



**VILNIAUS UNIVERSITETAS
ŠIAULIŲ AKADEMIJA**

VADYBOS MAGISTRO STUDIJŲ PROGRAMA

JUSTINA VIRKIETĖ

Magistro studijų baigiamasis darbas

**VERTĖS PASIŪLYMŲ KOMUNIKACIJA SOCIALINĖJE
ŽINIASKLAIDOJE**

Darbo vadovas (-ė) doc. dr. Milda Damkuvienė

Šiauliai, 2026

**Studijuojančiojo, teikiančio baigiamąjį
darbą, GARANTIJA**

WARRANTY of Final Thesis

Vardas, pavardė <i>Name, Surname</i>	Justina Virkietė
Padalinys <i>Faculty</i>	Šiaulių akademija <i>Šiauliai Academy</i>
Studijų programa <i>Study Programme</i>	Vadyba <i>Management</i>
Darbo pavadinimas <i>Thesis topic</i>	Vertės pasiūlyimų komunikacija socialinėje žiniasklaidoje <i>Value proposition communication in social media</i>
Darbo tipas <i>Thesis type</i>	Magistro baigiamasis darbas <i>Master's 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, Justina Virkietė, 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: Justina Virkietė _____

Studijų programa, kursas: Vadyba _____

Rašto darbo pavadinimas: Vertės pasiūlymų komunikacija socialinėje žiniasklaidoje _____

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

Modulio / dalyko pavadinimas (išskyrus baigiamojo darbo atvejų): _____

Deklaracijos pateikimo data 2026.01.02 _____

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*): ChatGPT _____
- Naudojimo tikslas (duomenų rinkimas, redagavimas, vertimas, priedų generavimas ar kitas, *įrašyti*): redagavimas, gramatikos taisymas, citavimas, vertimas _____

2. Esminiai DI panaudojimo atvejai:

Darbo dalis/vieta (puslapis, pastraipa)	Naudojimo tikslas	Užklausų pavyzdžiai
SUMMARY (7 psl.)	Vertimas iš lietuvių kalbos į anglų kalbą	Išversti tekstą iš lietuvių kalbos į anglų kalbą. (Nurodomas tekstas)
1 DALIS (10 psl.)	Mokslinių šaltinių vertimas iš anglų kalbos į lietuvių	Išversti tekstą iš lietuvių kalbos į anglų kalbą. (Nurodomas tekstas)
ĮVADAS (8 psl.)	Baigiamojo darbo metodologiniai reikalavimai	VU ŠA metodologiniai reikalavimai magistro darbui.
3 DALIS (34 psl.)	Teisingas citavimas	Teisingas citavimas subskribuoto teksto.

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

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

4. Akademinei 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*) (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.

TURINYS

IVADAS	8
1. VERTĖS PASIŪLYMŲ KOMUNIKACIJOS TEORINĖ SAMPRATA.....	10
1.1. Vertės pasiūlymo teorinė koncepcija.....	10
1.1.1. Vertės pasiūlymo sąvoka	10
1.1.2. Vertės pasiūlymo dimensijos.....	12
1.2. Vertės pasiūlymo komunikacija	14
1.2.1. Komunikacijos principai	18
2. TYRIMO METODOLOGIJA.....	21
2.1. Tyrimo dizainas.....	21
2.2. Tyrimo metodų pagrindimas	23
2.2.1. Pusiau struktūrizuotas interviu	23
2.2.2. Dokumentų analizė	27
2.2.3. Tyrimo organizavimas ir etika.....	32
3. LOPŠELIŲ-DARŽELIŲ VERTĖS PASIŪLYMŲ KOMUNIKACIJOS ŽINIASKLAIDOJE TYRIMO REZULTATAI.....	32
3.1. Tyrimo dalyvių ir lopšelių-darželių charakteristika.....	33
3.2. Vertės pasiūlymo samprata ir formavimas lopšeliuose darželiuose: interviu su lopšelių-darželių vadovais turinio analizės rezultatai.....	33
3.2.1. Vadovų suvokiama vertės pasiūlymo samprata.....	33
3.2.2. Vertės pasiūlymo turinio elementai.....	37
3.3. Vertės pasiūlymo elementų komunikacija lopšeliuose-darželiuose: „Facebook“ turinio analizės rezultatai	52
3.4. Vadovų formuojamo vertės pasiūlymo ir jo raiškos socialinėje žiniasklaidoje palyginimas	58
DISKUSIJA	60
IŠVADOS.....	61
REKOMENDACIJOS	63
LITERATŪRA	64
PRIEDAI.....	67

SANTRAUKA

Magistro baigiamajame darbe analizuojama vertės pasiūlymų komunikacija socialinėje žiniasklaidoje, ikimokyklinio ugdymo įstaigų kontekste. Socialinis tinklas „Facebook“ tampa vis dažniau naudojamu lopšelių–darželių komunikacijos kanalu, kuriame institucijos pristato savo veiklas, bendruomenės gyvenimą ir organizacijos kuriamos naudos ženklus tėvams. Vis dėlto ikimokyklinio ugdymo sektoriuje trūksta empirinės analizės, kuri vertintų, kaip komunikuojamas vertės turinys dera su įstaigų vadovų strateginiu vertės suvokimu. Todėl šiame darbe nagrinėjama, kaip Kauno miesto valstybinių lopšelių–darželių vadovai supranta vertės pasiūlymą, kokius elementus laiko svarbiausiais, ir kiek šios vertės sritys atsispindi realiaame socialinio tinklo „Facebook“ įrašų turinyje.

Darbo teorinė dalis apima vertės pasiūlymo prasmės ir socialinių tinklų komunikacijos paradigmos analizę, leidžiančią suformuoti prielaidas tyrimui, kuriame institucijos vertė suprantama ne per formalius apibrėžimus, o per auditorijai siunčiamus funkcinis, emocinius ir simbolinius naudos signalus. Teorinėje analizėje išryškinama, kad vertės pasiūlymas veikia kaip auditorijai priimtinas institucinis pažadas, kurio reikšmę lemia turinio kryptingumas, nuoseklus komunikacijos naratyvas ir auditorijos sąveikos įgalinimas.

Empirinė tyrimo dalis grindžiama kokybine metodologija, taikant pusiau struktūruotą interviu su Kauno miesto valstybinių lopšelių–darželių vadovais ir kokybinę „Facebook“ įrašų turinio analizę. Tyrime analizuota, kaip vertės pasiūlymus suvokia ir formuoja įstaigų vadovai ir kaip tai atsispindi realioje komunikacijoje socialinėje žiniasklaidoje.

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad lopšelių–darželių vadovai vertės pasiūlymo sąvoką dažniausiai apibrėžia per praktiškai kuriamą institucijos naudą – saugumą, vaiko emocinę gerovę, ugdymo veiklų prasmę, individualų dėmesį vaikui, santykio su šeima patikimumą ir bendruomenės bendrystę. Inovacijos ir išskirtinumo elementai vadovų požiūriu svarbūs tiek, kiek jie stiprina ugdymo patirtį ir pasitikėjimą, tačiau jie retai suvokiami kaip formalus, aiškiai suformuluotas strateginis pažadas auditorijai.

Socialinio tinklo „Facebook“ turinio analizė parodė, kad Kauno miesto valstybiniai lopšeliai–darželiai komunikuoja aktyviai ir reguliariai, o įrašų sraute stipriausiai atsiskleidžia naudojimo, emocinė–simbolinė ir bendradarbiavimo vertė. Vis dėlto turinys dažniau perteikiamas per pavienius veiklų epizodus, šventes ar iniciatyvas, o ne kaip strategiškai nuoseklus vertės pasiūlymo naratyvas. Pastebėta, kad formuluočių prasmės kinta, turinio temos kartojasi fragmentuotai, o skirtingų įstaigų komunikacinė tapatybės nėra išsiskiriančios. Tai rodo, kad auditorijai lengviau atpažinti emocinę atmosferą ir veiklų intensyvumą, tačiau sunkiau identifikuoti, kokią ilgalaikę vertę institucija žada, kuo ji išsiskiria ir kaip šį pažadą pagrindžia kasdienėje veikloje.

Palyginus vadovų interviu turinį su realia „Facebook“ komunikacija nustatyta, kad didžiausia dermė matoma per lengvai parodomas vertės sritis (ugdymo procesą, bendrystę), o silpniau atsiskleidžia tiesioginis institucinio pažado įvardijimas, strateginis pozicionavimas ir auditorijos dialogo kvietimas.

Tyrimas leidžia teigti, kad „Facebook“ komunikacija ikimokyklinio ugdymo įstaigose veikia kaip institucijos aktyvumo ir emocinės kultūros demonstravimo kanalas, tačiau rečiau kaip aiškiai įtvirtintas strateginės vertės pasiūlymo komunikavimo įrankis. Dėl to vertės pažadai auditorijoje lieka numanomi, epizodiniai arba fragmentuoti, o įstaigų tapatybės diferenciacija socialiniame tinkle silpna. Darbo rezultatai prisideda prie supratimo, kad strategiškai apibrėžta vertės žinučių ašis, pastovus institucinio pažado įvardijimas ir auditorijos įgalinimas dvikryptei sąveikai yra būtinos sąlygos, kad vertės pasiūlymų komunikacija socialiniuose tinkluose būtų aiškesnė, labiau atpažįstama ir turėtų didesnę poveikį tėvų santykio su institucija kokybei.

Raktiniai žodžiai: vertės pasiūlymas, socialinė žiniasklaida, „Facebook“ komunikacija, ikimokyklinis ugdymas, vertės pasiūlymo komunikacija.

SUMMARY

The master's thesis analyses the value propositions communication in social media within the context of preschool education institutions. The social network Facebook is increasingly becoming a communication channel used by nurseries–kindergartens, where institutions present their activities, community life, and signals of organizational benefits created for parents. However, there is a lack of empirical research in the preschool education sector that evaluates how the communicated value content aligns with the strategic perception of value held by institutional leaders. Therefore, this thesis examines how the directors of public nurseries–kindergartens in the city of Kaunas understand the value proposition, which elements they consider most important, and to what extent these value areas are reflected in the actual content of Facebook posts.

The theoretical analysis highlights that a value proposition operates as an institutional promise acceptable to the audience, the significance of which is shaped by content direction, a consistent communication narrative, and the enablement of audience interaction. The study investigated how value propositions are perceived and shaped by institutional leaders and how this is reflected in real communication in social media.

The results revealed that nursery–kindergarten directors most often define the concept of a value proposition through practically created institutional benefits – safety, the child's emotional wellbeing, the meaningfulness of educational activities, individual attention to the child, the reliability of relationships with families, and community cohesion. Innovation and elements of distinctiveness are considered important by directors to the extent that they strengthen the educational experience and trust, but are rarely perceived as a formal, clearly articulated strategic promise to the audience.

The analysis of Facebook content showed that public nurseries–kindergartens in Kaunas communicate actively and regularly, and that usage value, emotional–symbolic value, and cooperation value are most strongly reflected in the flow of posts. Nevertheless, the content is more often communicated through individual episodes of activities, celebrations, or initiatives, rather than as a strategically consistent narrative of a value proposition. It was observed that the meanings of statements vary, topics repeat in a fragmented manner, and the communication identities of different institutions are not distinctive. This indicates that it is easier for audiences to recognize the emotional atmosphere and intensity of activities, but more difficult to identify what long-term value the institution promises, how it differentiates itself, and how this promise is substantiated through everyday practice.

A comparison of interview insights with actual Facebook communication showed that the strongest alignment exists in value areas that are easy to demonstrate (the educational process, community togetherness), while the direct articulation of institutional promises, strategic positioning, and invitations to dialogue with the audience are less visible.

The study concludes that Facebook communication in preschool institutions functions primarily as a channel for demonstrating institutional activity and emotional culture, and less often as a clearly established tool for strategic communication of value propositions. As a result, value promises remain implicit, episodic, or fragmented, and institutional identity differentiation on Facebook is weak. The findings contribute to a deeper understanding that a strategically defined axis of value messaging, the consistent articulation of institutional promises, and the empowerment of audiences for two-way interaction are essential conditions for making value proposition communication in social media clearer, more recognizable, and more impactful for the quality of parents' relationships with the institution.

Keywords: value proposition, social media, Facebook communication, preschool education, value proposition communication

IVADAS

Ikimokyklinio ugdymo įstaigų komunikacija socialinėje žiniasklaidoje Lietuvoje tampa vis svarbesniu reputacijos ir auditorijų įsitraukimo veiksniu. Kauno miesto valstybiniai lopšeliai–darželiai socialinio tinklo „Facebook“ įrašų turiniu vis aktyviau pristato įstaigos veiklas, vertybines gaires ir bendruomenei siunčiamus vertės signalus, kurie tėvams veikia kaip institucijos kuriamos naudos ir organizacinės kultūros atpažinimo šaltinis. Naujausi tyrimai pabrėžia, kad socialinė žiniasklaida papildė institucijų viešųjų ryšių strategijas, tačiau jos poveikis priklauso nuo vadovų suteikiamos krypties, turinio planavimo ir komunikacijos stebėsenos (Anuar ir kt., 2025). Tėvų pasitikėjimas švietimo institucija reikšmingai siejasi su komunikacijos turinio kokybės suvokimu ir pozityvia sąveika su ugdymo įstaigos profesionalais (Hummel, Cohen ir Anders, 2023), o viešai perteikiami vertės elementai socialinėse platformose tampa svarbia tėvų ir institucijos santykio kokybės kūrimo grandimi (Lo, Wang ir Chen, 2025).

Šiuolaikinėje organizacijų komunikacijos paradigmoje auditorijos nebėra pasyvūs informacijos gavėjai, jos tampa reputacijos ir institucijos vertės prasmės bendrakūrėjais, o socialiniai tinklai sudaro sąlygas dvikrypčiam dialogui ir vizualiai perteikiamiems institucijos naudos signalams (Mangold ir Faulds, 2009). Dėl šios priežasties vertės pasiūlymų komunikacija „Facebook“ tinkle tampa strateginiu institucijos vertės konstravimo ir jos atpažinimo auditorijoje veiksniu, kurio reikšmę lemia ne tik turinio sklaida, bet ir komunikacijos kryptingumas bei strateginės prielaidos.

Vis dėlto, nors ikimokyklinio ugdymo įstaigos vis aktyviau naudoja socialinį tinklą „Facebook“ kaip vertės komunikavimo kanalą, švietimo institucijų socialinių tinklų marketingo tyrimų laukas išlieka fragmentiškas, o strateginės krypties ir turinio kryptingumo analizė literatūroje atliekama rečiau nei auditorijų įsitraukimo ar prekės ženklo tyrimai (Pawar, 2024). Socialinių tinklų turinys moksliniuose tyrimuose pripažįstamas kaip reikšminga institucijų vertės signalų tyrimo terpė, tačiau vertės pasiūlymo turinio empirinis analizavimas dažnai stokoja sistemiškumo, o integruotų metodologinių prieigų vis dar nepakanka (Alwash, 2019). Tai leidžia teigti, kad ikimokyklinio ugdymo sektoriuje vertės pasiūlymų komunikacijos turinio ir jo atitikimo vadovų strateginiams siekiams tyrimai iki šiol nėra pakankamai empiriškai išplėtoti.

Tyrimo naujumas grindžiamas tuo, jog šis darbas pirmą kartą analizuoja Kauno miesto valstybinių lopšelių–darželių vadovų strateginio vertės pasiūlymo suvokimo ir socialinės komunikacijos turinio sąsajas, vertinant būtent komunikuojamų vertės pasiūlymo elementų dermę, o ne tik komunikacijos sklaidos rodiklius. Tyrimo rezultatai prisidės prie strateginės vertės pasiūlymo komunikacijos ikimokyklinio ugdymo institucijose supratimo gilinimo, išryškinant komunikavimo turinio ir vadovų strateginės krypties suderinamumo tendencijas.

Probleminis klausimas – kaip lopšeliai–darželiai formuoja ir komunikuoja savo vertės pasiūlymus socialinėje žiniasklaidoje ir kiek ši komunikacija dera su vadovų strateginiais siekiais?

Tyrimo tikslas – atskleidus vertės pasiūlymo teorinę sampratą, įvertinti lopšelių–darželių socialinės komunikacijos ir vadovų strateginio vertės suvokimo sąsajas.

Siekiant įgyvendinti tikslą buvo iškelti šie **uždaviniai**:

1. Išanalizuoti vertės pasiūlymo teorinę sampratą ir pagrindinius ją apibūdinančius elementus.
2. Nustatyti, kaip lopšelių–darželių vadovai supranta bei formuluoja vertės pasiūlymus.
3. Palyginti lopšelių–darželių vadovų strateginį vertės suvokimą su realiai komunikuojamu turiniu socialinėje žiniasklaidoje.

Tyrimo objektas – lopšelių–darželių vadovų vertės pasiūlymų suvokimo ir jų komunikacijos socialinėje žiniasklaidoje sąsaja.

Tyrimo metodai. Analizuojant lopšelių–darželių vadovų vertės pasiūlymų suvokimo ir jų komunikacijos socialinėje žiniasklaidoje sąsajas, buvo taikyti universalūs moksliniai metodai.

Teoriniam tyrimo pagrindimui pasitelkta lyginamoji mokslinės literatūros analizė ir sintezė. Empiriniams duomenims rinkti pasirinktas pusiau struktūruotas interviu su lopšelių–darželių vadovais ir sprendimų priėmėjais. Komunikuojamų vertės pasiūlymų turiniui tirti taikyta kokybinė socialinės žiniasklaidos įrašų turinio analizė. Gauti interviu ir komunikacijos turinio duomenys palyginti siekiant nustatyti pagrindines tendencijas, sutapimus ir skirtumus.

Darbo struktūra. Darbą sudaro trys dalys. Pirmoji dalis – teorinė analizė, kurioje aptariama vertės pasiūlymo samprata, jos pagrindiniai elementai ir vertės komunikacijos socialinėje žiniasklaidoje principai. Ši dalis remiasi mokslinės literatūros analize ir sinteze, leidžiančia teoriškai pagrįsti tyrimo aktualumą bei suformuoti metodologines prielaidas empirinei daliai. Antroji dalis – empirinio tyrimo metodologija, kurioje išsamiai aprašoma tyrimo eiga, pasirinktų duomenų rinkimo ir analizės metodų pagrindimas, taip pat pateikiami tyrimo imties sudarymo principai ir duomenų analizės instrumentai. Trečioji dalis – empirinio tyrimo rezultatai ir jų analizė, kurioje pristatomas vadovų vertės pasiūlymų suvokimas, socialinės žiniasklaidos komunikacijoje identifikuoti vertės komponentai bei jų palyginimas, išryškinant sutapimus, skirtumus ir komunikacijos tendencijas. Darbo pabaigoje pateikiamos tyrimo išvados ir rekomendacijos.

Tyrimo praktinė reikšmė. Tyrimas prisidės prie lopšelių–darželių vertės komunikacijos gerinimo galimybių suvokimo ir pateiks praktinių rekomendacijų, kaip stiprinti vadovų vertės pasiūlymų artikuliaciją bei nuoseklų jų perteikimą socialinėje žiniasklaidoje. Tyrimo radiniai bus naudingi švietimo organizacijų vadovams, siekiantiems užtikrinti vertės pasiūlymų suvokimo ir viešosios komunikacijos dermę, didinti auditorijų pasitikėjimą bei įsitraukimą. Darbas taip pat paskatins akademines diskusijas apie vertės pasiūlymų komunikacijos reikšmę ikimokyklinio ugdymo įstaigų įvaizdžio formavimui ir auditorijų santykio stiprinimui.

1. VERTĖS PASIŪLYMŲ KOMUNIKACIJOS TEORINĖ SAMPRATA

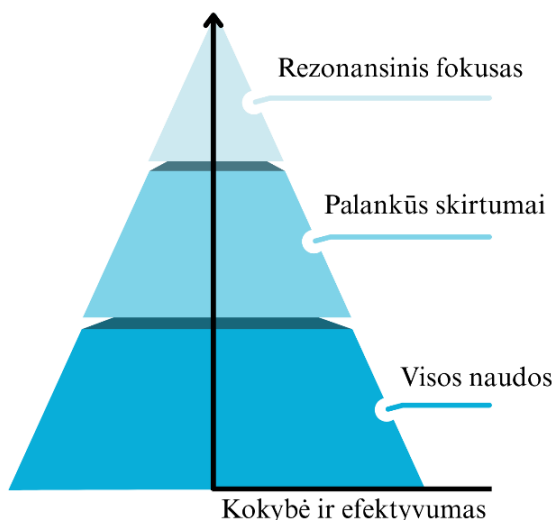
1.1. Vertės pasiūlymo teorinė koncepcija

1.1.1. Vertės pasiūlymo sąvoka

Mokslinėje literatūroje vertės pasiūlymas apibrėžiamas kaip vienas pagrindinių organizacijos strategijos elementų, padedantis komunikuoti kuriamą vertę, tačiau ankstyvuosiuose tyrimuose ši sąvoka buvo aiškinama gana siaurai. Apie vertės pasiūlymą vieni pirmųjų savo darbuose užsiminė Bower ir Garda (1985), tačiau tikslaus sąvokos apibrėžimo nepateikė. Tada vertė buvo suprantama kaip tiekėjo sukurtas rinkodaros pasiūlymas arba pažadas, vienos šalies inicijuotas ir perduotas kitai, galvojant, kad klientas jį pripažins vertingu ir priimtinu.

Ballantyne, Frow, Varey ir Payne (2011) savo darbe mini, jog Lanning ir Michaels (1988) laikomi pirmaisiais autoriais, pateikusiai aiškų vertės pasiūlymo apibrėžimą, kuriame ši sąvoka suprantama kaip paprastas ir aiškus organizacijos pažadas tiksliniam rinkos segmentui, apibūdinantis, kokią naudą įmonė suteiks ir kokią kainą už tai ims. Vėliau Lanning ir Phillips (1991) pasiūlė vertinti vertės pasiūlymą kaip siūlomų naudų ir už jas nustatytų kainų kombinaciją, taip pabrėždami racionalų santykį tarp įmonės suteikiamos vertės ir kliento už jas nustatytos kainos. Tuo tarpu Aaker (2012) vertės pasiūlymą sieja su prekės ženklo tapatybe, apibrėždamas jį kaip prekės ženklo teikiamų funkcinių, emocinių ir saviraiškos naudų visumą, kuri kuria vertę tiksliniam klientui. Šis požiūris išplečia vertės pasiūlymo sampratą, pabrėždamas emocinius ir simbolinius ryšius tarp prekės ženklo ir vartotojo.

Anderson, Narus ir Van Rossum (2006) vertės pasiūlymą apibrėžė jau ne tik kaip rinkodaros pažadą, bet ir kaip strateginį įrankį, padedantį įmonei perteikti klientams savo konkurencinį pranašumą. Jie išskyrė tris vertės pasiūlymų tipus: „visų naudų“, „skirtumų nuo konkurentų“ ir „rezonansinio fokusavimo“. Tai parodo, kad vertės pasiūlymo sąvoka tampa susijusi su organizacijos pozicionavimu rinkoje (žr. 1 paveikslas).



1 paveikslas. Vertės pasiūlymų tipų raida pagal kliento suvokiamą vertę
Šaltinis: sudaryta autorės pagal Anderson, Narus ir Van Rossum (2006)

Remdamiesi išteklių pagrįstu požiūriu (angl. *resource-based view*), Day (2014) vertės pasiūlymo esmę traktuoja per tris pagrindinius tipus: kainos vertę (*price value*), veiklos vertę (*performance value*) ir santykių vertę (*relational value*). Šie tipai atspindi skirtingus vertės kūrimo būdus, leidžiančius įmonei pasiekti konkurencinį pranašumą rinkoje.

Vargo ir Lusch (2004, 2008, 2016) vertės pasiūlymo sąvoką aiškina paslaugų dominavimo logikos (angl. *Service-Dominant Logic*) požiūriu. Anot autorių, įmonės nesuteikia vertės tiesiogiai, o tik siūlo vertės pasiūlymus, kurie įgyja reikšmę kliento patirties kontekste. Vertė nėra tiesiogiai suteikiama įmonei, ji atsiranda tik naudojimo procese (angl. *value-in-use*), kai klientas pats patiria siūlomos paslaugos ar produkto naudą. Todėl vertės pasiūlymas turėtų būti suprantamas ne kaip galutinė vertė ar pažadas, bet kaip galimybė, kuri atsiskleidžia sąveikaujant įmonei ir klientui, o kai kuriais atvejais ir kitiems rinkos dalyviams.

„Vertės pasiūlymas yra pagrindinis paslaugų dominavimo logikos principas, nes jis yra esminis komunikacijos mechanizmas tarp rinkos dalyvių įprasminantis siūlomą vertę“ (Alwash, 2019, p. 47). Ballantyne, Frow, Varey ir Payne (2011) remdamiesi Flint ir Mentzer (2006) pabrėžia, jog vertės pasiūlymas negali būti laikomas galutiniu ar nekintančiu įsipareigojimu klientui, nes jų poreikiai ir lūkesčiai nuolat keičiasi. Todėl vertės pasiūlymo esmė yra lankstumas ir gebėjimas prisitaikyti prie besikeičiančių aplinkos sąlygų, kad jis išliktų aktualus ir vertingas. Vertės pasiūlymai yra abipusiai vertės pažadai, veikiantys tiek iš tiekėjų, tiek iš klientų pusės, siekiant teisingų mainų (Ballantyne ir Varey, 2006). Tai nėra vien pažadas, tai yra nuolatinis bendravimas ir sąveika, kai įmonė klausosi klientų poreikių, keičiasi su jais informacija ir pritaiko pasiūlymą prie jų lūkesčių.

Frow ir Payne (2011) taip pat akcentuoja komunikacinę funkciją, pabrėždami vertės pasiūlymą kaip strateginį įrankį, padedantį užtikrinti aiškų organizacijos pranešimą rinkoje. „Vertės pasiūlymas yra esminė vertės kūrimo ir komunikacijos dalis. Tai yra pasiūlymas apie vertes, kurias įmonė siekia suteikti savo klientams per savo pasiūlą“ (Lehtonen, 2018, p. 16).

Mokslinėje literatūroje vertės pasiūlymo samprata nagrinėjama iš įvairių perspektyvų, nuo rinkodaros pažado iki strateginio įrankio ar abipusės sąveikos su klientu. Pagal šias autorių pateiktas perspektyvas, galima išskirti kelias kertines vertės pasiūlymo charakteristikas, kurios pateikiamos 1 lentelėje.

1 lentelė.

Vertės pasiūlymo charakteristikos

Charakteristika	Paaishkinimas	Literatūra
Įsipareigojimas klientui	Vertės pasiūlymas suprantamas kaip pažadas ar įsipareigojimas klientui dėl siūlomos naudos.	Lanning ir Michaels (1988), Lanning ir Phillips (1991).
Naudos ir kainos santykis	Pabrėžiamas racionalus santykis tarp vertės, kurią gauna klientas, ir kainos, kurią jis už ją sumoka.	Lanning ir Phillips (1991)
Emocinė ir simbolinė vertė	Vertės pasiūlymas apima ne tik	Aaker (2012)

Lentelės tęsinys 12 psl.

1 lentelės tęsinys

	funkcines, bet ir emocines bei saviraiškos naudas, kurios padeda kurti vartotojo ryšį su prekės ženklu ir didina suvokiamą vertę.	
Strateginis pozicionavimas	Vertės pasiūlymas suvokiamas kaip priemonė organizacijos konkurenciniam pranašumui perteikti ir pozicionavimui rinkoje.	Anderson, Narus ir Van Rossum (2006), Day (2014), Frow ir Payne (2011).
Naudojimo vertė	Vertė atsiskleidžia tik naudojimo procese, sąveikaujant įmonei ir klientui.	Vargo ir Lusch (2004, 2008, 2016)
Dinamiškas prisitaikymas	Vertės pasiūlymas nėra statiškas, jis kinta pagal besikeičiančius poreikius ir aplinkos sąlygas.	Ballantyne, Frow, Varey ir Payne (2011)
Bendradarbiavimas	Vertės pasiūlymas grindžiamas abipuse sąveika, kurioje dalyvauja tiek tiekėjas, tiek klientas.	Ballantyne ir Varey (2006)
Komunikacija	Vertės pasiūlymas veikia kaip komunikacijos mechanizmas, padedantis įmonei perteikti savo vertę rinkoje.	Frow ir Payne (2011), Lehtonen (2018), Alwash (2019).

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Lanning ir Michaels (1988), Lanning ir Phillips (1991), Anderson, Narus ir Van Rossum (2006), Vargo ir Lusch (2004, 2008, 2016), Ballantyne ir Varey (2006), Ballantyne, Frow, Varey ir Payne (2011), Frow ir Payne (2011), Lehtonen (2018), Alwash (2019), Day (2014).

Išskirtos charakteristikos rodo, kad vertės pasiūlymas yra daugiasluoksnė ir dinamiška sąvoka, apimanti tiek racionalius, tiek emocinius ryšius tarp įmonės ir vartotojo. Jis nėra statiškas pažadas, o nuolat kintantis procesas, padedantis organizacijoms kurti, perteikti ir palaikyti santykius su klientais bei stiprinti savo tapatybę rinkoje. Tokia samprata leidžia vertės pasiūlymą vertinti kaip integralų organizacijos strategijos elementą, jungiantį strateginius, emocinius ir komunikacinius aspektus, kurie lemia vertės kūrimą šiuolaikinėje rinkoje.

1.1.2. Vertės pasiūlymo dimensijos

Vertės pasiūlymas yra sudėtingas ir daugiasluoksnis reiškinys, kurio esmė atsiskleidžia per įvairias dimensijas, atspindinčias skirtingus vertės kūrimo ir suvokimo aspektus (Frow ir Payne, 2011). 1 lentelėje pateiktos vertės pasiūlymo charakteristikos parodo, kad vertė gali būti grindžiama skirtingais aspektais, glaudžiai susijusiais su vertės pasiūlymo dimensijomis. Kai kurios jų remiasi naudos ir konkurenciniais aspektais, atspindinčiais vertės racionalumą bei įmonės siekį išsiskirti

rinkoje (Anderson, Narus ir Van Rossum, 2006). Tuo tarpu kitos, estetinė, etinė ir dvasinė dimensijos, išryškina emocinius, kultūrinius ir prasmės kūrimo aspektus, išplečiančius vertės sampratą už ekonominių ribų (Holbrook, 1999). Šios skirtingos dimensijos leidžia vertės pasiūlymą suvokti kaip reiškinių, jungiantį tiek racionalius, tiek subjektyvius elementus, apimančius materialius ir patyrimu grindžiamus vertės kūrimo aspektus.

Vis dažniau šiuolaikinėje rinkodaros aplinkoje vertės pasiūlymas įgauna kompleksinį pobūdį, kuriame persipina organizacijos strateginiai tikslai, vartotojų patirtys ir technologinės sąlygos (Rintamäki ir Saarijärvi, 2021; Payne, Frow ir Eggert, 2017). Vertės dimensijų analizė leidžia atskleisti, kaip klientas suvokia siūlomą vertę ir kokiais būdais įmonė gali ją efektyviau perteikti. Rintamäki ir Saarijärvi (2021) teigia, kad tyrimuose dažniausiai išskiriamos šios vertės dimensijos: ekonominė, techninė, paslaugų, socialinė, funkcinė, emocinė, sąlyginė ir pažintinė. Jos rodo, kad vertės pasiūlymas yra daugialypis reiškiny, jungiantis tiek racionalius, tiek emocinius elementus. Tokiu būdu vertės pasiūlymas tampa dinamišku procesu, kuriame įmonės kuriama ir klientų patiriama vertė formuojasi per skirtingų dimensijų sąveiką.

Taylor, Hunter, Zadeh, Delpechitre ir Lim (2019) taip pat pabrėžia, kad vertės pasiūlymas yra dinamiškas procesas, grindžiamas nuolatine sąveika tarp rinkos dalyvių. Autoriai pažymi, jog vertės pasiūlymas remiasi abipuse priklausomybe tarp rinkos dalyvių, kai kiekvienas jų tiki, kad kitas yra pasirengęs ir pajėgus prisidėti prie bendro tikslo. Tokiu būdu vertės pasiūlymas suvokiamas ne kaip vienašalis pažadas, o kaip abipusis įsipareigojimų ir lūkesčių santykis, formuojamas per sąveikos procesą. Kaip nurodo autoriai šis situacinis laukiamų vertės tipų derinys rinkodaros sąveikoje sudaro veikėjo patiriamo vertės pasiūlymo receptą (Taylor ir kt., 2019). Vertė šiuo požiūriu suprantama kaip bendrai kuriamas rezultatas (angl. *co-created*), kylantis iš skirtingų rinkos dalyvių įsitraukimo ir bendradarbiavimo. Autoriai taip pat pabrėžia, kad vertės pasiūlymo suvokimas glaudžiai susijęs su kliento patirtimi, kuri apima įvairius sąlyčio taškus – skaitmeninius, fizinius ir socialinius. Todėl vertės pasiūlymo procesas įgyja patirties ir sąveikos dimensijas.

Nussipova (2022) taip pat vertės pasiūlymą analizuoja kaip procesą, kuris nuolat kinta kartu su organizacijos vystymusi ir jos veiklos etapais. Autorė vertės pasiūlymą nagrinėja kaip kintantį procesą, kuris atsiskleidžia per tris pagrindines dimensijas: vizijos (angl. *Vision*), tinklo (angl. *Network*) ir naudojimo (angl. *Usage*). Autorė pabrėžia, kad vertės pasiūlymas nėra fiksuotas pažadas, o nuolat besikeičiantis įrėminimo procesas, atspindintis organizacijos veiklos logiką, technologinę brandą ir santykį su klientais. Vizijos dimensija atskleidžia įmonės strateginį siekį ir ateities orientaciją, tinklo dimensija pabrėžia ekosistemos kūrimą, partnerystes ir sąveiką su kitais rinkos dalyviais, o naudojimo dimensija akcentuoja vertės realizavimą per kliento patirtį ir glaudų bendradarbiavimą. Šių dimensijų seka parodo, kad vertės pasiūlymas transformuojasi nuo strateginio pažado iki patirtinės vertės, kuri formuojasi per nuolatinę sąveiką tarp įmonės ir kliento.

Analizuojant skirtingų autorių požiūrius į vertės pasiūlymo dimensijas, galima pastebėti, kad dalis jų persidengia ar išreiškia panašias vertės sritis. Todėl siekiant išvengti interpretacijų dubliavimosi ir aiškiau atskleisti vertės pasiūlymo daugiasluksnį pobūdį, šios dimensijos gali būti sugrupuotos į platesnes klasifikacijas, apimančias pagrindinius vertės pasiūlymo aspektus. 2 lentelėje pateikiama vertės pasiūlymo dimensijų klasifikacija, sudaryta remiantis įvairių autorių (Anderson, Narus ir Van Rossum, 2006; Holbrook, 1999; Rintamäki ir Saarijärvi, 2021; Taylor ir kt., 2020; Nussipova, 2022) požiūriais. Joje matyti, kaip skirtingi vertės pasiūlymo aspektai telkiasi

Virkietė, J. (2026). Vertės pasiūlymų komunikacija socialinėje žiniasklaidoje

į penkias pagrindines grupes: racionalią-funkcinę, emocinę-vertybinę, socialinę-santykių, patyriminę-kontekstinę ir strateginę dimensijas.

2 lentelė.

Vertės pasiūlymo dimensijų klasifikacija

Dimensijų grupė	Apimamos dimensijos	Esmė / reikšmė
Racionali–funkcinė	Ekonominė, funkcinė, techninė, paslaugų.	Pabrėžia vertės racionalumą, efektyvumą, apčiuopiamą naudą klientui.
Emocinė–vertybinė	Emocinė, estetiinė, etinė, dvasinė.	Akcentuoja emocinius, kultūrinius, moralinius ir prasmės kūrimo aspektus.
Socialinė–santykių	Socialinė, sąveikos, tinklo.	Vertė kuriama per santykius, bendrakūrą ir dalyvavimą ekosistemoje.
Patyriminė–kontekstinė	Patirties, naudojimo, pažintinė, sąlyginė.	Vertė atsiranda per vartotojo patirtį ir situacinį kontekstą.
Strateginė	Vizijos	Apima organizacijos siekius, ateities orientaciją ir strateginį vertės kūrimo pagrindą.

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Anderson, Narus ir Van Rossum (2006); Holbrook (1999); Rintamäki ir Saarijärvi (2021); Taylor, Hunter, Zadeh, Delpechitre ir Lim (2020); Nussipova (2022).

Apibendrinant galima teigti, kad vertės pasiūlymo dimensijos atskleidžia kompleksinį vertės kūrimo pobūdį, kuriame persipina racionaliūs, emociniai, socialiniai ir strateginiai aspektai. Vertės pasiūlymas nėra tik ekonominės naudos pažadas, tai yra dinamiškas procesas, kuriame vertė formuojasi per organizacijos strateginius siekius, vartotojų patirtis ir aplinkos kontekstą. Išskiriamos dimensijų grupės: racionali–funkcinė, emocinė–vertybinė, socialinė–santykių, patyriminė–kontekstinė ir strateginė, leidžia visapusiškai suprasti vertės pasiūlymo esmę ir jo formavimosi principus. Toks požiūris parodo, kad vertės pasiūlymas yra nuolat kintantis reiškiny, kuriame organizacijos ir vartotojų sąveika tampa pagrindiniu vertės kūrimo šaltiniu.

1.2. Vertės pasiūlymo komunikacija

Vertės pasiūlymo komunikacija yra vienas svarbiausių elementų, lemiančių, kaip organizacijos perteikia savo kuriamą vertę, formuoja santykius su klientais ir įsitraukia į ekosistemų bendrakūrą. Ji laikytina tarpdisciplininiu reiškiniu, jungiančiu rinkodaros, komunikacijos ir paslaugų dizaino principus (Payne, Frow ir Eggert, 2017; Frow, McColl-Kennedy ir Payne, 2016). Nors vertės pasiūlymo komunikacijos sąvoka nėra apibrėžta tiesiogiai, remiantis Ballantyne ir Varey (2006) bei Frow, McColl-Kennedy ir Payne (2016) darbais, ją galima apibūdinti kaip kryptingą procesą, kuriuo organizacija aiškiai perteikia siūlomos vertės esmę tikslinei auditorijai ir sudaro sąlygas abipusiam vertės supratimui bei jos bendrakūrai. Vertės pasiūlymo komunikacija

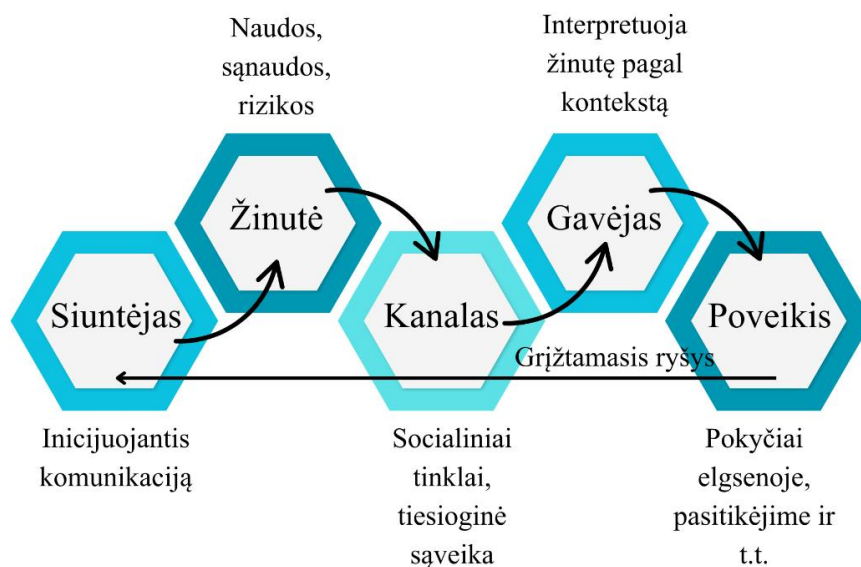
atlieka tarpininko vaidmenį tarp vertės kūrimo ir vertės suvokimo procesų, todėl jos efektyvumas tiesiogiai lemia, kaip organizacijos geba įtvirtinti savo vertės kūrimo logiką rinkoje (Payne, Frow ir Eggert, 2017).

Ankstyvoji vertės pasiūlymo komunikacijos samprata buvo labiau susijusi su konkurenciniu pozicionavimu rinkoje. Klasikinėje literatūroje ji buvo laikoma priemone, kuria įmonė išreiškia, kaip konkuruoja rinkoje ir kokią vertę kuria savo klientams (Lanning ir Michaels, 1988, cituota Frow, McColl-Kennedy ir Payne, 2016). Toks požiūris atspindi vienpusį vertės perdavimo procesą, kai įmonė pati sukuria ir komunikuoja savo vertės pažadą rinkai.

Šiuolaikiniu paslaugų dominavimo logikos (angl. *S-D logic*) požiūriu, vertės pasiūlymas ir jo komunikacija yra nuolat kintantys, abipusiai procesai, kuriuose dalyvauja skirtingi veikėjai – įmonės, klientai, partneriai ir institucijos. Vertė nebėra viena kryptimi perduodama, bet kuriama kartu, per nuolatinį dialogą, žinių mainus ir derybas. Kaip pažymi Ballantyne ir Varey (2006), vertės pasiūlymai yra bendrai kuriami per dialogą ir kitas sąveikas, tokias kaip žinių dalijimasis ir derybos (Ballantyne, Frow, Varey ir Payne, 2011). Taigi, vertės pasiūlymas suprantamas ne tik kaip informacijos perdavimas, bet ir kaip nuolat kintantis procesas, padedantis susitarti, kaip paslaugų ekosistemoje dalijamasi ištekliais (Frow ir kt., 2016).

Šiuolaikinėje mokslinėje literatūroje vertės pasiūlymo komunikacija vis dažniau akcentuojama ne tik kaip įprasta informacijos perdavimo forma, bet ir kaip strateginė priemonė, leidžianti koordinuoti veikėjų sąveiką paslaugų ekosistemoje. Verleye ir Reber (2022) teigia, kad vertės pasiūlymai yra strateginiai įrankiai, skirti komunikuoti apie vertės paketą – tarpusavyje siūlomas naudas ir su jomis susijusias sąnaudas. Autoriai pabrėžia, kad vertės pasiūlymas suteikia galimybę pagrindiniam veikėjui pasidalyti informacija apie tai, ką jis pajėgus pateikti ir kokią naudą kiti veikėjai gali gauti sąveikaudami su juo. Ši komunikacija nėra vienpusiškai valdoma, nes ją kartu formuoja daugelis veikėjų, turinčių skirtingus interesus ir poreikius. Todėl vertės pasiūlymo komunikacija laikytina abipusiu, bendrakūros principais grindžiamu procesu, kuriame vertė kuriama per dialogą ir derybas tarp įvairių ekosistemos dalyvių (Ballantyne ir Varey, 2006; Payne, Frow ir Eggert, 2017; Verleye ir Reber, 2022).

Atsiremami į klasikinės komunikacijos teorijas, pavyzdžiui, Gerbnerio (1956) modelį, kuris pabrėžia informacijos perdavimo procesą tarp siuntėjo, žinutės ir gavėjo, bei Lasswello (1971) formulę „kas ką sako, koku kanalu, kam ir kokį poveikį tai sukelia“, Verleye ir Reber (2022) vertės pasiūlymo komunikaciją aiškina kaip procesą, grindžiamą penkiais tarpusavyje susijusiais elementais: siuntėju, žinute, kanalu, gavėju ir poveikiu (žr. 2 paveikslas). Šis modelis leidžia suprasti, kad komunikacija paslaugų ekosistemose yra dinamiška ir dvikryptė, o veikėjai, įmonės, klientai, partneriai bei institucijos, nuolat keičiasi žinutėmis ir gali atlikti tiek siuntėjo, tiek gavėjo vaidmenį.



2 paveikslas. Vertės pasiūlymo komunikacijos procesas paslaugų ekosistemoje

Šaltinis: Sudaryta autorės pagal Verleye ir Reber (2022)

Tokio pobūdžio sąveika atspindi paslaugų dominavimo logikos principą, pagal kurį vertė nėra perduodama viena kryptimi, bet kuriama kartu per dialogą, žinių mainus ir derybas (Vargo ir Lusch, 2008; Verleye ir Reber, 2022). Taigi, abipusė veikėjų sąveika tampa vertės pasiūlymo komunikacijos pagrindu, nes būtent per nuolatinę informacijos keitimąsi ir bendrakūrą formuojamas bendras vertės supratimas paslaugų ekosistemoje. Remiantis paslaugų dominavimo logikos principais ir klasikine komunikacijos teorija, vertės pasiūlymo komunikaciją galima struktūruoti kaip penkių etapų procesą:

1. **Pranešimo kūrimas.** Formuluojamas vertės pasiūlymo turinys, apimantis naudų ir sąnaudų loginę visumą bei jos semantiką – pažadus, istorijas ar simbolius, perteikiančius vertės esmę. Vertės prasmė čia kuriama socialiniame dialoge ir reprezentacinėse praktikose (Akaka, Vargo ir Lusch, 2014; Skålén, Gummerus, von Koskull ir Magnusson, 2015).
2. **Kanalų pasirinkimas.** Vertės pasiūlymas perduodamas per kanalus, kurie efektyviausiai pasiekia numatytą auditoriją. Vertės prasmė gali būti perteikiama ne tik per žodinę ar rašytinę komunikaciją, bet ir per vizualinius ženklus, paslaugų dizainą ar sąveikas skaitmeninėje erdvėje (Skålén ir kt., 2015).
3. **Auditorijos pritaikymas.** Vertės pasiūlymas adaptuojamas konkrečioms segmentams, atsižvelgiant į veikėjų išteklius, tikslus ir kontekstus. Tai leidžia užtikrinti, kad komunikacijos turinys būtų suprantamas ir prasmingas kiekvienam dalyviui (Frow ir kt., 2016).
4. **Grįžtamasis ryšys.** Komunikacija vyksta abipusiai, todėl organizacijos turi aktyviai rinkti auditorijos reakcijas, stebėti dialogus ir įsitraukimą, kad galėtų laiku atpažinti vertės suvokimo pokyčius (Ballantyne ir Varey, 2006).
5. **Poveikio įvertinimas ir korekcija.** Vertės pasiūlymo komunikacija yra ciklinė: jos poveikis vertinamas pagal tai, kaip auditorija interpretuoja žinutes, kaip jos veikia pasitikėjimą, elgseną ar santykius. Surinkti duomenys leidžia tobulinti žinutės turinį, kanalus ir

Virketė, J. (2026). Vertės pasiūlymų komunikacija socialinėje žiniasklaidoje

komunikacijos strategiją (Gummesson ir Mele, 2010; Storbacka ir Nenonen, 2011; Verleye ir Reber, 2022).

Šių penkių etapų logika pasireiškia įvairiuose kontekstuose, tačiau verslo rinkose ji įgauna ypač aiškia ir empiriškai pagrįstą formą. Verslo rinkų kontekste šie principai konkretinami per vertės pagrindu grindžiamo pardavimo logiką. Verslas verslui (angl. *Business-to-Business*, B2B) modelio literatūroje vertės pasiūlymo komunikacija siejama su vertės pagrindu grindžiamo pardavimo (angl. *Value-Based Selling*, VBS) koncepcija. Šis požiūris pabrėžia, kad įmonės turi ne tik pristatyti savo pasiūlymą, bet ir pagrįsti, kokią konkrečią naudą jis suteikia klientui, pavyzdžiui, kaip prisideda prie kliento pelningumo ar veiklos efektyvumo (Terho, Eggert, Ulaga, Haas ir Böhm, 2017). Praktikoje pardavėjai, taikantys VBS principus, siekia įrodyti, kaip jų pasiūlymas prisideda prie kliento rezultatų, remdamiesi konkrečiais, kliento poreikiams pritaikytais vertės skaičiavimais. Šis požiūris leidžia parodyti, kokią realią piniginę naudą tiekėjo pasiūlymai suteikia kliento veikloje, todėl vertės pasiūlymo komunikacija turi būti empiriškai pagrįsta, paremta faktais, skaičiavimais, atvejų analizėmis ar klientų rekomendacijomis.

Šiuolaikinėje mokslinėje literatūroje vis dažniau pabrėžiama, kad vertės pasiūlymas yra ne tik strateginis rinkodaros įrankis, bet ir komunikacijos procesas, kuriuo įmonė perteikia, kaip kuria vertę savo klientams ir partneriams. Pasak Piepponen, Ritala, Keränen ir Maijanen (2022), vertės pasiūlymas atlieka pagrindinį vaidmenį organizacijos komunikacijoje, nes leidžia aiškiai išreikšti, kokią vertę įmonė kuria kartu su klientais ir kitais suinteresuotaisiais veikėjais. Žinutės formavimas grindžiamas kliento vertės supratimu, todėl įmonės turi gebėti identifikuoti pagrindinius klientų vertės veiksnius ir atitinkamai pritaikyti komunikacijos turinį (Anderson ir kt., 2006; Piepponen, 2022). Skaitmeninė transformacija šį procesą dar labiau išplečia – technologijos suteikia galimybę kurti naujus sąveikos kanalus, leidžiančius nuolat vertinti ir tobulinti vertės pasiūlymus. Tokiu būdu skaitmeniniai kanalai tampa ne tik žinutės perdavimo priemone, bet ir grįžtamojo ryšio infrastruktūra, kuri įgalina bendrakūrą ir nuolatinį vertės pasiūlymo turinio pritaikymą realiuoju laiku (Piepponen ir kt., 2022).

Šiuolaikinėje literatūroje vis dažniau pabrėžiama, kad vertės pasiūlymo komunikacija tampa vis labiau technologijomis grįstu procesu. Yrjölä, Hautamäki ir Ranta (2025) pažymi, jog daugelis įmonių vis dar susiduria su iššūkiais efektyviai komunikuodamos savo vertės pasiūlymus skirtingoms suinteresuotosioms šalims, nors aiškiai apibrėžtas klientų vertės pasiūlymas yra esminis konkurencinio pranašumo šaltinis. Autorių teigimu, veiksminga komunikacija turi būti pritaikyta prie vartotojų motyvacijų – tiek utilitarinių (susijusių su funkicine nauda, patogumu ar kaina), tiek hedoninių (grįstų emociniais, tapatybės ar įsitraukimo aspektais). Dirbtinio intelekto sprendimai leidžia šiuos aspektus įgyvendinti praktiškai, nes suteikia galimybę personalizuoti žinutes, automatizuoti sąveikas ir tiksliau prognozuoti vartotojų poreikius, taip stiprinant abipusės vertės kūrimo logiką (Vargo ir Lusch, 2008; Yrjölä ir kt., 2025). Tokiu būdu vertės pasiūlymo komunikacija pereina nuo standartizuoto turinio prie interaktyvios, realiuoju laiku prisitaikančios sąveikos, kurioje vartotojas tampa aktyviu vertės bendrakūrėju. Tai patvirtina, kad skaitmeninė transformacija iš esmės keičia komunikacijos pobūdį – ji tampa ne tik informacijos perdavimo, bet ir emocinio bei santykinio įsitraukimo procesu, grindžiamu pasitikėjimu ir personalizuotu dialogu.

Virkiatė, J. (2026). Vertės pasiūlymų komunikacija socialinėje žiniasklaidoje

Veiksminga vertės pasiūlymo komunikacija turi atitikti tris esminius kriterijus: aiškumą (žinutės suprantamumą), patikimumą (empirinių įrodymų pagrįstumą) ir bendrąją (abipusį dalyvavimą ir dialogą tarp veikėjų) (Verleye & Reber, 2022). Verleye ir Reber (2022) pažymi, kad sprendžiant komunikacines dilemas paslaugų ekosistemose, veikėjai gali prisidėti prie ekonominės, socialinės ir aplinkosauginės vertės kūrimo. Tai rodo, kad vertės pasiūlymo komunikacija

neapsiriboja vien informacijos perdavimu – jos tikslas yra formuoti elgesį, derinti interesus ir skatinti bendrąją ekosistemos lygmeniu. Socialinių tinklų erdvėje šie tikslai įgauna specifinį pobūdį. Socialiniai tinklai gali suteikti papildomą prasmę pagrindinio veikėjo vertės pasiūlymui, nes sudaro sąlygas dvikrypčiam bendravimui ir prasmų kūrimui realiu laiku. Be to, jie tampa ypač reikšmingi krizių metu, kai padeda greitai teikti patikimą informaciją, stiprinti pasitikėjimą ir palaikyti ryšius su bendruomenėmis (Verleye ir Reber, 2022). Socialinių tinklų komunikacijos logika reikalauja simetriškos sąveikos, kuri yra veiksmingiausia tada, kai grindžiama abipuse nauda, supratimu ir bendradarbiavimu (Kang ir Sung, 2017)

Apibendrinant galima teigti, kad vertės pasiūlymo komunikacija šiuolaikinėje literatūroje suvokiama kaip dinamiškas, abipusis ir tarpdisciplininis procesas, jungiantis rinkodaros, komunikacijos bei paslaugų dizaino principus. Ji peržengia tradicinį vienpusės informacijos perdavimo modelį ir remiasi paslaugų dominavimo logikos principais, kurie pabrėžia vertės kūrimą per dialogą, žinių mainus ir bendrąją tarp skirtingų veikėjų (Vargo ir Lusch, 2008; Ballantyne ir Varey, 2006). Šiuolaikinės studijos rodo, kad vertės pasiūlymo komunikacija atlieka strateginį vaidmenį paslaugų ekosistemose, nes leidžia ne tik perteikti organizacijos vertės pažadą, bet ir koordinuoti sąveikas tarp įmonės, klientų ir kitų suinteresuotųjų šalių (Verleye ir Reber, 2022; Payne, Frow ir Eggert, 2017). Skaitmeninė transformacija ir dirbtinio intelekto sprendimai suteikia naujų galimybių šiam procesui, paversdami jį interaktyvia, duomenimis grįsta ir realiuoju laiku prisitaikančia komunikacijos forma, kuri skatina personalizaciją, pasitikėjimą ir ilgalaikį įsitraukimą (Piepponen, 2022; Yrjölä, Hautamäki ir Ranta, 2025). Todėl vertės pasiūlymo komunikacija tampa ne tik įrankiu vertės perdavimui, bet ir esmine priemone vertės kūrimui bei palaikymui paslaugų ekosistemos lygmeniu.

1.2.1. Komunikacijos principai

Vertės pasiūlymo perteikimas auditorijai yra neatsiejamas nuo bendrųjų komunikacijos principų, kurie užtikrina, kad žinutė būtų ne tik perduota, bet ir teisingai interpretuota. Komunikacija yra daugiasluoksnis procesas, apimantis informacijos, reikšmių ir patirties mainus tarp individų bei organizacijų (Berlo, 1960; Fiske, 2018; McQuail, 2010). Ji neapsiriboja vien informacijos perdavimu, tai socialinis veiksmas, kuriame per tarpusavio sąveiką kuriamos ir dalijamos reikšmės tampa visuomenės mąstymo pagrindu (Hall, 1973; McQuail, 2010). Šiame kontekste komunikacijos principai laikomi teoriniais orientyrais, užtikrinančiais ne tik žinutės aiškumą, bet ir jos prasminį, kultūrinį bei technologinį atitikimą kontekstui (Hargie, 2011; Kapur, 2020). Tokiu būdu komunikacija suvokiama kaip procesas, kuriame informacijos tikslumas derinamas su gebėjimu palaikyti prasmingą ryšį tarp organizacijos ir auditorijos.

Ankstyvieji komunikacijos modeliai (Lasswell, 1971; Shannon, 1948; Berlo, 1960) suformavo aiškumo principą, kuris tapo pamatiniu komunikacijos veiksmingumo kriterijumi. Lasswell (1971) pasiūlyta formulė „Kas sako? Ką sako? Per kokį kanalą? Kam? Su kokių efektu?“ struktūriškai apibrėžė komunikacijos procesą ir parodė, kad aiškiai suformuluota žinutė yra būtina sąlyga norimam poveikiui pasiekti. Shannon (1944) modelis papildė šį požiūrį techniniais

aspektais, akcentuodamas žinučių tikslumo, efektyvumo ir triukšmo mažinimo svarbą. Taip suformuotas mechanistinis komunikacijos suvokimas, kuriame informacijos perdavimas grindžiamas priežasties ir pasekmės seka: siuntėjas, pranešimas, kanalas, gavėjas ir efektas. Šie modeliai padėjo teorinius komunikacijos pagrindus, tačiau juose trūko socialinio ir kultūrinio matmens, todėl vėlesni autoriai (Fiske, 2018; McQuail, 2010) pasiūlė platesnį požiūrį, išskeldami kontekstualumo principą. Šis principas pabrėžia, kad komunikacijos veiksmingumas priklauso nuo socialinės ir kultūrinės aplinkos, kurioje kuriamos ir interpretuojamos žinutės.

Berlo (1960, kaip cituoja Upadhyay ir Kashikar, 2024) išplėtė komunikacijos supratimą, pasiūlydamas SMCR modelį (angl. *Source–Message–Channel–Receiver*), kuris pabrėžė siuntėjo ir gavėjo žinių, požiūrio bei kultūrinio konteksto svarbą. Šis modelis parodė, kad komunikacija nėra vien techninis procesas. Jos sėkmė priklauso nuo tarpusavio supratimo, pasitikėjimo ir bendro prasmės suvokimo. Tokiu būdu išryškėjo dialogiškumo principas, teigiantis, kad komunikacija yra abipusė sąveika, kurioje tiek siuntėjas, tiek gavėjas dalyvauja kuriant prasmę. Šis požiūris tapo kertiniu žingsniu nuo informacijos perdavimo prie interpretacinės komunikacijos sampratos.

McQuail (2010) dar labiau išplėtė šią kryptį, apibrėždamas komunikaciją kaip socialinį ir kultūrinį reiškinį, kuris ne tik perduoda informaciją, bet ir formuoja socialinę tikrovę. Autorius pabrėžia, kad masinė komunikacija veikia kaip kultūros kūrimo mechanizmas, per kurį visuomenėje platinamos ir įtvirtinamos reikšmės. Ši suvokimas sustiprina kontekstualumo ir prasminės komunikacijos principus, nes pabrėžia, kad kiekviena žinutė turi būti suvokiama per kultūrinį ir vertybinį filtrą.

Poslinkis nuo techninio prie prasminio komunikacijos suvokimo aiškiausiai atsiskleidžia Hall (1973) kodavimo ir dekodavimo modelyje. Hall teigia, kad auditorija yra aktyvus prasmės kūrėjas, gebantis interpretuoti žinutę skirtingai nei ją numatė siuntėjas. Ši idėja įtvirtina dialogiškumo principą, komunikacija tampa dvikryptė, daugiaprasmė ir grindžiama abipusiu supratimu. Šią mintį tęsė Aligwe, Nwafor ir Alegu (2018), pabrėždami, kad komunikacijos veiksmingumas priklauso nuo siuntėjo ketinimų ir gavėjo interpretacijos suderinamumo. Tokiu būdu išryškėja prasmės atitikties svarba kaip vienas iš komunikacijos kokybės matmenų, užtikrinančių veiksmingą tarpusavio supratimą tarp siuntėjo ir gavėjo.

Šiuolaikinėje skaitmeninėje aplinkoje dialogiškumas įgauna naują formą. Raišytė (2022) pažymi, kad organizacijos nebegali apsiriboti informacijos sklaida. Jos turi aktyviai palaikyti dialogą su auditorijomis. Socialiniai tinklai leidžia organizacijoms ir vartotojams tapti lygiaverčiais komunikacijos dalyviais, kuriančiais ir dalijančiais turinį. Ši sąveika atspindi bendrakūros principą, pagal kurį prasmė ir vertė kuriamos kartu su auditorija per abipusį įsitraukimą. Andersson (2025) šią mintį praplečia, teigdamas, kad komunikacija yra ne tik žinučių mainai, bet ir žinojimo bei vertybių kūrimo procesas organizaciniame kontekste. Tokiu būdu komunikacija tampa priemone ne tik informuoti, bet ir bendrai kurti žinojimą bei organizacijos tapatybę.

De Rosa (2024) pateikia platesnį požiūrį, remdamasi socialinių reprezentacijų teorija, teigdama, kad komunikacija ir socialinės reprezentacijos egzistuoja cikliškai ir viena kitą formuoja. Komunikacija

Virkietė, J. (2026). Vertės pasiūlymų komunikacija socialinėje žiniasklaidoje

čia suvokiama kaip cirkuliuojantis prasmų tinklas, kuriame prasmės nuolat kuriamos, transformuojamos ir perskirstomos per skirtingus kanalus: kalbinius, vizualinius, elgsenos bei medijų. Tokiu būdu įtvirtinamas nuoseklumo principas, nes prasmų vientisumas ir komunikacijos poveikis priklauso nuo kanalų integracijos bei semantinės dermės.

Kadangi De Rosa (2024) pabrėžia, jog prasmės šiuolaikinėje komunikacijoje kuriamos ir perteikiamos per skirtingus kanalus, tarp jų ir vizualinius, tampa svarbu išskirti vizualinės komunikacijos vaidmenį šiame procese. Atsižvelgiant į vizualinių kanalų svarbą šiuolaikinėje komunikacijos aplinkoje, būtina pažymėti, kad vizualinė komunikacija tampa lygiaverte prasmų

kūrimo forma greta verbalinės komunikacijos. Tyrimai rodo, kad vaizdai nėra neutrali informacijos perteikimo priemonė, nes auditorija juos interpretuoja aktyviai, remdamasi matomais objektais, kompozicija ir emociniais vizualo elementais (Holsanova, 2012). Multimodalinės analizės studijos pabrėžia, kad vizualiniai elementai veikia kaip savarankiški komunikacijos ženklai, turintys informacinę ir simbolinę funkciją, todėl jie tiesiogiai prisideda prie žinutės interpretacijos (Olatunji ir Onipede, 2020). Spalvų analizės tyrimai patvirtina, kad vizualo spalvinė kompozicija formuoja emocinę atmosferą ir daro įtaką auditorijos suvokimui (Lyu, 2025).

Tuo tarpu Liang (2022) identifikuoja naują komunikacijos principą, kylantį iš algoritminės žiniasklaidos veikimo logikos. Jo teigimu, turinio sklaida vis labiau priklauso nuo algoritmų, kurie veikia kaip technologiniai tarpininkai tarp siuntėjo ir gavėjo. Tai formuoja tarpininkavimo principą, pagal kurį komunikacijos veiksmingumą lemia gebėjimas prisitaikyti prie algoritmų ir duomenų valdomos ekosistemos. Šiuolaikinėje skaitmeninėje erdvėje komunikacija tampa priklausoma nuo technologinio konteksto, todėl organizacijos turi gebėti kurti turinį, atitinkantį algoritminius kriterijus, kad būtų užtikrintas matomumas ir įsitraukimas.

Apibendrinant galima teigti, kad šiuolaikinėje komunikacijos teorijoje išryškėja šeši kertiniai principai: aiškumas, kontekstualumas, dialogiškumas, bendrakūra, nuoseklumas ir tarpininkavimas. Jie atspindi komunikacijos sampratos raidą nuo informacijos perdavimo prie socialiai ir technologiškai tarpininkaujamo prasmų kūrimo proceso, kuriame organizacijos ir auditorijos tampa lygiaverčiais dalyviais. Šie principai sudaro teorinį pagrindą vertės pasiūlymo komunikacijai, nes leidžia derinti informacijos tikslumą su prasmų kūrimu ir technologiniu tarpininkavimu, o tai tampa esminiu pagrindu formuojant vertės pasiūlymo komunikacijos strategiją (žr. 3 lentelę).

3 lentelė.

Komunikacijos principai

Principai	Apibrėžimas	Reikšmė komunikacijoje
Aiškumas	Žinutė turi būti tiksli, suprantama ir logiškai struktūruota.	Užtikrina informacijos tikslumą ir leidžia auditorijai aiškiai suvokti vertės pasiūlymą.
Kontekstualumas	Žinutės turinys ir reikšmė turi atitikti socialinę bei kultūrinę kontekstą.	Užtikrina prasmų atitikimą skirtingoms auditorijoms ir situacijoms.

Lentelės tęsinys 21 psl.

Dialogiškumas	Komunikacija yra abipusė ir paremta prasmų mainais.	Skatina įsitraukimą, abipusį supratimą ir ilgalaikį ryšį su auditorija.
Bendrakūra	Vertė ir prasmė kuriamos kartu su auditorija per sąveiką.	Stiprina dalyvavimo ir bendros atsakomybės jausmą, ypač socialinėje žiniasklaidoje.
Nuoseklumas	Žinutės turi būti suderintos ir visose komunikacijos priemonėse.	Kuria patikimumą, stiprina organizacijos įvaizdį ir reputaciją.
Tarpininkavimas	Komunikacijos procesą formuoja technologiniai algoritmai ir duomenų sistemos.	Atspindi šiuolaikinės komunikacijos priklausomybę nuo skaitmeninių technologijų ir algoritmų.

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Lasswell (1948/2007), Shannon (1948), Hall (1973), McQuail (2010), Mangold ir Faulds (2009), Kaplan ir Haenlein (2010), Raišytė (2022), Andersson (2025), De Rosa (2024), Liang (2022).

2. TYRIMO METODOLOGIJA

2.1. Tyrimo dizainas

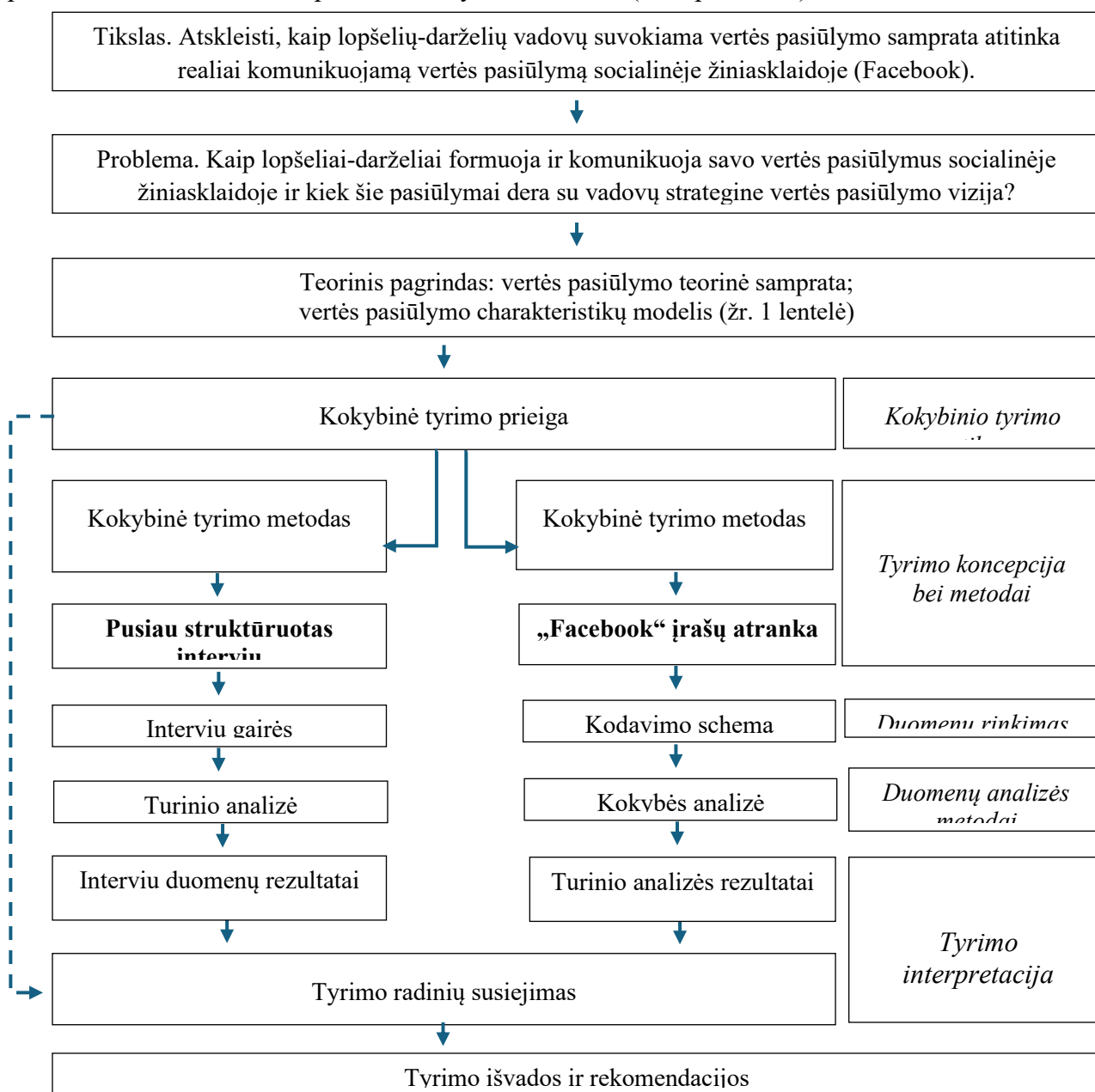
Šio tyrimo **tikslas** yra atskleisti, kaip menų mokyklų vadovai ar sprendimų priėmėjai supranta vertės pasiūlymus ir ar tai dera su realiai socialinėje žiniasklaidoje (Facebook) komunikuojama verte. **Problema** kyla iš nežinomybės, kaip menų mokyklos formuoja ir komunikuoja vertės pasiūlymus socialinėje žiniasklaidoje ir kiek ši komunikacija dera su vadovų strategine vertės pasiūlymo vizija. Tyrimas remiasi teorinėmis **vertės pasiūlymo charakteristikomis** (žr. 1 lentelę), kurios sudaro pagrindą tiek interviu klausimynui, tiek Facebook turinio analizės kodavimo schemai. Tyrimas grindžiamas prielaida, kad vertės pasiūlymas yra daugialypis ir dinamiškas reiškiny, apimantis emocinius, funkcinus, socialinius ir simbolinius aspektus, atsiskleidžiančius tiek strateginiuose vadovų sprendimuose, tiek viešojoje komunikacijoje. Šį metodų pasirinkimą papildė kokybinio tyrimo logika, pagal kurią renkami aprašomojo pobūdžio duomenys, gaunami iš interviu, stebėjimų ar dokumentų, o jų analizė atliekama indukciniu principu, siekiant išryškinti prasmines struktūras. Kaip pažymi Rupšienė (2007), kokybiniai tyrimai orientuojasi į reiškinio esmės ir prasmės atskleidimą, remiasi indukcine interpretacija ir leidžia išgauti gilesnius duomenis nei kiekybiniai metodai.

Tyrimo logika remiasi dviejų lygių analizės principu:

1. Pirmajame analizės lygmenyje siekiama suprasti, kaip lopšelių-darželių vadovai konceptualizuoja vertės pasiūlymą: kokias vertes laiko esminėmis, kaip apibrėžia lopšelio-darželio išskirtinumą, kokias tikslines auditorijas mato prioritetinėmis ir kokią komunikacinę kryptį suvokia kaip strategiškai reikšmingą. Tam atliekami pusiau struktūruoti interviu, leidžiantys giliau atskleisti vadovų požiūrius ir argumentus.

2. Antrajame analizės lygmenyje analizuojama reali menų mokyklų komunikacija. Facebook įrašai tiriami taikant kokybinę turinio analizę, paremtą teorinėmis vertės pasiūlymo charakteristikomis, išdėstytomis 1 lentelėje. Tokiu būdu siekiama nustatyti, kokios vertės yra komunikuojamos socialiniuose tinkluose, koks jų nuoseklumas ir kryptingumas ir kaip jos atspindi vadovų įvardytą vertės pasiūlymą.

Tyrimo dizainas yra kokybinis ir jungia du metodus – pusiau struktūruotą interviu ir kokybinę turinio analizę. Tokia metodų kombinacija leidžia palyginti strateginę vertės pasiūlymo viziją (vadovų perspektyvą) su realia komunikacijos praktika (Facebook įrašų turiniu) ir atskleisti tiek vertės pasiūlymo formavimo logiką, tiek galimus neatitikimus tarp planuojamos ir realiai perteikiamos vertės. Toliau pateikiamas tyrimo dizainas (žr. 3 paveikslė).



3 paveikslas. Tyrimo dizainas

Šaltinis: sudarytas darbo autorės

Tyrimo eiga buvo grindžiama kokybinių tyrimų etikos principais ir nuosekliai suplanuota metodine logika. Empirinėje dalyje taikyti du **duomenų rinkimo metodai**: pusiau struktūruotas interviu ir kokybinė socialinės žiniasklaidos turinio analizė. Šių metodų derinimas pasirinktas siekiant atskleisti vertės pasiūlymo suvokimą: vadovų suvokiamą strateginę vertę ir realiai socialinėje žiniasklaidoje (Facebook) komunikuojamą vertės pasiūlymo turinį. Kadangi abiejų šaltinių duomenys yra prasminio pobūdžio, tiek interviu, tiek socialinės žiniasklaidos analizėje taikyta **kokybinio turinio analizės** metodika, leidžianti identifikuoti temas, prasmes ir komunikacinius akcentus skirtinguose duomenų tipuose.

Sukūrus tyrimo koncepciją ir pasirinkus tyrimo metodus, buvo suformuoti du pagrindiniai **duomenų rinkimo instrumentai**:

- pusiau struktūruoto interviu gairės, orientuotos į vertės pasiūlymo sampratą, lopšelio – darželio išskirtinumą, prioritetines auditorijas ir vadovų suvokiamą komunikacijos kryptį. Šios gairės užtikrino interviu struktūrą ir kartu suteikė respondentams galimybę laisvai išplėtoti savo mintis.
- socialinės žiniasklaidos (Facebook) turinio analizės kriterijų matrica, parengta remiantis teorinėmis vertės pasiūlymo charakteristikomis (žr. 1 lentelę) ir vizualinės komunikacijos tyrimais. Ji leido sistemingai vertinti įrašų tekstinį turinį, vizualinius elementus ir komunikacijos toną.

Surinkti duomenys analizuoti taikant du **duomenų analizės metodus**. Interviu medžiaga nagrinėta taikant kokybinę turinio analizę, kuri leido identifikuoti pasikartojančias temas, prasmines struktūras ir vadovų formuojamo vertės pasiūlymo logiką. Socialinės žiniasklaidos įrašai taip pat analizuoti kokybinės turinio analizės principu, siekiant nustatyti, kokios vertės pasiūlymo charakteristikos atsispindi komunikacijoje ir kaip jos dera su vadovų įvardytomis vertėmis.

Galiausiai atlikta **tyrimo interpretacija**, kurios metu buvo integruoti teorinio modelio aspektai, vadovų interviu įžvalgos ir socialinės žiniasklaidos analizės rezultatai. Toks interpretacinis etapas leido atskleisti lopšelių-darželių vertės pasiūlymo formavimo logiką bei identifikuoti suderinamumus ir skirtumus tarp strateginės vizijos ir realios komunikacijos praktikos.

2.2. Tyrimo metodų pagrindimas

2.2.1. Pusiau struktūrizuotas interviu

Pusiau struktūruoto interviu metodas šiame tyrime pasirinktas siekiant išsamiai atskleisti, kaip lopšelių-darželių vadovai supranta ir formuoja vertės pasiūlymą. Šis metodas leidžia išlaikyti pokalbio kryptingumą, tačiau kartu suteikia pakankamai lankstumo, kad respondentai galėtų išplėtoti savo patirtis ir pateikti individualius vertės akcentus. Remiantis Hassan (2012) įžvalgomis, kokybiniai interviu yra ypač tinkami analizuoti vertės pasiūlymų formavimo logiką, nes padeda identifikuoti prasmines struktūras ir išryškinti gilesnius organizacijų komunikacijos aspektus.

Atsižvelgiant į šiuos metodologinius privalumus, interviu gairės šiame tyrime orientuotos į keturias pagrindines temas: vadovų suvokiamas vertės, lopšelių-darželių išskirtinumą, prioritetines auditorijas ir strateginę komunikacijos kryptį. Toks interviu formatas suteikia galimybę gauti kontekstui jautrius ir turiningus duomenis, kurie yra būtini siekiant suprasti lopšelių-darželių vertės pasiūlymo formavimo principus.

Duomenų analizė. Interviu metu surinkti duomenys buvo analizuojami taikant kokybinės turinio analizės principus. Analizės procesas prasidėjo nuo nuoseklaus ir pakartotinio transkribuotų duomenų skaitymo, siekiant įsigilinti į turinį ir išryškinti pirminius pastebėjimus. Kaip nurodo Loubere (2017), pradinis analizės etapas apima susipažinimą su medžiaga, žymint ankstyvus pastebėjimus ir identifikuojant galimas temas, kurios turi būti pagrįstos empiriniais duomenimis.

Šiame tyrime interviu tekstai buvo kruopščiai transkribuoti, o vėliau nagrinėjami atliekant daugkartinį skaitymą. Analizės metu fiksuotos pastabos, išskiriamos pasikartojančios mintys ir formuojamos kategorijos bei subkategorijos, kurios buvo paremti dalyvių pasisakymais. Suformuotos kategorijos toliau interpretuojamos siejant jas su teoriniais vertės pasiūlymo aspektais. Interviu trukdavo nuo 30 minučių iki 1 valandos.

Tyrimo instrumentas – *interviu gairės*, kurias sudaro atviro tipo klausimai (žr. 4 lentelę). Interviu gairės sudarytos remiantis vertės pasiūlymo charakteristikomis (žr. 1 lentelę). Vadovams pateikti klausimai orientuoti į šių charakteristikų identifikavimą, siekiant atskleisti, kaip jie konceptualizuoja lopšelio – darželio vertės pasiūlymą. Kaip teigia Rupšienė (2007), tokia praktika atitinka kokybinio interviu rengimo principus, kai klausimai konstruojami taip, kad skatintų laisvą, tačiau kryptingą pasakojimą.

3 lentelė

Pusiau struktūruoto interviu gairės sudarančios temos ir klausimai

Tema	Klausimai
Mokyklos kontekstas	1. Papasakokite trumpai apie savo lopšelių-darželių: kokie pagrindiniai jos veiklos prioritetai? 2. Kaip apibūdintumėte lopšelio misiją ir viziją?
Vertės pasiūlymo samprata vadovo akimis	1. Kaip Jūs suprantate sąvoką „Vertės pasiūlymas“? 2. Kas, Jūsų nuomone, labiausiai išskiria Jūsų lopšelių-darželių iš kitų? 3. Kokią svarbiausią vertę lopšelis-darželis suteikia mokiniams, tėvams ir bendruomenei?
Įsipareigojimas klientui	1. Kaip apibūdintumėte lopšelio-darželį santykį su mokiniais ir jų tėvais? 2. Kokį pažadą arba įsipareigojimą, Jūsų nuomone, lopšelis-darželis teikia savo auditorijoms? 3. Kaip užtikriniate šio pažado įgyvendinimą?
Naudos ir kainos santykis	1. Kaip vertinate lopšelio-darželio siūlomų programų naudą mokiniams ir jų šeimoms? 2. Kokias naudas norite akcentuoti? 3. Kas, jūsų nuomone, daro jūsų lopšelių-darželių patrauklų tėvams? Kodėl verta pas jus „leisti“ vaiką?

Lentelės tęsinys 25 psl.

3 lentelės tęsinys

Naudos ir kainos santykis	4. Kaip tėvai ir bendruomenė sužino apie lopšelio-darželio mokestį už paslaugas? 5. Kaip vertinate tėvų supratimą apie mokestį ir tai, ką už jį gauna jų vaikai?
Emocinė ir simbolinė vertė	1. Kaip manote, kokias emocijas lopšelis-darželis šiuo metu kelia vaikams ir jų tėvams? 2. Ar lopšelis-darželis sąmoningai kuria tam tikrą emocinę atmosferą ar bendruomeniškumo jausmą? 3. Kokią atmosferą, vertybes ir jausmą lopšelis-darželis siekia perteikti? Su kuo norėtumėte, kad ji būtų siejama?
Strateginis pozicionavimas	1. Kaip apibūdintumėte lopšelio-darželio poziciją mieste? Kuo ji išskirtinė, savita? Ką siūlo kitokio, nei kiti lopšeliai-darželiai? 2. Su kokiomis institucijomis ar konkurentais dažniausiai lyginate save? 3. Kaip lopšelis-darželis nori būti suvokiama strateginiu lygmeniu (lyderė, bendruomeninė, inovatyvi ir pan.)?
Dinamiškas prisitaikymas	1. Kokius pokyčius aplinkoje (tėvų lūkesčius, kultūros politiką, bendruomenės poreikius) dažniausiai pastebite? Kaip į juos reaguoja lopšelis-darželis? Kaip laikui bėgant kito lopšelio-darželio „akcentai“ / orientyrai / fokusas? 2. Ar lopšelio-darželio siūloma vertė pastaraisiais metais keitėsi? Kokie pokyčiai, Jūsų nuomone, buvo svarbiausi? 3. Kaip užtikrinate, kad lopšelio-darželio siūlomos veiklos išliktų patrauklios tiek dabartiniais, tiek būsimiems ugdytiniais?
Bendradarbiavimas	• Su kokiais partneriais (kultūros institucijomis, mokyklomis, menininkais, savivaldybe) bendradarbiaujate? • Kaip partnerystės prisideda prie lopšelio-darželio vertės kūrimo? • Kaip galvojate, ar bendradarbiavimas yra matomas Jūsų komunikacijoje?

Lentelės tęsinys 26 psl.

Komunikacija	1. Kokius komunikacijos tikslus sau kelia lopšelis-darželis? 2. Kokius susitarimus etate priėmę apie komunikaciją? Papasakokite, kaip tai organizuojama jūsų lopšelyje-darželyje. Kokie iššūkiai? Kaip pasirenkate kanalus? 3. Kaip Jūsų lopšelis-darželis teikiamos vertės atspindi socialinio tinklo „Facebook“ turinyje? 4. Kur matote didžiausią atotrūkį tarp strateginės vizijos ir realios komunikacijos? 5. Kokius pokyčius komunikacijoje reikėtų įgyvendinti, kad ji tiksliau perteiktų lopšelio-darželio teikiamas vertes?
---------------------	---

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Lanning ir Michaels (1988), Lanning ir Phillips (1991), Anderson, Narus ir Van Rossum (2006), Vargo ir Lusch (2004, 2008, 2016), Ballantyne ir Varey (2006), Ballantyne, Frow, Varey ir Payne (2011), Frow ir Payne (2011), Lehtonen (2018), Alwash (2019).

Tiriamųjų atranka. Tyrime taikyta tikslinė kriterinė atranka, kuri, kaip teigia Rupšienė (2007), yra ypač tinkama kokybiniuose tyrimuose, kai siekiama atrinkti informantus, galinčius pateikti išsamią ir tyrimo kontekstui reikšmingą informaciją. Kadangi kokybiniuose tyrimuose prioritetą teikiamas ne statistiniam atstovavimui, o informacijos gilumui ir atitiktis tyrimo tikslams, interviu dalyvauti buvo pasirinkti trys lopšelių – darželių vadovai, atitinkantys nustatytus atrankos kriterijus.

Atrankos kriterijai buvo šie:

- Tyrimo dalyvis užima vadovaujančias pareigas lopšelyje - darželyje (direktorius, pavaduotojas ar kitas sprendimų priėmėjas).
- Dalyvis yra tiesiogiai susijęs su lopšelio-darželio strateginių sprendimų priėmimu ir vertės pasiūlymo formavimu.
- Dalyvis turi vadovaujančios arba strateginės veiklos patirties įstaigoje ne trumpiau kaip 6 mėnesius.
- Dalyvis yra susijęs su lopšelio-darželio viešosios komunikacijos krypties formavimu arba jos priežiūra.

Šie kriterijai užtikrina, kad tyrimo dalyviai gali pateikti patikimas ir išsamias įžvalgas apie vertės pasiūlymo formavimą bei komunikaciją institucijos viduje ir išorėje.

Lopšelių–darželių atvejai pasirinkti dėl keleto esminių priežasčių. Pirma, šios ikimokyklinio ugdymo institucijos veikia socialiai ir pedagogiškai jautrioje aplinkoje, kur vertės pasiūlymo formavimas ir jo komunikavimas tampa svarbiais tėvų pasirinkimo bei įstaigos reputacijos veiksniais. Antra, lopšeliai–darželiai pasižymi ryškiais emociniais, socialiniais ir ugdymo filosofiją atspindinčiais aspektais, todėl sudaro palankias sąlygas nagrinėti vertės pasiūlymo struktūrą ir jos raišką komunikacijoje. Tokios institucijos, būdamos glaudžiai susijusios su šeimomis ir vaikų kasdieniu patyrimu, leidžia atskleisti, kaip kuriama ir perteikiama vertė ankstyvojo ugdymo kontekste.

2.2.2. Dokumentų analizė

Dokumentų analizei šiame tyrime taikyta kokybinė turinio analizė, leidžianti sistemiškai tirti tekstinę ir vizualinę socialinės žiniasklaidos medžiagą, identifikuoti pasikartojančias temas ir komunikacinius modelius. Kaip pažymi Andersson ir Eksell (2025), kokybinė turinio analizė suteikia galimybę koduoti įvairaus tipo turinį ir iš pirminių kodų formuoti aukštesnio lygmens analitines kategorijas. Šis metodas ypač tinkamas socialinės komunikacijos tyrimuose, nes, kaip teigia Bowen (2009), bet koks tekstinis ar vaizdinis dokumentas gali būti laikomas potencialiu kokybinės analizės šaltiniu, atskleidžiančiu ne tik faktinę informaciją, bet ir gilesnes prasmes bei kontekstą.

Tyrimo instrumentas – Facebook turinio kriterijų matrica (žr. 5 lentelę), sukurta remiantis 1 lentelėje pateiktomis vertės pasiūlymo charakteristikomis. Kriterijų matrica struktūroja analizę pagal penkias vertės pasiūlymo dimensijas: racionalią ir funkcinę, emocinę ir vertybinę, socialinę ir santykių, patyriminę ir kontekstinę bei strateginę. Kiekvienai dimensijai priskirti konkretūs požymiai ir kategorijos, leidžiantys nuosekliai vertinti, kokie vertės pasiūlymo aspektai atsiskleidžia socialinės žiniasklaidos įrašuose. Siekiant analizuoti ne tik tekstinę, bet ir vizualinę komunikacijos dalį, kriterijų matrica papildyta vizualinės analizės aspektais. Vizualinės ir tekstinės analizės kriterijai sukurti remiantis multimodalinės komunikacijos tyrimais, kurie pabrėžia, kad prasmės socialiniuose tinkluose kuriamos per žodinės ir vizualinės informacijos sąveiką (Olatunji ir Onipede, 2020). Vizualinių elementų kodavimo principai paremti Holsanova (2012) įžvalgomis apie vaizdų suvokimą ir Lyu (2025) tyrimu, nagrinėjančiu spalvinės kompozicijos poveikį emocinei interpretacijai. Todėl matricoje integruoti trys vizualinės analizės aspektai: objektai, spalvos ir emocinis tonas. Tai leidžia sistemingai vertinti vaizdo kuriamas prasmes. Tokia integruota kriterijų struktūra leidžia identifikuoti ne tik faktinę informaciją, pavyzdžiui komunikacijos temą ar veiklos tipą, bet ir gilesnius vertybinius, emocinius bei simbolinius elementus. Tai užtikrina analitinių duomenų patikimumą ir leidžia palyginti viešojoje komunikacijoje perteikiamas vertes su vadovų interviu metu išsakytomis įžvalgomis.

5 lentelė

Socialinio tinklo „Facebook“ turinio kriterijų matrica

Tekstas			
Kriterijus	Operacinis apibrėžimas (Facebook įrašams)	Pagrindiniai klausimai	Galimi indikatoriai (ką žiūrėti įrašė)
Įsipareigojimas klientui	Įrašas žada tam tikrą naudą, rūpestį ar atsakomybę ugdytiniams, jų šeimoms, bendruomenei. Akcentuojama, ką	Ar įrašė aiškiai komunikuojama, ką lopšelis – darželis žada ugdytiniams / tėvams? Ar pabrėžiamas rūpestis, atsakomybė, misija?	Formuluotės „užtikriname“, „suteikiame galimybę“, „mūsų tikslas –“, „esame čia dėl vaikų“, misijos, vertybių

Lentelės tęsinys 28 psl.

5 lentelės tęsinys

	lopšelis – darželis „užtikrina“, „garantuoja“, „įsipareigoja suteikti“.		teiginiai, žinutės apie saugią, palaikančią aplinką ir pan.
Naudos ir kainos santykis	Įrašas pabrėžia racionalią naudą: kokias galimybes, pasiekimus, rezultatą gauna ugdytinis ir (tiesiogiai ar netiesiogiai) susieja tai su įdėtomis pastangomis, laiku ar mokslų kaina.	Ar įrašė kalbama apie aiškią naudą / rezultatą (kompetencijas, pasiekimus, galimybes)? Ar bent užuominomis siejama su investicija (laikas, pastangos, kaina)?	Teiginiai „lopšelyje - darželyje vaikai įgyja...“, „mūsų mokiniai pasiekia...“, informacija apie pasiekimus, konkursus, stojimus, taip pat paminėtos įmokos, nemokamos veiklos, „vertas kiekvienos minutės“ ir pan.
Emocinė ir simbolinė vertė	Įrašas kuria emocinį ryšį, akcentuoja atmosferą, savijautą, bendruomeniškumą, tapatybę („mūsų darželis – šeima“, „didžiujamės“ ir pan.). Naudojami simboliai, metaforos, vizualai, kurie formuoja išskirtiną lopšelio - darželio įvaizdį.	Ar įrašė labiau kalbama apie jausmus, bendruomenę, pasididžiavimą, tradicijas, o ne apie „sausą“ rezultatą? Ar matomi simboliai, spalvos, atributika, kurią lopšelis – darželis sieja su savo tapatybe?	Žodžiai „džiaugiamės“, „didžiujamės“, „mūsų tradicija“, nuotraukos su šventėmis, atributika, emociingais veidais, akcentuojamas „artumas“, „šeimos atmosfera“, „kūrybinė erdvė“.
Strateginis pozicionavimas	Įrašas aiškiai išskiria lopšelių – darželių iš kitų (unikalumas, niša, specializacija), pabrėžia konkurencinį pranašumą ar išskirtinę kompetenciją.	Ar įrašė akcentuojama, kuo šis lopšelis – darželis kitoks nei kiti? Ar minima specializacija, unikali programa, pripažinimas?	Formuluotės „vieninteliai regione“, „išskirtinė programa“, „lyderiaujame“, „unikali mokymosi aplinka“, pristatomos nišinės kryptys, partnerystės, apdovanojimai, reitingai.

Lentelės tęsinys 29 psl.

5 lentelės tęsinys

Naudojimo vertė (patirties, proceso akcentas)	Įrašas pabrėžia mokymosi procesą ir patirtį „čia ir dabar“: kaip vyksta pamokos, projektai, kūrybiniai užsiėmimai, kokia yra kasdienė ugdytinio patirtis lopšelyje – darželyje.	Ar įrašas daugiau kalba apie mokymosi procesą, veiklas, kasdienę patirtį, o ne tik apie galutinį rezultatą?	Nuotraukos / tekstai iš repeticijų, pamokų, kūrybinių dirbtuvių, pasakojimai „kaip mes dirbame“, mokinių citatos apie patirtį, akcentuojamas procesas, bendrakūra.
Dinamiškas prisitaikymas	Įrašas rodo, kad lopšelis – darželis reaguoja į pokyčius ir prisitaiko: atnaujinama programos, reaguoja į tėvų lūkesčius, technologijas, kultūros politiką, siūlo naujas formas	Ar įrašė minima, kad programos, veiklos, priemonės keičiamos, atnaujinamos? Ar kalbama apie naujoves, eksperimentus, reakciją į pokyčius?	Teiginiai „atnaujinome programą“, „įgyvendiname naują projektą“, „prisitaikėme prie...“, nuorodos į hibridines formas, naujas erdves, partnerystes, atsaką į aktualijas.
Bendradarbiavimas	Įrašas pabrėžia bendrakūrą ir bendradarbiavimą su ugdytiniais, tėvais, kitomis institucijomis, partneriais, bendruomene. Vertė kuriama „kartu“.	Ar akcentuojami partneriai, tėvai, bendruomenė, mokinių indėlis? Ar vartojamos „kartu“, „bendradarbiaujame“, „partnerystė“ ir pan. formulės?	Įrašai apie bendrus projektus su kultūros įstaigomis, savivaldybe, tėvų įsitraukimą, ugdytinių iniciatyvas, bendrus renginius, savanorystę.
Komunikacija (kaip procesas ir stilius)	Įrašas atspindi sąmoningą komunikacijos stilių: kvietimus dialogui, grįžtamąjį ryšį, aiškų ir nuoseklų kalbėjimą, įsitraukimą į diskusijas, klausimų uždavimą auditorijai.	Ar įrašė kviečiama komentuoti, klausiama nuomonės, skatinamas dialogas? Ar žinutė aiški, struktūruota, pritaikyta auditorijai?	Klausimai auditorijai, raginimai komentuoti, dalintis, istorijų pasakojimas, aiškūs kvietimai („registruokitės“, „klausimai – rašykite“), nuoseklus tonas per kelis įrašus.

5 lentelės tęsinys

Vizualas (Nuotrauka/vaizdo medžiaga)			
Vaizdo objektai	Įrašo vizualas atskleidžia pagrindinius pavaizduotus objektus (žmones, veiklas, erdves, atributiką), kurie prisideda prie vertės pasiūlymo komunikacijos.	Kas yra pagrindiniai objektai vaizde? Ar objektai sustiprina arba papildo tekstinę žinutę?	Žmonės, veiklos, erdvės, atributika, logotipai, procesų ar pasiekimų akcentai.
Spalvinė kompozicija	Vizualas įrašė analizuojamas pagal dominuojančias spalvas ir kompoziciją, kurios kuria emocinį toną, identitetą ar nuoseklumą tarp komunikacijos priemonių.	Kokios spalvos dominuoja? Kokią emociją ar toną jos kuria? Ar dera su tekstu?	Šiltos spalvos kuria džiaugsmo, energijos, dinamikos, šventiškumo ar pozityvaus įsitraukimo atmosferą. Šaltos spalvos kuria profesionalumo, ramybės, saugumo, stabilumo, koncentracijos ar struktūruotumo įspūdį. Natūralios / pastelinės spalvos kuria jaukumo, autentiškumo, švelnumo, artumo, natūralumo ar bendruomeniškos atmosferos įspūdį. Atributikos ar mokyklos spalvų kartojimas
Emocinis tonas	Vizualas vertinamas pagal jame perteikiamą emocinę atmosferą: veidų	Kokią emociją ar nuotaiką perteikia vaizdas? Ar emocinis tonas sustiprina ar	Pozityvios emocijos: džiaugsmas, pasididžiavimas, smalsumas,

Lentelės tęsinys 31 psl.

	išraiškas, kūno kalbą, veiklos dinamiką ir bendrą nuotaiką. Emocinis tonas padeda suprasti, kokią patirtinę ar simbolinę vertę darželis siekia perteikti auditorijai.	papildo tekstinę žinutę? Ar žmonės vaizde žiūri į kamerą (ryšio kūrimas) ar užfiksuoja veiksmą (proceso akcentas)?	bendrystė. Neutralios emocijos: susikaupimas, ramus darbas, koncentracija. Kūno kalbos signalai: įsitraukimas, tarpusavio bendravimas, bendradarbiavimas. Tiesioginis žvilgsnis į kamerą – ryšio kūrimas su auditorija. Veiksmu užfiksuoti kadrai – proceso ir patirties akcentavimas.
--	---	--	---

Šaltinis: sudarytas darbo autorės

Atranka ir imtis. Šiame tyrime dokumentais laikomi lopšelių-darželių viešai prieinami socialinės žiniasklaidos (Facebook) įrašai, kurie atspindi mokyklų vykdomą komunikaciją ir joje perteikiamus vertės pasiūlymo dimensijas. Dokumentų atranka atlikta taikant tikslingą kriterinę atranką, kuri, kaip pažymi Morgan (2022), yra tinkama kokybiniuose tyrimuose, kai siekiama surinkti nagrinėjamai problemai aktualią ir informatyvią tekstinę medžiagą. Dokumentai (Facebook įrašai) atrinkti pagal keturis pagrindinius kriterijus:

1. autentiškumą – analizuoti tik oficialūs lopšelių-darželių paskyrų įrašai;
2. patikimumą – atrinkti įrašai su aiškiai identifikuojamu tekstu ir vaizdine medžiaga;
3. reprezentatyvumą – įtraukti įvairaus pobūdžio įrašai (informaciniai, kultūriniai, emociniai, pristatomieji), kad būtų atspindėta reali komunikacijos įvairovė;
4. prasmę – įrašai turi būti susiję su lopšelio-darželio veiklos pristatymu, vertėmis, paslaugomis ar bendruomenine komunikacija, t. y. turiniu, atspindinčiu vertės pasiūlymo formavimą.

Dokumentų atranka atlikta iš trijų lopšelių-darželių oficialių „Facebook“ paskyrų. Analizės laikotarpis apėmė vieną metų ketvirtį – 2025 m. rudenį, siekiant užtikrinti pakankamą komunikacijos apimtį ir reprezentatyvumą. Iš viso analizei atrinkti 192 įrašai, atitinkantys nustatytus kriterijus. Atranka atlikta rankiniu būdu, peržiūrint visus lopšelių-darželių paskelbtus įrašus nurodytu laikotarpiu ir įtraukiant tik tuos dokumentus, kurie atliepia tyrimo tikslą.

Duomenų analizę. Facebook įrašų analizei taikytas kokybinės turinio analizės metodas, leidžiantis sistemiskai apdoroti tekstinį ir vizualinį socialinės žiniasklaidos turinį. Kaip pažymi Bowen (2009), dokumentų turinio analizė remiasi turinio ir teminės analizės deriniu, kuomet duomenys pirmiausia skirstomi į prasmines kategorijas, o vėliau į temas, atskleidžiančias gilesnius komunikacijos

modelius. Vadovaujantis šiuo principu, visi surinkti įrašai buvo perskaityti kelis kartus, siekiant gerai susipažinti su turiniu ir pradinių įžvalgų formavimu. Toliau atliktas sistemingas įrašų vertinimas, taikant socialinės žiniasklaidos turinio kriterijų matricą, parengtą remiantis vertės pasiūlymo teorinėmis įžvalgomis bei vizualinės komunikacijos tyrimais. Kriterijų matrica struktūravo analizę pagal pagrindines vertės pasiūlymo dimensijas ir leido nuosekliai identifikuoti, kokie vertės pasiūlymo aspektai atsiskleidžia kiekviename įrašė, vertinant tiek tekstinę informaciją, tiek vizualinius elementus. Kiekvienas įrašas buvo priskirtas vienai ar kelioms matricos kategorijoms, atsižvelgiant į tai, kokias vertės pasiūlymo formas jis reprezentavo. Toks kriterijais grįstas analizės procesas sudarė sąlygas sistemingai lyginti skirtingus įrašus tarpusavyje ir vertinti vertės komunikacijos nuoseklumą. Galiausiai socialinės žiniasklaidos analizės rezultatai buvo lyginami su interviu duomenimis, siekiant nustatyti vertės pasiūlymo atitikimą arba neatitikimą tarp vadovų įvardytų vertės akcentų ir realios komunikacijos praktikos. Ši duomenų trianguliacija sudarė pagrindą tyrimo rezultatų interpretacijai. Galiausiai socialinės žiniasklaidos analizės duomenys buvo sulyginami su interviu medžiaga, siekiant įvertinti, kaip vadovų išskiriamos vertės derinasi su realiai įstaigos komunikacijoje perteikiamu turiniu. Šių dviejų šaltinių palyginimas tapo pagrindu tyrimo rezultatų interpretacijai.

2.2.3. Tyrimo organizavimas ir etika

Atliekant tyrimą buvo laikomasi pagrindinių kokybinio tyrimo etikos principų, užtikrinančių atsakingą tyrimo organizavimą ir sklandų visų etapų įgyvendinimą. Prieš pradėdant empirinius veiksmus buvo išsamiai išnagrinėtos kokybinės prieigos galimybės ir tinkamumas tyrimo problemai, tikslams ir uždaviniams. Parinkus tyrimo metodus, pusiau struktūruotą interviu ir socialinės žiniasklaidos dokumentų analizę, buvo suplanuoti visi reikalingi pasirengimo žingsniai: tyrimo instrumentų parengimas, dalyvių atrankos kriterijų nustatymas, informavimo procedūros ir sutikimo gavimas.

Dokumentų analizė atlikta 2025 metų rudens laikotarpiu. Pirmiausia buvo parengtas tyrimo instrumentas ir apibrėžta analizės imtis, vėliau rinkti ir sisteminti „Facebook įrašai“, identifikuotos prasminės kategorijos ir pateiktos pagrindinės išvados. Pusiau struktūruoti interviu su menų mokyklų vadovais atlikti po šio etapo, sudėrinus pokalbio laiką, būdą ir vietą. Tyrimo dalyviai buvo informuoti apie tyrimo tikslą, duomenų naudojimo sąlygas ir savo teises.

Atliekant tyrimą buvo laikomasi 4 etikos principų, kuriuos išskiria Žydzūnaitė ir Sabaliauskas (2017). Pagarbos asmens privatumui principas užtikrintas garantuojant, kad dalyviai galėtų laisvai apsispręsti dėl dalyvavimo tyrime ir nepatirti jokio spaudimo. Konfidencialumas užtikrintas nenurodant jokių identifikuojančių detalių ir saugant visą su dalyviais susijusią informaciją. Geranoriškumo principas įgyvendintas sudarant saugią, dalyviams palankią aplinką, kurioje nekiltų psichologinės ar kitokios žalos rizikos. Teisingumo principas reiškė lygiavertį tyrėjo ir dalyvių santykį bei savanorišką dalyvavimą viso tyrimo metu.

3. LOPŠELIŲ-DARŽELIŲ VERTĖS PASIŪLYMŲ KOMUNIKACIJOS ŽINIASKLAIDOJE TYRIMO REZULTATAI

3.1. Tyrimo dalyvių ir lopšelių-darželių charakteristika

Tyrimo metu buvo analizuojamos trys ikimokyklinio ugdymo įstaigos (lopšeliai-darželiai), siekiant atskleisti jų vertės pasiūlymų komunikacijos ypatumus žiniasklaidoje. Užtikrinant tyrimo dalyvių ir įstaigų anonimiškumą darbo tekste jos įvardijamos kaip **lopšelis-darželis A, lopšelis-darželis B ir lopšelis-darželis C**.

Pusiau struktūrizuotame interviu dalyvavo keturi respondentai, atstovaujantys tiriamiesiems lopšeliams darželiams. Lopšeliui darželiui A atstovavo pavaduotoja ugdymui, lopšeliui darželiui B – direktorė, o lopšeliui darželiui C – direktorė ir pavaduotoja ugdymui. Visi tyrimo dalyviai eina vadovaujančias pareigas ir turi ne mažesnę nei šešių mėnesių darbo patirtį atstovaujamoje įstaigoje, todėl yra susipažinę su įstaigų veiklos ir komunikacijos procesais. Tyrimo dalyviai darbe žymimi kaip **I1, I2, I3 ir I4**, kur „I“ reiškia interviu dalyvį. Atsakomybė už komunikaciją socialiniame tinkle „Facebook“ tiriamuose lopšeliuose darželiuose skiriasi. Lopšelyje-darželyje A už komunikacijos planavimą ir turinio viešinimą atsakinga pavaduotoja ugdymui. Lopšeliuose-darželiuose B ir C direktorės ir pavaduotoja ugdymui tiesiogiai „Facebook“ įrašų nekuria ir nepublikuoja, tačiau dalyvauja komunikacijos sprendimų priėmime.

Visos trys analizuotos ikimokyklinio ugdymo įstaigos yra sukūrusios oficialias „Facebook“ paskyras, kurios naudojamos kaip vienas pagrindinių išorinės komunikacijos kanalų. Analizuojamos įstaigos yra ilgametę veiklos patirtį turinčios organizacijos, visi tiriamieji lopšeliai-darželiai veikia apie 30 metų. „Facebook“ paskyrų stebėtojų skaičius tiriamuose lopšeliuose-darželiuose skiriasi: lopšelis darželis A turi 466 stebėtojus, lopšelis darželis B – 567 stebėtojus, o lopšelis darželis C – 337 stebėtojus.

3.2. Vertės pasiūlymo samprata ir formavimas lopšeliuose darželiuose: interviu su lopšelių-darželių vadovais turinio analizės rezultatai

3.2.1. Vadovų suvokiama vertės pasiūlymo samprata

Remiantis teorinėje darbo dalyje pateikta vertės pasiūlymo samprata, šiame poskyryje analizuojama, kaip lopšelių darželių vadovai suvokia pačią vertės pasiūlymo sąvoką ir kokiomis prasmėmis ją užpildo praktiniame organizacijos kontekste. Pusiau struktūruotų interviu analizė leidžia atskleisti ar vertės pasiūlymas vadovų požiūriu suvokiamas kaip aiškiai apibrėžta strateginė kategorija, ar labiau kaip kasdienėje veikloje formuojamas ir patiriamas reiškinys.

Interviu analizė parodė, kad vertės pasiūlymo sąvoka vadovų pasisakymuose nėra suvokiama vienodai. Kai kurių respondentų pasisakymuose ši sąvoka nėra vartojama kaip formali ar teorinė kategorija, tačiau ji intuityviai siejama su praktiniais įstaigos veiklos aspektais. Vertės pasiūlymas dažniausiai apibrėžiamas per tai, ką lopšelis darželis realiai suteikia vaikui ir jo šeimai, o ne per abstrakčius strateginius apibrėžimus. Tai rodo, kad vertės pasiūlymas vadovų požiūriu pirmiausia įgauna praktinį ir patirtinį pobūdį.

Lopšelių-darželių vadovų vertės pasiūlymo samprata

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Išskirtinumas	Konkurencinis išsiskyrimas	„Savo verte pritrauktume į savo ugdymo įstaigą vaikus. <...> Dar kitaip pasakyti – darželio išskirtinumas.“ (I1)
	Aplinkos unikalumas	„Mes esame gamtos apsuptyje <...>, o kitas dalykas – tas tvarumas.“ (I1) „Atėjęs žmogus <...> pamatytų aplinką <...> savo parku, savo dydžiu teritorijos.“ (I3)
Ugdymo kokybė	Kokybiškas ugdymas	„Teikti kokybišką ugdymą. Vertė tai, kad jis yra kokybiškas.“ (I2)
	Ugdymo tęstinumas	„Paprastų elementarių dienos rutinos mokymą.“ (I2) „Paruošti puikiai į mokyklą.“ (I2)
Vaiko patirtis	Emocinė gerovė	„Suteikiame jiems saugumą ir norą būti čia, malonumą <...> ateina džiaugsme, o ne su ašaromis.“ (I3) „Vertė vis tiek pereitų per mūsų mokinius, kaip jie jaučiasi, per savijautą.“ (I3)
	Individualus atsiskleidimas	„Kiekvienas vaikas gali atsiskleisti pagal savo gebėjimus ir galias.“ (I1)
Pasitikėjimu grįstas pažadas tėvams	Saugumas ir pasitikėjimas	„Tėvai dvylikai valandų į dieną atiduoda savo vaikus <...> pasitikėjimas ir saugumas.“ (I3)
	Bendradarbiavimas su specialistais	„Tėveliams suteikiamas bendradarbiavimas puikus su pedagogais, specialistais.“ (I2)
Bendruomenės bendrystė	Tradicijos ir iniciatyvos	„Mes būtume viena komanda“, „visi dalyvauja“ (I1) „Taip įsineša tradicijos ir vieni kitus pažįstam.“ (I2)

Šaltinis: sudarytas darbo autorės

Viena iš išryškėjusių vertės pasiūlymo sampratų siejama su įstaigos išskirtinumu ir konkurenciniu aspektu. Respondentės pasisakymuose akcentuojama, kad net ir viešojo sektoriaus ikimokyklinio ugdymo įstaigos šiandien veikia aplinkoje, kurioje neišvengiamai lyginamos su privačiu sektoriumi, todėl tampa svarbu aiškiai suvokti ir įvardyti savo kuriamą vertę. Šiuo atveju vertės pasiūlymas suprantamas kaip priemonė, leidžianti išsiskirti ir pritraukti ugdytinius. Tai atskleidžia respondentės teiginys: „mums yra labai svarbu tą daryti, kad mes turėtumėm savo vertę. Savo verte pritrauktume į savo ugdymo įstaigą vaikus“ (I1). Respondentė taip pat tiesiogiai įvardija, kad vertės pasiūlymas jos suvokime tapatinamas su įstaigos išskirtinumu, teigdama: „taip, dar kitaip pasakyti darželio išskirtinumas“ (I1).

Detalizuodama, kas konkrečiai sudaro šį išskirtinumą, respondentė pabrėžia fizinę ir vertybinę įstaigos aplinką, nurodydama, kad „mes esame gamtos apsuptyje – vienas dalykas, o kitas dalykas –

tas tvarumas“ (I1). Jos teigimu, išskirtinumą kuria ir aktyvi projektinė veikla bei bendruomenės įtraukimas, nes „tos visos veiklos, tie projektai, kurie vyksta darželyje <...> įtraukia bendruomenę“ (I1). Tai leidžia teigti, kad vertės pasiūlymas suvokiamas ne kaip abstrakti deklaracija, bet kaip konkrečių praktikų ir vertybinių pasirinkimų visuma.

Kalbėdama apie kuriamą vertę skirtingoms auditorijoms, respondentė akcentuoja individualizuotą požiūrį į vaiką, teigdama, kad „kiekvienas vaikas gali atsiskleisti pagal savo gebėjimus ir galias, gali atrasti save“ (I1), o ugdymo aplinkos sąmoningai pritaikomos taip, „kad vaikams būtų patogu ir gera būtent ugdymo proceso metu“ (I1). Tėvams svarbiausia vertė, respondentės požiūriu, siejama su vaikų saugumu ir pasirengimu tolimesniam ugdymo etapui, pabrėžiant, kad priešmokykliniame ugdyme siekiama, jog „vaikai būtų paruošti pirmai klasei“ (I1). Bendruomenės lygmeniu vertė kuriama per bendruomeniškumo ir komandiškumo stiprinimą, kai „visi dalyvauja“ ir „mes būtume viena komanda“ (I1). Tokia daugiasluoksnė vertės samprata rodo, kad vertės pasiūlymas šiuo atveju suvokiamas kaip konkurencinį pranašumą kuriantis veiksnys, grindžiamas tiek fiziniais, tiek socialiniais ir vertybiniais įstaigos išskirtinumo aspektais.

Kita vertės pasiūlymo samprata interviu analizėje siejama su ugdymo kokybe. Respondentės požiūriu, vertės pasiūlymas nėra suvokiamas kaip atskira, sąmoningai apibrėžta strateginė ar komunikacinė sąvoka. Pasisakymuose matyti, kad pati vertės pasiūlymo sąvoka iš pradžių nėra aiškiai atpažįstama, į ją reaguojama klausimu „Žiūrint ko? Daikto?“ (I2). Patikslinus kontekstą, vertės pasiūlymas tiesiogiai tapatinamas su pagrindine įstaigos funkcija – ugdymu. Respondentė aiškiai įvardija, kad vertės pasiūlymas reiškia „teikti kokybišką ugdymą. Vertė tai, kad jis yra kokybiškas, kaip bežiūrėtume tiek mažam vaikui, tiek vyresniam vaikui“ (I2). Šiuo atveju vertė suvokiama kaip natūraliai kylanti iš ugdymo proceso ir jo kokybės, o ne kaip sąmoningai formuojamas strateginis ar konkurencinis pažadas. Tokį požiūrį sustiprina ir respondentės akcentuojamas ugdymo tęstinumas, kai ankstyvajame amžiuje orientuojamasi į „paprastų elementarių dienos rutinos“ mokymą, o vyresniame amžiuje siekiama „paruošti puikiai į mokyklą“ (I2).

Atsakydama į klausimą apie įstaigos išskirtinumą, respondentė akcentuoja patirtinį ugdymą ir socialinį jautrumą kaip svarbiausius skiriamuosius bruožus. Ji išskiria ilgalaikę socialinę iniciatyvą, kai vaikai „piešė atvirukus senelių namams“ ir jau „treči metai mes važiuojame prieš pat Kalėdas ir Velykas ten koncertuoti“ (I2). Respondentės teigimu, tokios veiklos leidžia ugdyti vaikų empatiją, supratimą ir emocinį sąmoningumą, o patirtinė refleksija tampa svarbia ugdymo dalimi, kai vaikai dalijasi išgyvenimais apie susitikimus su senjorais ir jų emocines reakcijas. Šią veiklą respondentė įvardija kaip vieną iš pagrindinių įstaigos išskirtinumo akcentų, teigdama, kad „ta akcija mūsų yra išskirtinė“ (I2).

Be to, respondentė pabrėžia ir kultūrinės iniciatyvas, tokias kaip respublikinis renginys „Žodelis mamytės širdelėn“, kuris apibūdinamas kaip įstaigos identitetą formuojantis ženklas. Jos teigimu, tai yra „mūsų ženklas, kad mes turim va tokią renginį, mes esame išskirtiniai šiuo renginiu visame mieste“ (I2). Tai rodo, kad net ir ugdymo kokybe grindžiamoje vertės pasiūlymo sampratoje išskirtinumas suvokiamas per prasmingas, patirtines ir kultūrinės veiklas.

Kalbėdama apie kuriamą vertę skirtingoms auditorijoms, respondentė pabrėžia glaudų bendradarbiavimą su tėvais, nurodydama, kad tėveliams suteikiamas „bendradarbiavimas puikus su pedagogais, specialistais“, o šeimos aktyviai įtraukiamos į įvairias veiklas ir iniciatyvas (I2).

Bendruomenės lygmeniu vertė kuriama per stiprių tradicijų puoselėjimą, bendras išvykas ir renginius, kurie padeda geriau pažinti vieni kitus ir stiprina tarpusavio ryšius. Respondentės teigimu, „taip įsineša tradicijos ir vieni kiti žmogų pažįstam“ (I2), o bendruomeniškumas tampa svarbiu įstaigos kuriamos vertės elementu.

I2 atveju vertės pasiūlymas, nors ir pirmiausia tapatinamas su ugdymo kokybe, praktikoje atsiskleidžia per patirtinį ugdymą, socialines iniciatyvas ir bendruomeniškumo stiprinimą. Respondentės pasisakymuose matyti, kad vertė kuriama ne per formaliai apibrėžtą strategiją, bet per kasdienės veiklas, patirtis ir tarpusavio santykius. Tokiu būdu vertės pasiūlymas suvokiamas kaip natūraliai įgyvendinama vertybių ir praktikų visuma, integruota į įstaigos kasdienę veiklą, o ne kaip atskiras, sąmoningai artikuliuotas strateginis ar komunikacinis reiškinys.

Interviu metu išryškėjo ir platesnė, labiau reflektuota vertės pasiūlymo samprata, siejama su vaiko savijauta, patirtimi ir pasiekimais. Viena iš tyrimo dalyvių vertės pasiūlymą apibūdino kaip kontekstualų reiškinį, kurio reikšmė priklauso nuo to, ar vertė suprantama kaip kiekybinė, ar kokybinė kategorija. Respondentės pasisakymuose matyti bandymas reflektuoti pačią sąvoką, svarstant, kad „vertės galima būtų kaip kiekį matuoti, bet gali būti, tai kaip kokybė, tai nuo konteksto labai“ (I3). Ikimokyklinio ugdymo kontekste vertės pasiūlymas aiškiai siejamas su kokybe, o pagrindiniu vertės rodikliu laikoma vaiko savijauta ir ugdymosi patirtis. Respondentė pabrėžė, kad įstaigos kuriama vertė „vis tiek pereitų per mūsų mokinius, kaip jie jaučiasi, per savijautą“ (I3), o esminiu vertės pagrindu laikomi ir vaikų pasiekimai, „jų pasiekimų vertė“ (I3). Tokia samprata leidžia vertės pasiūlymą interpretuoti kaip patirtinį, į vaiką orientuotą reiškinį, apimančią ne tik ugdymo turinį, bet ir emocinę bei socialinę ugdymo aplinką.

Atsakydama į klausimą apie įstaigos išskirtinumą, respondentė pirmiausia akcentuoja fizinę ir erdvinę aplinką kaip reikšmingą vertės elementą, formuojantį pirminį įspūdį apie įstaigą. Jos teigimu, „atėjęs žmogus iš šalies, va tik atėjęs prie tvoros, visų pirma pamatytume aplinką, kur Kaune turbūt nelabai tokio yra, savo parku, savo dydžiu teritorijos“ (I3). Ši aplinka suvokiama kaip išskirtinė ir prisidedanti prie teigiamo institucijos identiteto formavimo. Tačiau ne mažiau svarbus išskirtinumo aspektas siejamas su žmogiškaisiais ištekliais, kai respondentė pabrėžia, kad įstaiga išsiskiria tuo, jog „mūsų turbūt patys geriausi mokytojai, išskirtiniausi“ (I3). Tai rodo, kad vertės pasiūlymas suprantamas kaip kompleksinis reiškinys, apimantis tiek materialiąją, tiek socialinę ir profesinę dimensijas.

Kalbėdama apie kuriamą vertę ugdytiniais, respondentė aiškiai išskiria saugumą, emocinį komfortą ir vaikų norą būti įstaigoje kaip pagrindinius vertės rodiklius. Ji pabrėžia, kad „didžiausia dalim, kad suteikiam jiems saugumą ir norą būti čia, malonumą“, o vertė pasireiškia per tai, kad vaikai į įstaigą ateina „džiaugsme“, o ne „su ašaromis“ (I3). Respondentės požiūriu, vaiko emocinė būsena ir savijauta lemia visos ugdymosi dienos kokybę, todėl vertė suprantama ne tik kaip ugdymo rezultatas, bet ir kaip kasdienė vaiko patirtis.

Vertės kūrimas siejamas ir su platesniu bendruomeniniu kontekstu, apimančiu darbuotojus. Respondentė pabrėžia, kad gera atmosfera ir tinkamos darbo sąlygos lemia darbuotojų savijautą, o tai tiesiogiai veikia ugdymo kokybę ir kuriamą vertę. Jos teigimu, jei darbuotojai „jaučūsi čia gerai“, tai atsispindėtų jų darbe, o „jų ir kokybiškas darbas būna, jų vertė irgi, manau, tuo pačiu kyla“ (I3). Tokiu būdu vertė suvokiama kaip visos bendruomenės gerovės rezultatas, kylantis iš tarpusavio santykių, emocinės atmosferos ir kasdienės patirties.

Kalbėdama apie vertę tėvams, respondentė išskiria saugumą ir pasitikėjimą įstaiga, pabrėždama, kad tėvai „dvylikai valandų į dieną atiduoda“ savo vaikus, todėl jiems itin svarbu jaustis užtikrintiems dėl vaikų gerovės (I3). Tai leidžia teigti, kad tėvams kuriama vertė siejama ne tik su ugdymo turiniu, bet ir su emociniu saugumu bei pasitikėjimu institucija.

Lyginant skirtingų respondentų pasisakymus, matyti, kad vertės pasiūlymo samprata varijuoja nuo siauresnio, vieną pagrindinį aspektą akcentuojančio požiūrio iki platesnio, daugialypio vertės supratimo. Vienu atveju vertės pasiūlymas aiškiai siejamas su įstaigos išskirtinumu ir konkurenciniu patrauklumu, o išskirtinumas konkretinamas per įstaigos aplinką, tvarumo principus, projektines veiklas ir bendruomenės įtraukimą (I1). Kitu atveju vertės pasiūlymas pirmiausia tapatinamas su ugdymo kokybe kaip pagrindine įstaigos funkcija, tačiau praktiniuose pavyzdžiuose ši kokybė atsiskleidžia per patirtinį ugdymą, socialinį jautrumą ugdant empatiją, kultūrinės iniciatyvas ir nuosekliai kuriamą bendradarbiavimą su tėvais bei bendruomenės tradicijas (I2). Trečiuoju atveju vertės pasiūlymas apibrėžiamas per vaiko savijautą, norą būti įstaigoje ir kasdienę patirtį, akcentuojant, kad vertė kuriama kaip „visas kompleksas“, apimantis atmosferą, darbuotojų savijautą ir jų darbo kokybę, o tėvams reikšmingiausia vertė siejama su pasitikėjimu ir saugumu, kai vaikai įstaigai patikimi „dvylikai valandų į dieną“ (I3). Šie skirtumai rodo, kad vertės pasiūlymo sąvoka vadovų diskurse nėra vienareikšmiškai apibrėžta, tačiau visais atvejais ji siejama su realia įstaigos veikla ir kasdienėje praktikoje kuriama verte vaikui bei jo šeimai. Skirtingos sampratos taip pat atskleidžia nevienodą vertės pasiūlymo reflektavimo lygį, kuris svyruoja nuo išskirtinumą ir praktinius aspektus akcentuojančio požiūrio iki patirtinės, į santykius ir emocinę gerovę orientuotos vertės supratimo.

Apibendrinant galima teigti, kad lopšelių darželių vadovų požiūriu vertės pasiūlymo sąvoka suvokiama nevienodai ir dažniausiai **nėra įvardijama kaip formali ar strategiškai apibrėžta kategorija**. Nors teorinėje dalyje vertės pasiūlymas apibrėžiamas kaip daugialypis ir sąmoningai formuojamas reiškiny, empiriniai duomenys rodo, kad praktikoje jis dažniau artikuliuojamas per konkrečius, lengvai atpažįstamus kasdienės veiklos aspektus. Vadovų pasisakymuose vertė siejama su ugdymo kokybe, patirtiniu ugdymu ir socialiniu jautrumu, saugumo užtikrinimu, bendruomenės telkimu, emocine atmosfera, pasitikėjimu įstaiga bei įstaigos išskirtinumą kuriančiais aplinkos ir veiklų elementais. Tai leidžia daryti prielaidą, kad vertės pasiūlymas lopšelių-darželių kontekste dažniau egzistuoja kaip praktiškai įgyvendinama ir patiriama vertė, o ne kaip sistemiškai suformuluota strateginė kategorija.

3.2.2. Vertės pasiūlymo turinio elementai

Siekiant išsamiau atskleisti, kaip lopšeliuose-darželiuose formuojamas ir suvokiamas vertės pasiūlymas, šiame poskyryje analizuojami pagrindiniai vertės pasiūlymo turinio elementai, išryškėję vadovų pasisakymuose pusiau struktūruotų interviu metu. Analizė grindžiama teorinėje darbo dalyje išskirtomis vertės pasiūlymo charakteristikomis, kurios leidžia vertinti vertę kaip daugialypį reiškinį, apimančią ne tik funkcinius, bet ir emocinius, simbolinius, santykius bei patirtį kuriančius aspektus.

Remiantis teorine vertės pasiūlymo samprata, interviu metu surinkti empiriniai duomenys buvo struktūruojami pagal šiuos vertės pasiūlymo turinio elementus: įsipareigojimą klientui, naudos ir kainos santykį, emocinę ir simbolinę vertę, strateginį pozicionavimą, naudojimo vertę, dinamišką

Virkietė, J. (2026). Vertės pasiūlymų komunikacija socialinėje žiniasklaidoje

prisitaikymą, bendradarbiavimą ir komunikaciją. Šie elementai atspindi skirtingus vertės kūrimo ir perteikimo aspektus, kurie teoriniu požiūriu, yra svarbūs formuojant nuoseklų ir auditorijai suprantamą vertės pasiūlymą.

Vadovų pasisakymai buvo sisteminami išskiriant kategorijas, subkategorijas ir jas patvirtinančius empirinius teiginius, leidžiančius pagrįsti kiekvieno vertės pasiūlymo elemento raišką praktiniame lopšelių-darželių kontekste. Tokia analizės struktūra sudaro prielaidas ne tik identifikuoti bendras tendencijas, bet ir atskleisti skirtingus akcentus, atsirandančius vadovų požiūriu į vertės kūrimą ir jos perteikimą tėvams bei bendruomenei. Toliau pateikiamose lentelėse sistemingai pristatomi pagrindiniai vertės pasiūlymo turinio elementai, išryškėję interviu analizės metu.

Vertės pasiūlymo turinio elementas – įsipareigojimas klientui

7 lentelė

Lopšelių–darželių vadovų įsipareigojimai klientui

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Įsipareigojimas klientui	Bazinių saugumo garantijų užtikrinimas	„Mes turime užtikrinti vaikams saugumą, ar ne, ir tą gerą atmosferą.“ (I1) „Gavom sveiką vaiką, turime atiduoti sveiką vaiką.“ (I2) „Užtikrinsime ir mitybą, ir atvykimą saugų, saugų išvykimą.“ (I3)
	Ugdomosios naudos įgyvendinimas	„Mes juos turime ugdyti to savarankiškumo, tų socialinių įgūdžių.“ (I1) „Kad vaikas gautų žinių. Kad atėjo laimingas, išeina ir protingas, ir laimingas.“ (I2) „Ugdymą kokybišką. Mes visus šituos dalykus turime užtikrinti.“ (I3)
	Individualizuotos pagalbos ir pažangos stebėseną	„Specialistų komanda yra, mes ją pristatome, kad specialistai teiks švietimo pagalbą, o ne vien popieriuje parašyta – tai iš tikrųjų veikia.“ (I1) „Apie kiekvieną vaiką tėveliams perduodamos žinios kiekvieną dieną, ir matom, kur jau yra problemėlė, kalbam su tėvais, kokį planą kuriam, kad vaikui kažkas

Lentelės tęsinys 39 psl.

		<i>kažkaip pasisektų — viskas būna individualiai, jokių nebūna bendrai.“ (I2)</i>
	Partnerystė grįstas santykis su tėvais	<i>„Tėveliai visada yra laukiami, mes priimame tėvelius bet kada“ (I1)</i> <i>„Atviros administracijos durys tėveliams bet kada, nėra taip, kad būtinai turi susitarti laiką“ (I1)</i> <i>„Aš pati stengiuosi bendrauti su kiekvienu tėvu.“ (I2)</i> <i>„Tėvai pasitiki įstaiga ir pasitiki čia dirbančiais tiek mokytojais, tiek kitais darbuotojais.“ (I4)</i>
	Organizacinė atsakomybė ir pažadų vykdymas	<i>„Mes tai, ką pažadame ir stengiamės tą įvykdyti.“ (I1)</i> <i>„Dėjome visas galias, kad tai atsitiktų, ir iš tikrųjų du mėnesius, kaip ir tėveliai norėjo, mes tai įvykdėme.“ (I1)</i> <i>„Mes visus šituos dalykus turime užtikrinti.“ (I3)</i>

Šaltinis: sudarytas darbo autorės

Interviu analizė parodė, kad vertės pasiūlymas lopšeliuose–darželiuose vadovų suvokiamas kaip kasdien įgyvendinamas įsipareigojimas klientui – vaikui ir jo šeimai. Vadovų teigimu, svarbiausia užtikrinti bazinės saugumo garantijas „mes turime užtikrinti vaikams saugumą, ar ne, ir tą gerą atmosferą“ (I1) bei atsakomybę už vaiko sveikatą „gavom sveiką vaiką, turime atiduoti sveiką vaiką“ (I2). Taip pat pabrėžiamas saugus atvykimo ir išvykimo organizavimas „užtikrinsime ir mitybą, ir atvykimą saugų, saugų išvykimą“ (I3).

Vertės pasiūlymas apima ir ugdomosios naudos kūrimą. Vadovų pasisakymuose akcentuojamas savarankiškumo ir socialinių įgūdžių ugdymas „mes juos turime ugdyti to savarankiškumo, tų socialinių įgūdžių“ (I1), o darželis įvardijamas kaip vieta, kurioje vaikas turi augti ir pažintine, ir emocine prasme „kad atėjo laimingas, išeina ir protingas, ir laimingas“ (I2). Ugdymo kokybė suvokiama kaip sisteminė pareiga „ugdymą kokybišką... mes visus šituos dalykus turime užtikrinti“ (I3).

Analizė atskleidė ir individualizuotos pagalbos svarbą. Vadovų teigimu, pagalbos specialistų įsitraukimas turi veikti realiai, o ne formaliai „o ne vien popieriuje parašyta – tai iš tikrųjų veikia“ (I1). Pažangos stebėseną ir sprendimai grindžiami kasdieniu dialogu su tėvais „apie kiekvieną vaiką tėveliams perduodamos žinios kiekvieną dieną, ir matom, kur jau yra problemėlė, kalbam su tėvais, kokį planą kuriam... viskas būna individualiai, jokių nebūna bendrai“ (I2).

Įsipareigojimas klientui remiasi ir partneryste su šeima. Vadovai akcentuoja atvirą ir prieinamą bendravimą „tėveliai visada yra laukiami, mes priimame tėvelius bet kada“ (I1), „atviros

administracijos durys tėveliams bet kada, nėra taip, kad būtinai turi susitarti laiką“ (I1), o asmeninis vadovo įsitraukimas stiprina santykį „aš pati stengiuosi bendrauti su kiekvienu tėvu“ (I2). Pasitikėjimas įstaiga įvardijamas kaip partnerystės rezultatas „tėvai pasitiki įstaiga ir pasitiki čia dirbančiais... darbuotojais“ (I4).

Be to, vadovai pabrėžia organizacinę atsakomybę ir pažadų vykdymą. Įsipareigojimas suvokiamas kaip nuoseklus veiksmas „mes tai, ką pažadame, stengiamės tą įvykdyti“ (I1), o konkrečių lūkesčių įgyvendinimas stiprina pasitikėjimą „dėjome visas galias, kad tai atsitiktų... ir iš tikrųjų du mėnesius, kaip tėveliai norėjo, mes tai įvykdėme“ (I1).

Apibendrinant galima teigti, kad įsipareigojimas klientui vertės pasiūlyme yra daugiasluoksnis reiškinys, apimantis (1) būtinas saugumo ir sveikatos garantijas, (2) ilgalaikę ugdomąją naudą, (3) individualių poreikių atliepimą, (4) partnerystę grįstą ryšį su šeima ir bendruomene bei (5) pažadų vykdymą instituciniu lygmeniu. Tokia įsipareigojimų struktūra leidžia vertės pasiūlymą laikyti realiai įgyvendinamam ir patikimu pažadu klientui.

Vadovų požiūriu, įsipareigojimai klientui veikia kaip viena iš esminių lopšelio–darželio vertės ašių, apibrėžianti įstaigos veiklos prasmę ir santykį su bendruomene. Saugumo, sveikatos ir emocinės gerovės užtikrinimas laikomas pamatine paslaugos garantija, be kurios ugdymo vertė negalėtų būti kuriama. Ugdymas suvokiamas ne kaip priežiūros funkcijos priedas, o kaip ilgalaikė investicija į vaiko raidą, savarankiškumą ir pasirengimą ateities etapams. Tuo tarpu specialistų įtrauktis ir individualios pažangos stebėseną, vadovų teigimu, turi realiai veikti kasdienėje praktikoje, operatyviai pastebint iššūkius ir kartu su tėvais kuriant pagalbos sprendimus. Partnerystė su šeima grindžiama atviru dialogu ir prieinamumu, o pasitikėjimas įstaiga – kaip nuosekliai puoselėjamo santykio rezultatas. Pažadų vykdymas pabrėžiamas kaip visos organizacijos, o ne vien vadovo asmeninė atsakomybė, rodanti institucijos gebėjimą prisiimtus įsipareigojimus paversti veiksmais. Toks vadovų mąstymas leidžia teigti, kad įsipareigojimas klientui jų požiūriu yra ne formalus pažadas, o kasdien atnaujinama, sisteminė ir vertę kurianti atsakomybės pozicija.

Vertės pasiūlymo turinio elementas – naudos ir kainos santykis

8 lentelė.

Naudos ir kainos santykio vertinimas lopšelių–darželių vadovų požiūriu

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Naudos ir kainos santykis	Didesnė nauda už mažesnę kainą	„<...>duodame daugiau už daug mažesnę mokestį.“ (I1) „<...>bet tikrai tie, kas yra atvykę iš privačių įstaigų, tikrai jie džiaugiasi, kad visgi pasirinko darželį, nes veiklą prasme ir pačio vaiko priežiūra tikrai jie džiaugiasi.“ (I3)
	Vienodas savivaldybės nustatytas mokestis	„Mes esame biudžetinė įstaiga, tai yra nustatyta savivaldybės mokestis

Lentelės tęsinys 41 psl.

8 lentelės tęsinys

		<i>už dieną ir viskas, ir tiek tėveliai moka.</i> “ (I1) <i>„Darželio mokestis yra savivaldybės nustatytas?“ – „Taip, už maistą ir vienas euras už ugdymą.“</i> (I2) <i>„Daugumoje jau žino, kiek maždaug, bet prieš pateikdami prašymą arba pasirašydami sutartį, kam yra labai aktualu, tai tie tikrai jie pasiklausia...“</i> (I3)
	Prieinama kaina daugumai šeimų	<i>„Visą laiką būdavo tėveliam prieinama kaina...“</i> (I3)
	Mokestis pateisinamas ugdymo turinio ir veiklų pasiūla	<i>„<...> tikrai darom daug įvairių veiklų, daug edukacinių išvykų ir tėveliai tuo labai patenkinti.“</i> (I2) <i>„Atsiranda ir tokių, kurie nesupranta, bet tai yra vienetai. Bet daugumoje yra patenkinti.“</i> (I2) <i>„O šiaip tai kasdienis ugdymas, tai iš tikrųjų galime pasidžiaugti, kad grupės mūsų yra turtingos tiek žaidimais, tiek priemonėmis vaikams.“</i> (I4)

Šaltinis: sudarytas darbo autorės

Interviu duomenų analizė atskleidė, kad lopšelių–darželių vadovai naudos ir kainos santykį suvokia kaip racionalų vertės kriterijų, kuriame lemiamą ne pati kaina, o už ją gaunama nauda. Vadovų teigimu, įstaiga kuria didesnę vertę, kai klientui suteikiama daugiau ugdymo ir priežiūros naudų nei kainuoja savivaldybės mokestis „duodame daugiau už daug mažesnę mokestį“ (I1). Kainos aiškumas ir stabilumas įvardijamas kaip nekintama sistemos sąlyga, nes įstaigos mokestis yra biudžetinis ir iš anksto apibrėžtas savivaldybės lygmeniu „mes esame biudžetinė įstaiga, tai yra nustatyta savivaldybės mokestis už dieną ir viskas, ir tiek tėveliai moka“ (I1), o jo dydis standartizuotas „už maistą ir vienas euras už ugdymą“ (I2). Vadovų pasisakymuose taip pat pabrėžiamas socialinis prieinamumas „visą laiką būdavo tėveliam prieinama kaina“ (I3), rodantis, kad mokestis daugumai šeimų yra finansiškai priimtinas ir vertinamas ne kaip konkurencinis išskirtinumas, o kaip socialiai teisinga ir visiems vienoda kaina.

Vadovų nuomone, mokesčio vertę labiausiai pagrindžia kasdienėje praktikoje patiriama ugdymo nauda ir veiklų pasiūla. Nauda apibūdinama per edukacinio turinio gausą „tikrai darom daug įvairių veiklų, daug edukacinių išvykų ir tėveliai tuo labai patenkinti“ (I2) bei turtingą ugdymo aplinką „grupės mūsų yra turtingos tiek žaidimais, tiek priemonėmis vaikams“ (I4). Tėvų teigiamas kainos ir naudos santykio vertinimas išryškėja ir lyginant su privačių įstaigų patirtimi – čia džiaugiamasi ne mažesne kaina, o didesne gaunamos vertės apimtimi „jie džiaugiasi, kad visgi pasirinko darželį, nes

veiklų prasme ir pačio vaiko priežiūra tikrai jie džiaugiasi“ (I3). Pasak vadovų, tėvų pasitenkinimas yra vyraujanti pozicija, o mokesčio nesupratimas ar nepasitenkinimas minimas retai ir būdingas tik pavieniams atvejams „atsiranda ir tokių, kurie nesupranta, bet tai yra vienetai. Bet daugumoje yra patenkinti“ (I2).

Apibendrinant galima teigti, kad vadovų požiūriu, naudos ir kainos santykis grindžiamas savivaldybės nustatyto mokesčio aiškumu ir stabilumu, jo socialiniu prieinamumu daugumai šeimų ir realiai kasdienėje ugdymo praktikoje patiriamos naudos turiniu bei veiklų įvairove. Todėl vertės pasiūlymas kaip išipareigojimas klientui jų pasisakymuose įgauna institucinio patikimumo ir praktinės ugdymo vertės pagrindimo formą, kur kainos vaidmuo išlieka antrinis, o vertė – pirminė.

Vertės pasiūlymo turinio elementas – emocinė ir simbolinė vertė

9 lentelė

Lopšelių–darželių vadovų akcentuojamos emocinės ir simbolinės vertės klientui

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Emocinė ir simbolinė vertė	Emocinės šilumos ir saugumo pojūtis	„Norime, kad jie jaustų šilumą ir meilę, kad jiems čia būtų gera. Mums tai yra labai svarbu.“ (I1) „Kiekvienas yra priimamas ir siekiame, kad kiekvienas ir gerai jaustųsi...“ (I4)
	Pozityvios emocinės patirtys renginiuose	„Žinot, visokių emocijų ir juoko girdžiu ir džiaugsmo ašarų mačiau...“ (I2) „<...> pataikėt ant emocijos bangos, tik teigiamos ir vakarykštė, taip pat, nes buvo eglės įžiebimas.“ (I3)
	Bendruomeniškumo jausmas kaip simbolinė vertė	„Mes turim tą tokį bendruomeniškumo jausmą <...> empatija yra iš visų darbuotojų.“ (I2) „<...> visgi bendruomeniškumas, bendravimas, bendros šventės, bendras buvimas su tėveliais.“ (I3)
	Vertybių deklaravimas kaip simbolinis vertės argumentas	„Nuoširdumo, bendradarbiavimu, supratimo vienas kito, užuojautos supratimo.“ (I2) „Turbūt svarbiausia yra tolerancija, priėmimas tokio, koks aš esu.“ (I1)

Šaltinis: sudarytas darbo autorės

Interviu duomenų analizė rodo, kad emocinė ir simbolinė vertė vadovų pasisakymuose yra strategiškai įtraukiama į lopšelio–darželio vertės pasiūlymo turinį ir veikia kaip reikšmingas

nefunkcinės vertės kriterijus. Vadovų teigimu, darželis turi kurti emocinį artumą ir saugumo pojūtį klientui „norime, kad jie jaustų šilumą ir meilę, kad jiems čia būtų gera. Mums tai yra labai svarbu“ (I1), o institucinis rūpestis apima kiekvieną bendruomenės narį „kiekvienas yra priimamas ir siekiame, kad kiekvienas ir gerai jaustųsi“ (I4). Ši dimensija leidžia darželį pozicionuoti kaip emociškai saugią instituciją, kurios vertė remiasi ne atsitiktinėmis charakteristikomis, o kryptingai formuojamu emociniu pažadu.

Kita ryški tendencija – pozityvios emocinės patirtys, siejamos su įstaigos renginiais ir bendromis veiklomis. Vadovų atsakymuose atsikartoja emocinio įsimenamumo aspektas „visokių emocijų ir juoko girdžiu ir džiaugsmo ašarų mačiau“ (I2), o renginių organizavimas apibūdinamas kaip gebėjimas kurti kryptingai teigiamą emocinę bangą auditorijai „pataikėt ant emocijos bangos, tik teigiamos... buvo eglės įžiebimas“ (I3). Tai rodo, kad emocinė vertė formuojama kaip realiai klientų patiriamas, suplanuotas ir įsimenantis vertės argumentas, kuris stiprina įstaigos patrauklumą ne finansine, o patirtine ir emocine prasme.

Vadovų pasisakymuose taip pat išryškėja bendruomeniškumas kaip simbolinė institucijos vertė. Pasak jų, ši vertė remiasi empatiška organizacijos kultūra „mes turime tą tokį bendruomeniškumo jausmą... empatija yra iš visų darbuotojų“ (I2) bei šeimas suburiančia tradicija „bendruomeniškumas, bendravimas, bendros šventės, bendras buvimas su tėveliais“ (I3). Ši dimensija kuria priklausymo ir pasitikėjimo simboliką, stiprinančią įstaigos prekės ženklo reikšmę ir emocinį kliento ryšį su institucija.

Be to, vadovų komunikacijoje vertė apibrėžiama ir per vertybių deklaravimą kaip simbolinį moralinį pažadą klientui. Atsakymuose pabrėžiama tolerancija ir autentiškas priėmimas „turbūt svarbiausia yra tolerancija, priėmimas tokio, koks aš esu“ (I1) bei vertybinis santykio pagrindas „nuoširdumo, bendradarbiavimu, supratimo vienas kito, užuojautos, empatijos“ (I2). Tai rodo, kad simbolinė vertė kuriama ne tik vadovo asmeniniu, bet ir instituciniu lygmeniu, formuojant darželio tapatumą per bendras vertybines asociacijas, kurios didina įstaigos suvokiamą reikšmę klientų pasirinkimo procese.

Apibendrinant galima teigti, kad emocinė ir simbolinė vertė vadovų požiūriu apima: emocinės šilumos ir saugumo pojūtį, pozityvias, įsimenančias patirtis renginiuose, empatišką ir tradicijomis grįstą bendruomenės subūrimą bei vertybinį kliento priėmimą, grindžiamą tolerancija, nuoširdumu ir bendradarbiavimu. Šie aspektai vadovų pasisakymuose veikia kaip kryptingai komunikuojami, vertės pasiūlymo nefunkcinę reikšmę stiprinantys argumentai, prisidedantys prie emocinio kliento – vaiko ir jo šeimos, ryšio su įstaiga kūrimo.

Vertės pasiūlymo turinio elementas – strateginis pozicionavimas

10 lentelė

Lopšelių–darželių strateginio pozicionavimo siekiai

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Strateginis pozicionavimas	Ugdymo filosofija	<i>„Tai tas turbūt ugdymas per žaidimus. Per žaidimus ir tai, kad vaikas gali pats siūlyti veiklas ir“</i>

Lentelės tęsinys 44 psl.

10 lentelės tęsinys

		<i>įtraukti kitus. Tai čia labai svarbu.“ (I1)</i>
	Inovacijų lyderystė	<i>„Esame tie, kurie turime robotiką, tai inovacija, iš tikrųjų, Lietuvoje. Bandome įdiegti tai į grupes. Tada stengiamės įdiegti Microsoft Office, kurie yra pritaikyti daugiau mokykloms, universitetams, mes stengiamės tai įdiegti čia. <...> Esmė tame, kad mes viską darome, kad žengtume koja į koją su naujienom ir kad tikėtų šiuolaikiniam vaikui.“ (I1)</i> <i>„...esame inovatyvūs, šiuolaikiški, va šituo ir išsiskiriame.“ (I3)</i>
	Socialiniai ir tarptautiniai tinklai	<i>„...esame labai socialūs, bendradarbiaujam su Daukanto mokykla, Kovo 11-osios gimnazija, Daukanto progimnazija. Šalia naudojames stadionu didžiuliu, visada mus įskleidžia. Bendradarbiaujam su teatrais, muziejais, Juozo Vitkaus batalionu, nes mama viena ten dirba, tai mes ten važiuojam ir važiuojam, migruojam ir migruojam.“ (I2)</i> <i>„tarptautiniu mastu, nes organizuojame išskirtinių projektų, kurie jau yra tęstini, irgi jau tęsiasi daugiau turbūt negu penki metai.“ (I3)</i>
	Rinkos rezultatai kaip pozicijos validacija	<i>„...kartais galvojam, kad mes aukščiau negu tie privatūs darželiai..“ (I2)</i> <i>„Mes esame vienintelis darželis savo regione, kuris esam pilnai užpildyti. Tai mūsų strategija turbūt veikia ir kad savo rajone tikrai esame vieni pirmaujančių.“ (I3)</i>

Šaltinis: sudarytas darbo autorės

Interviu analizė parodė, kad strateginis lopšelių–darželių pozicionavimas vadovų pasisakymuose konstruojamas kaip kryptingas atsakas į miesto ikimokyklinio ugdymo rinkos konkurencines sąlygas, kuriose fizinė infrastruktūra pripažįstama svarbia, tačiau ne visuomet valdoma ar keičiama. Vadovų teigimu, siekiant išlaikyti aktualumą šiuolaikinei auditorijai, įstaiga turi „žengti koja kojon su naujienom ir kad tiktų šiuolaikiniam vaikui“ (I1), todėl konkuravimas perkeliamas į turinio ir reputacijos lauką.

Vadovų naratyvuose darželis pirmiausia išsiskiria ugdymo filosofija, kuri pateikiama kaip identiteto ir pasirinkimo pagrindimo ašis „ugdytas per žaidimus... vaikas gali pats siūlyti veiklas ir įtraukti kitus. Tai čia labai svarbu“ (I1), o žaidimas įvardijamas kaip pagrindinė vaiko ugdymosi priemonė „pagrindinė priemonė – žaidimas vaikams ugdytis, mes esam tikrai kūrybiškas darželis, kūrybiška pedagogų komanda“ (I2). Ugdymo kitoniškumas ir projektinė bendrystė pabrėžiami kaip turinio alternatyva „turime daug ką pasiūlyti... to tokio kitokio ugdymo ir žiūrėjimą kitaip į bendrystę, projektines veiklas“ (I3). Tai rodo, kad vadovai poziciją grindžia ne materialiais resursais, o ugdymo krypties unikalumu ir kasdienės praktikos nuoseklumu.

Antra, įstaigos pozicija stiprinama per inovacijų lyderystę, kuri veikia ir kaip technologinis, ir kaip simbolinis vertės argumentas. Vadovai inovatyvumą sieja su konkrečiomis naujovėmis „turime robotiką, tai inovacija Lietuvoje... stengiamės įdiegti Microsoft Office... viską darome, kad žengtume koja į koja su naujienom“ (I1) bei su institucine savivoka „esame inovatyvūs, šiuolaikiški, va šituo ir išsiskiriame“ (I3). Toks dviejų lygių inovacijų konstruktas leidžia konkuruoti modernumo turiniu net ir tada, kai infrastruktūra nėra nauja.

Trečia, vadovų pasisakymuose ryškėja socialiniai ir tarptautiniai tinklai kaip strateginis pozicionavimo kapitalas. Įstaigos partnerystės plėtojamos intensyviai ir įvairiai „bendradarbiaujam su mokyklomis, gimnazijomis, teatrais, muziejais, Juozo Vitkaus batalionu... migruojam ir migruojam“ (I2), o tarptautiniai projektai pabrėžiami kaip tęstiniai „tarptautiniu mastu... išskirtiniai tęstiniai projektai, besitęsiantys daugiau negu penki metai“ (I3). Tai rodo, kad tinklaveika naudojama kaip atpažįstamumą, institucinio pripažinimo ir nuolatinio tobulėjimo validacijos mechanizmas, peržengiantis pastato naujumo kriterijų.

Galiausiai, strategijos veiksmingumas grindžiamas rinkos rezultatais kaip pozicijos validacija. Vadovų naratyvuose atsikartoja konkurencinis palyginimas su privačiomis įstaigomis „galvojame, kad mes aukščiau negu privatūs darželiai“ (I2), tačiau stipriausias įrodymas – reali paklausa ir užpildymas „esame vienintelis darželis savo regione, kuris pilnai užpildytas... strategija veikia ir savo rajone esame pirmaujantys“ (I3). Tai leidžia teigti, kad vadovai strateginį pozicionavimą suvokia kaip ne tik komunikacinį, bet ir rezultatais pagrindžiamą procesą, kuriame vertės pažadas laikomas pagrįstu tiek, kiek jis kuria paklausą ir paneigia prielaidą, kad privatus sektorius automatiškai reiškia aukštesnį kokybės standartą.

Apibendrinant galima teigti, kad strateginis lopšelių–darželių pozicionavimas vadovų požiūriu yra kryptingas įstaigos išskirtinumo kūrimo ir pagrindimo procesas, kuriame vertė grindžiama ugdymo turinio unikalumu, inovatyvumo pažadu, aktyvia regionine ir tarptautine tinklaveika bei rinkos rezultatais, o ne fizine infrastruktūra. Pozicionavimo ašimi tampa žaidybinė ir kūrybiška ugdymo filosofija bei simbolinis institucijos šiuolaikiškumo įtvirtinimas, o strategijos veikimas validuojamas realia paklausa – ypač įstaigos užpildymu ir konkurenciniu pajėgumu privačių darželių kontekste. Tai rodo, kad pozicionavimas veikia ne tik kaip komunikacija, bet ir kaip

strateginės tapatybės pagrįstumo įrodymas, stiprinantis klientų pasitikėjimą ir prisidedantis prie įstaigos pasirinkimo motyvų formavimo.

Vertės pasiūlymo turinio elementas – dinamiškas prisitaikymas

11 lentelė

Lopšelių–darželių dinamiško prisitaikymo kryptys

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Dinamiškas prisitaikymas	Tėvų lūkesčiai	„Tėvelių norai, kaip ir kiekvienam darželiui, tai mums vos ne įstatymas yra, į kurį mes stengiamės atsižvelgti. <...> Tai tėvai išsako tai, ką jie mato. Jie teikia savo pasiūlymus.“ (I1) „...ruošiant renginius, taigi ir jauni tėvai ateina, jau nepažaisi tinklinio su jais, kaip anksčiau sakykim, dabar jau reikia jiems visko įdomiau ir karate, tada jau, visko atrandi.“ (I2)
	Operatyvi reakcija	„Stebime vedamas veiklas mokytojų. Reflektuojame, dalinamės informacija. Mokytojos tarpusavyje bendradarbiauja tai va taip ir vyksta visa tai.“ (I1) „Iškart sprendžiam, juk dar čia palauksi, tai čia jau išvis griūtis bus jeigu nereaguosi...“ (I2)
	Nuolatinis pokytis	„Mes negalim nesikeisti, vis tiek keičiasi ir visuomenė, ir pasaulis, ir yra aplinkinių požiūris, ir nuostatos, vertybės. Viskas keičiasi, tai mes kartu prie to turim keistas.“ (I3) „...kiekvienas mokytojas tiesiog ieškotų naujovių, ieško kaip įdomiau.<...> dažnai tą kelią parodo pats vaikas, ko jam reikia.“ (I4)
	Įtraukties adaptacija	„Sensorinio kambario įrengimas kas irgi yra labai aktualu ir mes jį turime. Jame dirba specialistai ir

11 lentelės tęsinys

		mokytojai eina į jį su vaikais, tai irgi šiai dienai.“ (I1) „...vaikai su specialiųjų ugdymosi poreikiais. <...> pamažu pradedame įsivažiuoti, bet pirmais metais, tai buvo kažkas tokio.“ (I2) „Įtraukties visų vaikų integravimą į įstaigas, tai vietas labiausiai turbūt palietė kaip bebūtų ir spec. poreikių vaikų didėjimas. Kad mes turim šiek tiek pakeisti veiklą ir didesnę dėmesį skirti šioms vaikams.“ (I3)
	Ekspertų pasitelkimas	„Tada direktorė kviečia nepriklausomą psichologę aiškinti, kas yra specialūs ugdymo poreikiai tėvams...“ (I2) „Papildomos magistrantūros, iš tikrųjų kuo didesnis kvalifikacijos kėlimas.“ (I3)

Šaltinis: sudarytas darbo autorės

Vadovų interviu analizė rodo, kad darželio dinamiškas prisitaikymas suvokiamas kaip strateginis pajėgumas, užtikrinantis įstaigos aktualumą kintančioje aplinkoje. Prisitaikymas apibrėžiamas kaip neišvengiamas ir nuolatinis procesas „mes negalime nesikeisti – keičiasi visuomenė, pasaulis ir vertybės, todėl mes kartu turime keistis“ (I3). Pokyčio impulsas gali kilti ne tik iš vadovų ar institucijų, bet ir iš vaiko siunčiamų signalų „dažnai tą kelią parodo pats vaikas, ko jam reikia“ (I4), rodant, kad prisitaikymas įteisinamas per realų poreikio atliepimą, o ne per formalius siekius.

Dalis vadovų prisitaikymo kryptį grindžia tėvų lūkesčiais „tėvelių norai mums vos ne įstatymas... tėvai teikia savo pasiūlymus“ (I1), o adaptacijos turinys formuojamas bendrakūroje su šeima. Kiti vadovai pabrėžia operatyvios reakcijos būtinybę „iškart sprendžiam, juk dar čia palauksi – griūtis bus, jeigu nereaguosi“ (I2), o sprendimų sparta remiasi vidine stebėseną ir refleksija „stebime vedamas veiklas mokytojų, reflektuojame, dalinamės informacija... taip ir vyksta visa tai“ (I1).

Prisitaikymas itin ryškus įtraukties srityje, diegiant aplinkas ir praktikas SUP turintiems vaikams „sensorinis kambarys yra labai aktualus... jame dirba specialistai ir mokytojai eina su vaikais“ (I1), nors adaptacijos pradžia apibūdinama kaip sudėtinga „pamažu pradedame įsivažiuoti, bet pirmais metais tai buvo kažkas tokio“ (I2). Vadovai šiuos ribotumus kompensuoja ekspertų įsitraukimu „kviečiame nepriklausomą psichologę aiškinti specialiuosius poreikius tėvams“ (I2) bei nuolatinio kompetencijų auginimu „papildomos magistrantūros, kuo didesnis kvalifikacijos kėlimas“ (I3), kas tampa ne imitacija, o prisitaikymo pajėgumo įrodymu.

Apibendrinant galima daryti išvadą, kad darželių dinamiškas prisitaikymas vadovų požiūriu yra nuolatinis, įvairiais šaltiniais inicijuojamas ir instituciniu mokymusi bei greita reakcija palaikomas

procesas, kuriame svarbiausia reaguoti laiku, atliepti klientų poreikius ir išlaikyti organizacinį stabilumą.

Vertės pasiūlymo turinio elementas – bendradarbiavimas

12 lentelė

Bendradarbiavimo kryptys

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Bendradarbiavimas	Sportas	„Žalgirio futbolo klubas, nes mes esame „Futboliukas“ pas mus labai aktyvi yra veikla, taip ir mes šiai dienai trečią vietą užėmėm, taip kaip darželis.“ (I1) „Mokslo tai pasakyčiau, kaip sporto universitetas...“ (I2) „Tornado sporto klubas, jau čia iš tų kur tęstiniai...“ (I3)
	Kultūra	„Tada bendradarbiaujam su bibliotekomis, kurios yra šalia mūsų.“ (I1) „Kauno visais teatrais, muziejais.<..> Aktoriai pas mus dažnai ateina ir į įvairias šventes, mokytojų dienos šventes, tai į kalėdinius vakarus muzikantai, aktoriai, rašytojai, pas mus dalyvavęs ir Kauno nacionalinio dramos teatro direktorius Egidijus Stancikas. Ai dar va, su Kauno scenos menų mokykla turim pasirašę bendradarbiavimo sutartį ir keliaujam juk čia.“ (I2) „...muziejai, ir vaikų literatūros muziejus, ir Kauno pilies muziejus, nes vaikai tikrai dalyvauja įvairiose išvykose.“ (I4)
	Mokyklos	„Bendradarbiaujame su su mokykla, kuri yra šalia mūsų. Tai va toks yra bendradarbiavimas. Ir aišku su kitais darželiais šalia esančiais. Labai džiaugiamės.“ (I1) „Tai yra Daukanto progimnazija, mokykla, Kovo 11-osios gimnazija, Kuprevičiaus progimnazija, na ir

12 lentelės tęsinys

		<i>darželiai, kurie aplinkui yra..“ (I2)</i> <i>„Kačanausko muzikos mokykla labai, Simono Saukanto mokykla, pagrindiniai mūsų partneriai.“ (I3)</i>
	Tėvai	<i>„Tai mes labai džiaugiamės, nes tas idėjas, kurias mes gauname iš tėvelių, mes jas įgyvendiname ir džiaugiamės, kai mes kažkokią idėją, turim, kad tėveliai irgi įgyvendina.“ (I1)</i> <i>„Aš pati stengiuosi bendrauti su kiekvienu tėvu, lopšelyje surenkant vaikus rudenį.“ (I2)</i> <i>„Tiesiog edukacijų kartu su tėveliais.“ (I3)</i>

Šaltinis: sudarytas darbo autorės

Interviu analizė rodo, kad lopšelių–darželių vadovai bendradarbiavimą įtraukia į įstaigos vertės pasiūlymą kaip klientų patirtį praturtinantį veiklos elementą, tačiau šio indėlio samprata ir komunikacinis svoris skiriasi. Vadovų atsakymuose sutampa, kad partnerystės su sporto organizacijomis yra svarbios ir vertinamos per veiklų aktyvumą bei tęstinumą „Žalgirio futbolo klubas, nes mes esame Futboliukas... ir šiai dienai trečią vietą užėmėm kaip darželis“ (I1), „mokslo – sporto universitetas“ (I2), „Tornado sporto klubas – tęstiniai partneriai“ (I3). Taip pat bendrumu tampa ryšiai su kultūros institucijomis, kurie labiausiai įprasminami per bendras šventes ir edukacijas „Kauno teatrais, muziejais... aktoriai, muzikantai, rašytojai... turime bendradarbiavimo sutartį su Kauno scenos menų mokykla ir keliaujam čia“ (I2) bei „vaikų literatūros ir Kauno pilies muziejus – vaikai dalyvauja išvykose“ (I4). Vadovus vienija ir bendradarbiavimo su šalia esančiomis mokyklomis bei darželiais pripažinimas „bendradarbiaujame su mokykla šalia mūsų ir kitais darželiais – labai džiaugiamės“ (I1), „Daukanto progimnazija, Kovo 11-osios gimnazija, Kuprevičiaus progimnazija ir aplinkiniai darželiai“ (I2), „Kačanausko ir Simono Daukanto mokyklos – pagrindiniai partneriai“ (I3).

Vis dėlto nesutampa kliento (tėvų) įsitraukimo akcentavimas kaip strateginės sąveikos formos: vieni vadovai partnerystę su tėvais įvardija kaip bendrakūrą „idėjas, kurias gauname iš tėvelių, mes įgyvendiname ir džiaugiamės, kai tėveliai įsitraukia“ (I1), „stengiuosi bendrauti su kiekvienu tėvu rudenį surenkant vaikus“ (I2), „edukacijos kartu su tėveliais“ (I3), o kiti šio aspekto nepateikia kaip aiškaus vertės pasiūlymo argumento.

Apibendrinant galima teigti, kad vadovų požiūriu bendradarbiavimas kaip vertės pasiūlymo elementas remiasi patirtine nauda, veiklų partnerių įvairove ir ryšių tęstinumu, tačiau skiriasi, kiek tėvai suvokiami kaip aktyvūs šios vertės kūrimo dalyviai, kas atskleidžia nevienodą tiekėjo–kliento (darželio–šeimos) abipusės sąveikos interpretavimą.

Vertės pasiūlymo turinio elementas – komunikacija

13 lentelė

Lopšelių–darželių komunikacijos akcentai

Kategorija	Subkategorija	Patvirtinantys teiginiai
Komunikacija	Patikimumas	„Tai vienintelis akcentas yra, kad ta komunikacija būtų švari neapkrauta, nes kelti beleko ir belekaip tikrai ne, kad tai būtų švaru ir tikra realybė nesuvaidinta, o taip, kaip yra, kad ir tėvai, ir svetimi žmonės, kurie nori ateiti ir būti mūsų bendruomenės nariai, jie tikrai matytų, kas vyksta realybėje.“ (I1) „...dabar komunikacija, tai yra vienas svarbiausių dalykų, kad nebūtų prikurta ir sukurta kažkokių istorijų.“ (I2)
	Operatyvumas	„Dar vienas iššūkis yra mokytojoms dalintis visomis veiklomis kokios yra veikiamos, kartais pamirštama pasidalinti ir tiesiog praleidžiama.“ (I1) „Kad tėveliai visada būtų laiku informuoti ir visi pedagogai laiku informuoti, ir visi, kad žinotume, o ne kur kažkas išvyko, įvyko ir mes nežinom, tiesiog viską čia ir dabar.“ (I2)
	Apsauga	„Tai čia turbūt jau ir aišku, asmens duomenų apsauga, aptarinėti vaikų negalima.“ (I1) „Pasirašydami sutartį jau pasirašo tėveliai, ten yra įrašyta, ar galime kelti vaiko nuotraukas, ar ne. Jau viskas internete „Facebook“ grupėje internete būna tik su tėvų leidimu.“ (I2)
	Patirtys	„Taip, ten yra dedamos tiktai veiklos ir pasididžiavimai. Ir tai, ką pasiekė mokytojai, kokia geroji sklaida, ką vaikai nuveikė, kokie

13 lentelės tęsinys 51 psl.

13 lentelės tęsinys

		renginiai vyksta, ten jau yra numatyta apraše, ką mes galime kelti.“ (I1) „Tiesiogiai renginių nuotraukos, veiklų nuotraukos, aprašymuose geroji patirtis, kur kas skleidžiam irgi dedam savo internetinį ir į „Facebook“ grupę.“ (I2) „Pagrindė, tai keliamos šventės, renginiai, veiklos kartu kur vyksta.<...> Tai čia yra du aspektai, kad matytusi, kaip ir vaikai yra ugdomi, kokias jie veiklas turi, nes, tarkim, savaitines pagrindines veiklas, jose ypatingai matosi, ir taip pat ir mokytojų tobulėjimas matosi, įdėjus jų pasiekimai, kad dalyvauja visur.“ (I3)
	Aktualūs socialiniai tinklai	„Tai yra jauni tėvai, kurie dažniausiai naudojami tai Facebook, Instagram, Tik Tok“. (I1) „...pagrindinė komunikavimo priemonė tai irgi „Mūsų darželis“ ir „Facebook“. Internetinėje svetainėje tikrai galiu pasakyti, kad mažiau, nebent nauji, kas neranda „Facebook“, tas eina per internetinę svetainę.“ (I3)

Šaltinis: sudarytas darbo autorės

Interviu duomenų analizė parodė, kad komunikacija darželio vertės pasiūlyme vadovų požiūriu konstruojama per kelias aiškias, tačiau nevienodo svorio dimensijas. Vadovų pasisakymuose sutampa siekis, kad darželio komunikacija atspindėtų tikrovę ir nekurtų dirbtinių naratyvų, todėl ji grindžiama institucijos skleidžiamo turinio patikimumu „...kad komunikacija būtų švari ir tikra realybė, nesuvaidinta... tėvai ir svetimi žmonės matytų, kas vyksta realybėje“ (I1), „komunikacija – vienas svarbiausių dalykų, kad nebūtų prikurtą istorijų“ (I2).

Taip pat vadovų atsakymuose atsikartoja, kad komunikacija turi būti operatyvi ir užtikrinti informacijos savalaikį perdavimą įstaigos bendruomenei „kartais pamirštama pasidalinti ir tiesiog praleidžiama“ (I1), „kad tėveliai ir pedagogai visada būtų laiku informuoti... čia ir dabar“ (I2).

Visi vadovai pripažįsta, kad komunikacija yra saugoma ir ribojama aiškiais duomenų apsaugos susitarimais, kurie laikomi privaloma institucine norma „asmens duomenų apsauga, aptarinėti vaikų negalima“ (I1), o viešinamas turinys priklauso nuo kliento atstovų sprendimo ir leidimų „...internete būna tik su tėvų leidimu, pasirašant sutartį nurodoma, ar galima kelti vaiko nuotraukas“ (I2).

Vadovų naratyvuose taip pat sutampa požiūris, kad bendradarbiavimo sklaida ir darželio vertė labiausiai matoma per klientų patirtis atspindintį turinį – renginius, veiklas, ugdytinių ir mokytojų pasiekimus, tačiau skiriasi turinio detalumo ir dažnio apibrėžimas: vieni akcentuoja institucinį reguliavimą „...keliamos tik veiklos ir pasididžiavimai, numatyta, ką galima kelti“ (I1), kiti pabrėžia patirtinę sklaidą per renginių įrašus „renginių ir veiklų nuotraukos, geroji patirtis keliama į Facebook grupę“ (I2), o dalis vadovų komunikacijos vertę sieja su dvejopu matomumu – vaikų ugdymo veiklomis ir mokytojų profesiniu augimu, pabrėždami atotrūkio nebuvimą „matosi, kaip vaikai ugdomi, kokias veiklas turi... ir mokytojų tobulėjimas matosi, įdėjus jų pasiekimus“ (I3).

Galiausiai, vadovų atsakymuose sutampa komunikacijos kanalų pasirinkimo logika, kuri grindžiama tikslinės auditorijos (tėvų) skaitmeniniais įpročiais ir poreikiu informaciją gauti greitai bei patogiai. Pabrėžiama, kad pagrindinis prioritetinis kanalas yra „Facebook“, nes juo aktyviausiai naudojasi jauni tėvai „jauni tėvai dažniausiai naudojami Facebook, Instagram, TikTok“ (I1).

Tačiau išryškėja skirtumas kanalų hierarchijos pagrindime: „Facebook“ laikomas pirmuoju pasirinkimu, o oficiali darželio interneto svetainė įprasminama tik kaip antrinis, papildomas kanalas, į kurį auditorija pereina tik tada, kai socialinio tinklo „Facebook“ paskyra nėra randama „...kas neranda Facebook, tas eina per internetinę svetainę“ (I3). Tai leidžia teigti, kad internetinė svetainė neveikia kaip lygiavertė komunikacijos platforma, o atlieka alternatyvaus informacijos šaltinio funkciją, aktyvuojamą tik esant socialinių tinklų paieškos barjerui.

Apibendrinant galima teigti, kad vadovų požiūriu klientas pirmiausia pasiekia lopšelių-darželį per „Facebook“, o ne per oficialią svetainę – ji naudojama tik tada, kai socialinio tinklo paskyra nerandama. Kanalo pasirinkimas ir seka suvokiami kaip rinkos matomumo strategija, o ne tik informacijos sklaida. Komunikacijos vertė apibrėžiama per autentiškumą, operatyvumą ir apsaugą, bet ne per vienodą turinio detalumą ar kanalų lygiavertiškumą. Autentiškumas laikomas kertiniu principu, informacijos sklaida „čia ir dabar“ – būtina kasdienė sąlyga, o duomenų apsauga – nediskutuojama institucine norma, priklausoma nuo tėvų leidimų. Tai leidžia teigti, kad vadovus vienija komunikacijos „tikrumo“ ir savalaikiškumo siekis, tačiau skiriasi kanalų ir turinio svaris bei hierarchija, kas rodo nevienodą komunikacijos strateginį išpildymą įstaigose.

3.3. Vertės pasiūlymo elementų komunikacija lopšeliuose-darželiuose: „Facebook“ turinio analizės rezultatai

Turinio analizės rezultatai atskleidė, kad Kauno m. lopšelių-darželių komunikacija socialiniame tinkle „Facebook“ yra aktyvi, tačiau nevienodai strategiška ir fragmentuota vertės pasiūlymo elementų raiškos požiūriu. Nors dominuoja trys pagrindinės kryptys iš aštuonių – naudojimo, emocinė ir simbolinė vertė ir bendradarbiavimas (žr. 14 lentelė), įrašų turinys dažniausiai orientuotas į informavimą apie veiklas ir emocinį išpūdį, bet rečiau į aiškiai suformuluotą, ilgalaikę ir tikslinėms auditorijoms pritaikytą vertės pasiūlymo strategiją. Dalis įrašų kartoja panašius

Virkietė, J. (2026). Vertės pasiūlymų komunikacija socialinėje žiniasklaidoje

komunikacinius motyvus, o vertės pasiūlymai retai pateikiami kaip unikalūs ar konkurencinį pranašumą formuojantis naratyvas.

Turinio analizę sudarė 192 įrašai, publikuoti 2025 m. rugpjūčio–lapkričio laikotarpiu: 57 – Darželio A, 90 – Darželio B ir 45 – Darželio C. Kiekvienas įrašas buvo koduotas pagal tiesiogiai išreikštą vertės pasiūlymo charakteristiką, analizuojant tiek tekstinius, tiek vaizdinius pranešimus. Vertės elementai identifikuoti remiantis 5 lentele (žr. 5 lentelė). Analizėje remtasi tik aiškiai įrašuose matomais teiginiais, netaikant papildomų interpretacinių prielaidų.

14 lentelė

Lopšelių-darželių komunikacijoje išryškėjusios vertės pasiūlymo elementai

Nr.	Kriterijus	Išvalgos	Pavyzdys
1.	Naudojimo vertė	Atitinka: Įrašai aiškiai orientuoti į mokymosi ir ugdymo procesą „čia ir dabar“, detalizuojant kasdienes veiklas, projektus ir vaikų patyriminį įsitraukimą. Komunikacijoje vyrauja veiklų eigos, aplinkos ir potyrių aprašymai, kurie kuria praktinio ugdymo proceso matomumą. Turinyje dažnai akcentuojamos kūrybinės, pažintinės ir praktinės patirtys, parodančios, kaip vaikai mokosi ir veikia. Neatitinka: Ugdymo nauda dažniau pateikiama per veiklos eigą, bet rečiau įreminama kaip aiškus vertės pasiūlymas tėvams. Įrašai daugiau pasakoja apie procesą nei apie įstaigos pasiūlymą auditorijai, todėl vertė išlieka informacinė, o ne	Lopšelis-darželis A: „<i>Mažyliai vartė, apžiūrinėjo ir lygino įvairius rūbelius, aptarė jų spalvas, raštus ir kam jie tinka. Lėlės kantriai laukė, kol bus papuoštos, o vaikai džiaugėsi tapę mažaisiais stilistais.</i>“ Lopšelis-darželis B: „<i>Vaikai klausėsi skaitomo laiško, sužinojo, kas yra laiškas ir kokie jie būdavo senovėje. Vėliau visi kartu mokėsi lankstyti voką, o jį padarę – užklįjavo „pašto ženklą“.</i>“ Lopšelis-darželis C: „<i>Vaikučiai sportavo neįprastoje aplinkoje-koridoriuje. Patyrė judėjimo džiaugsmą koridoriuje.</i>“

14 lentelės tęsinys 54 psl.

			strategiškai adresuota. Komunikacijoje stokojama įstaigų savitumo raiškos, todėl procesų aprašymai yra panašūs tarp įstaigų ir nekuria aiškesnio jų atskyrimo vertės pasiūlymo lygmeniu.	
2.		Emocinė ir simbolinė vertė	Atitinka: Įrašai nuosekliai kuria emocinį ryšį, akcentuodami bendrystę, jaudumą ir bendruomenės buvimą kartu. Komunikacijoje vyrauja šventinis kontekstas, tradicijų paminėjimas ir kolektyvinės savijautos įvardijimas. Naudojami simboliai ir vizualūs atributai, kurie prisideda prie emocinės atmosferos ir įstaigos tapatybės komunikacijos. Neatitinka: Simboliai dažniau sustiprina šventės momentą, bet rečiau formuoja išskirtinį įstaigos identitetą. Emocinės žinutės orientuotos į bendrą atmosferą, tačiau mažiau išryškina įstaigų savitumą ar unikalų įvaizdžio naratyvą.	Lopšelis-darželis A: „Nuoširdžiai dėkojame visai mūsų lopšelio–darželio „A“ bendruomenei – vaikams, tėveliams, mokytojams ir darbuotojams – už nuoširdų dalyvavimą ir gerumą Pyragų dienos akcijoje. Jūsų kepti pyragai, šypsenos ir dosnumas sukūrė ypatingą bendrystės ir šilumos atmosferą.“ Lopšelis-darželis B: „Artėjant vakarui kieme ir languose sužibo žibintai – tai vaikystės, jaudumo ir šilumos švieselės, tai tarsi pažadas saugoti šviesą savyje ir vieni kituose. Jūsų visų šiluma, bendrystė, geranoriškumas yra mūsų bendruomenės žibintas.“ Lopšelis-darželis C: „Rugsėjo 29 – spalio 2 dienomis grupės vaikai kartu su mokytojais šventė šv. Mykolo dieną, taikydami Valdorfo pedagogikos elementus, siekdami ugdyti vaiko vidinę stiprybę, drąsą ir dvasinį jautrumą. Šventės metu vyko iškilmingas ritualas – vaikai buvo iššventinami į riterius ir kartu su mokytojais dalyvavo

14 lentelės tęsinys

				<i>pasakos inscenizacijoje apie narsų riterį bei princesės išlaisvinimą.</i> “
		Bendradarbiavimas	Atitinka: Įrašai pabrėžia bendruomenės ir pedagogų veikimą kartu. Komunikacijoje matoma bendrakūros ir partnerystės raiška, išreikšta kvietimais prisijungti prie projekto, dalijimosi iniciatyvomis ir bendrų tikslų siekimu. Nuosekliai vartojamos bendradarbiavimo žyminčios formuluotės: „kartu“, „visi galėsime“, „mainytis“, „susivienijo“, „drauge susibūrėme“, kurios sustiprina vertės kūrimo „kartu“ naratyvą. Neatitinka: Bendradarbiavimo vertė dažniau siejama su vienkartinėmis švenčių ar iniciatyvų įspūdžiu, bet rečiau su tęstiniu, strategiškai komunikuojamu partnerystės modeliu. Įrašų turinyje trūksta aiškesnės „veikimo kartu“ struktūros ir ilgalaikio bendradarbiavimo proceso įrėminimo. Komunikacija kuria	Lopšelis–darželis A: <i>„Norime Jus pakviesti prisijungti prie mūsų nuostabaus projekto, kuriuo siekiame skatinti vaikų ir šeimų meilę knygoms bei dalinimosi skaitymo džiaugsmu. Tai erdvė, kurioje visi galėsime nemokamai dalintis ir mainytis knygomis, taip stiprindami bendruomeniškumą ir ugdydami vaikų meilę literatūrai.</i>“ Lopšelis-darželis B: <i>„Tėveliai, vaikai ir pedagogai susivienijo kurdami ypatingą Pyragų dieną – dieną, kai dalinamės ne tik skanumynais, bet ir gerumu. Nuoširdžiai dėkojame visiems prisidėjusiems prie šios akcijos – kartu surinktos lėšos bus skirtos padėti ligoniukams.</i>“ Lopšelis-darželis C: <i>„Nuoširdžiai dėkojame visiems tėveliams, vaikams, mokytojams ir bendruomenės nariams prisidėjusiems prie Kauno lopšelyje-darželyje „C“ organizuotos labdaros akcijos „GERUMO PYRAGAS“ RUGUTĖS vaikams. Visi drauge susibūrėme kilniam tikslui-paremti paramos ir labdaros fondą „RUGUTĖ“, teikiančią pagalbą vaikams, sergantiems onkologinėmis ligomis.</i>“

			bendrystės įspūdį, tačiau mažiau prisideda prie institucinio savitumo ar unikalios partnerystės vertės naratyvo išgryninimo.	
--	--	--	--	--

Šaltinis: sudarytas darbo autorės

Turinio analizės rezultatai atskleidė, kad Kauno miesto lopšelių-darželių komunikacija socialiniame tinkle „Facebook“ yra reguliari, intensyvi ir orientuota į bendruomenės veiklos matomumą, tačiau nevienodai valdoma strateginiu lygmeniu, ypač vertės pasiūlymo konstravimo ir auditorijos adresavimo požiūriu. Analizuotame turinyje aiškiai atpažįstamos naudojimo, emocinės–simbolinės vertės ir bendradarbiavimo kryptys, kurios sudaro labiausiai matomą vertės komunikacijos karkasą, tačiau jos rečiau pozicionuojamos kaip institucinis pažadas šeimai ar organizacinis įstaigos savitumas, todėl išlieka deklaratyvos, epizodinės ir panašios tarp skirtingų įstaigų.

Komunikacijoje vyraujantis naudojimo vertės elementas atsiskleidžia per konkrečias ugdymo situacijas, patyriminį procesą ir kasdienę vaiko veiklos rutiną, kuri pateikiama ne kaip formalus ugdymo rezultatų raportavimas, o kaip gyvas veiklos vyksmas: vaikai tyrinėja, dėlioja, lygina, kuria, sportuoja netradicinėse erdvėse, kirpa, klijuoja, planuoja ir reflektuoja, kas jiems įsiminė. Tokie įrašai formuoja autentiškumo, edukacinio intensyvumo ir pedagogų kasdienio įsitraukimo į vaiko patirtį įspūdį, leidžiantį auditorijai stebėti ugdymo procesą jo vyksmo momentu, tačiau vertė dažniau lieka proceso aprašymo lygmenyje, nei suformuluota kaip aiškus organizacijos pažadas tėvams. Komunikacinė žinutė parodo, kaip vaikas mokosi, bet rečiau paverčiama aiškesniu auditorijai skirtu vertės teiginiu apie tai, ką įstaiga sistemingai užtikrina šeimai kaip klientui.

Analizė taip pat parodė, kad emocinė ir simbolinė vertė įstaigų paskyrose kuriama per metaforas, atmosferos akcentus, šventinius ritualus, spalvinę simboliką, padėkas ir bendruomenės telkimo toną, kuris dažnai tampa centrine įrašų ašimi. Žinutėse nuosekliai pabrėžiamas jaukumas, vaikystės švieselės, šiluma, vienybė, drąsa, pasididžiavimas, tradicijos ir bendrystės jausmas, kas rodo, kad komunikacija siekia kurti emocinį ryšį su auditorija, tačiau padėkos ir šventinis naratyvas dažnai tampa platesnis nei institucinis įstaigos identiteto išgryninimas, todėl simboliai labiau sustiprina momentą nei įstaigos unikalios tapatybę ilgalaikėje komunikacijoje. Tai reiškia, kad emocinė vertė yra stipri įrašo nuotaikos lygmeniu, bet rečiau veikia kaip nuosekliai valdomas organizacinės tapatybės simbolių rinkinys, išskiriantis vieną įstaigą iš kitų.

Bendradarbiavimo vertė įrašų sraute atsiskleidžia per institucijų, šeimų ir pedagogų veikimą kartu, jungimąsi į projektus, renginius, akcijas ir iniciatyvas, taip pat per aiškiai vartojamas kolektyvinį veikimą žyminčias formuluotes (kartu, drauge, susivienijo, visi galėsime, susibūrėme tikslui, dalyvavo, partneriai), kurios kuria bendros vertės kūrimo įspūdį. Įrašai retai pateikia, kaip bendradarbiavimo procesai yra koordinuojami, kokiais principais grindžiamas atsakomybių pasidalijimas ar kokia yra jų tęstinumo logika, taip pat neįvardija konkrečių auditorijos įsitraukimo būdų ar veikimo etapų. Dėl to partnerystė komunikacijoje atsiskleidžia kaip deklaruojamas tikslas, tačiau ne kaip sistemiškai valdoma ir ilgalaikė organizacinė struktūra turinti institucijos atsakomybės pozicija klientui. Bendradarbiavimas tampa matomas kaip veikimo forma, tačiau ne

kaip aiškiai apibrėžta, įsitraukimo ir partnerystės įgyvendinimo sistema, turinti nuoseklų organizacinį veiklos karkasą, kuris būtų kryptingai komunikuojamas auditorijai.

Įsipareigojimo šeimai ir vaikui požymiai įrašuose yra matomi, tačiau dažniausiai perteikiami netiesiogiai – per rūpestį, emocinį toną, bendruomenės palaikymo žinutes ar veiklų prieinamumą (pvz., nemokamumo) akcentus. Vis dėlto įstaigos retai aiškiai įvardija, ką konkrečiai pažada ar įsipareigoja užtikrinti auditorijai, todėl įsipareigojimas komunikacijoje išlieka labiau nuotaikos ir momento lygmens, o ne aiškiai suformuluota institucijos atsakomybės deklaracija klientui. Tokia komunikacijos forma kuria bendrą rūpesčio įspūdį, bet neapibrėžia, kaip šis rūpestis paverčiamas organizacine atsakomybe ar sisteminiu vertės pasiūlymo pažadu šeimai.

Naudos ir kainos santykis turinyje atsiskleidžia dažniau kaip naudos „prasmingumo“ ar „vertos patirties“ deklaracija, bet retai pateikiama kaip racionalus investicijos–rezultato palyginimo argumentas, todėl įrašų turinys labiau pabrėžia veiklų edukacinę naudą, laiko vertingumą, nemokamas iniciatyvas ar pasiekimus, tačiau be aiškesnės sąsajos su tėvų laiko, pastangų ar ugdymo kainos investicijos atsiperkamumo argumentacija, kuri būtų sukomunikuota kaip auditorijai skirtas racionalus vertės pasiūlymo rėmas. Tai rodo, kad darželiai turi turinio, įrodančio naudą vaikui, bet šios naudos neperkelia į investicijos ir rezultato santykio argumentą, kuris būtų auditorijai, ypač tėvams, strategiškai pozicionuotas kaip vertės pažadas.

Komunikacija kaip procesas lopšelių–darželių paskyrose yra aiški, estetiška, emociškai įtrauki ir struktūruota veiklos sklaidos požiūriu, tačiau dialogo komponentas išlieka ribotas. Žinutėse matomi kvietimai dalyvauti, pasidžiaugti ar prisijungti, tačiau retai aktyvuojamas grįžtamasis ryšys: nėra užduodami klausimai auditorijai, neinicijuojamos diskusijos ar refleksijos trajektorijos, kurios parodytų, kad komunikacija valdoma kaip abipusio ryšio, auditorijos įgalinimo ir lūkesčių valdymo įrankis. Komunikacinis stilius labiau funkcionuoja kaip sklaidos kanalas, bet ne kaip abipusį dialogą organizuojanti sistema.

Nors strateginio pozicionavimo kriterijus nėra aiškiai komunikuojamas, turinio sraute galima fiksuoti, kad įstaigos demonstruoja organizacinį lankstumą ir greitą prisitaikymą prie išorinių iniciatyvų. Ugdymo veiklos perkeliama į netradicines erdves (lauko, virtualias, partnerių infrastruktūras), adaptuojamos prie teminių projektų, kalendorinių akcijų, edukacinių susitikimų ar tvarumo iniciatyvų, pedagogų vaidmenys dinamiškai perkonfigūruojami pagal situaciją, o įrašų tonas signalizuoja operatyvų reagavimą į aplinką, tačiau šis lankstumas nėra verbalizuojamas kaip institucinis komunikacinis pažadas, todėl jis lieka pastebimas kaip veikimo modelis, bet ne kaip įstaigos pozicionavimo argumentas ar vertės pasiūlymo elementas, kuris būtų aiškiai adresuotas tėvams.

Socialinio tinklo „Facebook“ turinio analizė rodo, kad lopšeliai–darželiai daugiausia dėmesio skiria kasdienio ugdymo ir bendruomenės emocinio artumo parodymui. Vis dėlto vertės pasiūlymo elementai – įstaigos pažadas šeimai ir vaikui, laiko ar pastangų ir gaunamos naudos ryšys, komunikacijos nuoseklumas bei įstaigos savitumas – nėra naudojami kaip kryptinga komunikacinė laikysena, kuri padėtų stiprinti organizacijos tapatybę, išryškinti jos pranašumus ar valdyti auditorijos lūkesčius. Dėl to komunikacija veikia kaip veiklų viešinimo ir emocinės atmosferos kūrimo erdvė, tačiau ne kaip institucijos vertę aiškiai apibrėžiantis ir auditorijai tikslingai perteikiantis modelis. Tai leidžia daryti išvadą, kad komunikacija atlieka sklaidos ir įtraukties funkciją, bet neišnaudojama kaip institucinis vertės pozicionavimo ir ilgalaikio ryšio su klientu

valdymo mechanizmas, todėl vertė auditorijai yra parodoma, bet neįreminama kaip institucinis pažadas ar unikalesnė įstaigos komunikacinė strategija, kuri padėtų auditorijai aiškiai suvokti, kokią ilgalaikį ugdymo pažadą įstaiga prisiima, kokia jos niša ir kaip veikia įsitraukimo sistema.

Vizualų turinio analizė papildė tekstinių pranešimų tyrimą ir leido tiksliau suprasti, kaip vertė yra rodoma, kokiais objektais ir emociniu fonu ji grindžiama bei kiek ji prisideda prie įstaigos tapatybės kūrimo. Vaizduose visose trijose įstaigose dominuoja vaikai įsitraukę į veiklas – tyrinėjant, sportuojant, kuriant ar žaidžiant, o pedagogai dažniausiai fiksuojami šalia vaikų kaip procesą lydintys ir palaikantys veikėjai, tačiau ne kaip savarankiškas institucinis vizualo fokusas. Bendruomenės renginiai vizualuose matomi rečiau, o institucinė atributika ar tapatybę žymintys simboliai sudaro mažiausią vaizdinio turinio dalį, todėl vizualai pirmiausia stiprina veiklos proceso ir emocinės atmosferos naratyvą, o ne įstaigos identiteto ženklų nuoseklumą ar išskirtinumą.

Spalvinė kompozicija įrašuose dažniausiai grindžiama ryškių ir šiltų spalvų dominavimu, kurios kuria energijos, judesio, šventiškumo ir pozityvios emocijos įspūdį, o pasteliniai ir natūralūs tonai pasirodo kaip jaukumą ir artumą papildantys estetiniai elementai, ypač lauko veiklų kontekste. Šaltos ar neutralios spalvos vizualuose pasirodo minimaliai, dažniausiai oficialiuose ar reprezentaciniuose momentuose, tačiau šie spalviniai sprendimai nėra naudojami kaip pastovi įstaigos spalvinė tapatybės sistema, todėl spalvos komunikacijoje funkcionuoja kaip emocijos ir nuotaikos sustiprinimo priemonė, bet ne kaip identiteto atpažįstamumą palaikantis elementas.

Emocinis tonas vizualuose kuriamas per džiaugsmą, entuziazmą, judesio dinamiką ir smalsumą, kai vaikai dažniau užfiksuojami veiksmo, atradimo ar žaidimo momentu, o ne pozavime ar žiūrint tiesiai į kamerą. Tai rodo, kad įstaigos vizualuose akcentuoja patirtį ir procesą, siekdamas parodyti veiklos gyvumą ir natūralų įsitraukimą, tačiau tiesioginis akių kontaktas su kamera, kuris galėtų veikti kaip sąmoningas ryšio su auditorija aktyvinimo elementas, įrašuose naudojamas retai. Dėl šios priežasties emocinis tonas sustiprina įrašo nuotaiką, bet mažiau veikia kaip dialogą inicijuojantis ar institucijos pasididžiavimo balsą perteikiantis vizualinis sprendimas.

Turinio analizės duomenys rodo, kad vizualai nuosekliai papildė tekstą, tačiau neperima institucinio įvaizdžio formavimo funkcijos, kuri leistų auditorijai be papildomo paaiškinimo atpažinti įstaigos nišą, vertybinį pažadą ar organizacinį veikimo modelį. Vizualinė komunikacija kuria atvirumo, veiklų intensyvumo ir emocinio artumo įspūdį, tačiau šis įspūdis nėra paverčiamas aiškiai įvardyta įstaigos vizualine strategija, kuri padėtų formuoti tęstinį identitetą ar konkurencinį išskirtinumą. Dėl to galima teigti, kad darželiai vizualuose turi stiprią procesinę ir emocinę raišką, kuri auditorijai leidžia pamatyti vertę, tačiau nesukuria aiškesnio organizacijos identiteto vizualinio pažado ar strategiškai atpažįstamo veikimo modelio, kuris būtų kryptingai perteikiamas šeimoms kaip pagrindinėms turinio stebėtojoms ir suinteresuotoms šalims.

3.4. Vadovų formuojamo vertės pasiūlymo ir jo raiškos socialinėje žiniasklaidoje palyginimas

Interviu analizė parodė, kad lopšelių–darželių vadovai vertės pasiūlymą pirmiausia sieja su praktine įstaigos veikla: ugdymo kokybe ir tęstinumu, vaiko patirtimi ir emocine gerove, saugumo bei pasitikėjimo užtikrinimu tėvams, bendruomenės bendryste, taip pat tam tikrais išskirtinumo bruožais (aplinkos unikalumu, tvarumu, inovacijomis, tinklaveika, projektine veikla). „Facebook“

turinio analizė rodo, kad dalis šių elementų komunikacijoje aiškiai atsispindi, tačiau jų raiška dažnai išlieka epizodinė ir ne visada paverčiama nuosekliu, auditorijai aiškiai įvardytu vertės pažadu.

Ryškiausia sąsaja matoma naudojimo vertės plotmėje: vadovai ugdymo kokybę apibrėžia kaip esminę įstaigos pareigą, o „Facebook“ įrašuose tai nuosekliai „parodoma“ per kasdienes veiklas, patyriminį ugdymą ir vaiko įsitraukimą. Vis dėlto šis turinys dažniau veikia kaip ugdymo proceso demonstravimas, o ne kaip aiškiai suformuluotas pasiūlymas tėvams, t. y. auditorija mato, kas vyksta, tačiau rečiau gauna sukonkretintą institucijos pažadą, ką įstaiga sistemingai užtikrina šeimai.

Emocinė ir simbolinė vertė taip pat sutampa: vadovų požiūriu svarbus šilumos, priėmimo, bendruomeniškumo ir tradicijų akcentas, o „Facebook“ komunikacijoje dominuoja šventinės situacijos, metaforos, padėkos ir jaukumo emociją skatinanti kalba. Tačiau emocinis tonas dažniau sustiprina konkretaus įrašo nuotaiką nei formuoja ilgalaikį, aiškiai atpažįstamą įstaigos identitetą. Simboliai labiau „įprasmina momentą“, o ne nuosekliai išskiria įstaigą iš kitų.

Bendradarbiavimo vertėje taip pat matomas atitikimas: vadovai bendradarbiavimą sieja su partnerystėmis (kultūra, sportas, mokyklos, tėvai), o „Facebook“ įrašuose galima pastebėti bendradarbiavimą su kitomis įstaigomis, tačiau akcentuojama ir bendrakūra su šeimomis, komunikuojama per kvietimus jungtis, iniciatyvų viešinimą ir kolektyvinį veikimą. Vis dėlto komunikacijoje retai atsiskleidžia partnerystės tęstinumo logika, atsakomybių pasidalijimas ar aiškesni įsitraukimo būdai, todėl bendradarbiavimas auditorijai labiau matomas kaip bendra siekiamybė ir įvykių seka, bet ne kaip nuosekliai struktūruotas veikimo modelis.

Didžiausias neatitikimas: išryškėja įsipareigojimo klientui ir naudos–kainos santykio dimensijose. Interviu vadovai įsipareigojimą formuluoja gana tiesiogiai (saugumas, sveikata, mityba, individuali pagalba, pažadų vykdymas, atviras ryšys su tėvais), tačiau „Facebook“ turinyje šie elementai dažniausiai perteikiami netiesiogiai arba visai neaptinkami. Panašiai ir naudos–kainos argumentacija: vadovai ją reflektuoja (aiškus savivaldybės mokestis, prieinamumas, „daug veiklų už mažesnę mokestį“), tačiau „Facebook“ sraute investicijos–rezultato pagrindimas beveik nefigūruoja. Strateginis pozicionavimas ir dinamiškas prisitaikymas interviu medžiagoje apibrėžiami kaip svarbūs ir neišvengiami, o „Facebook“ turinyje šios kryptys dažniau pasirodo kaip atskiri faktai ar iniciatyvos, bet retai sujungiamos į aiškų, nuoseklų pozicionavimo pasakojimą. Dėl to auditorijai jos gali būti pastebimos kaip veiklos požymiai, tačiau ne visada atpažįstamos kaip sąmoningai komunikuojamas įstaigos išskirtinumas ar kompetencija valdyti pokytį.

Apibendrinant galima teigti, kad vadovų suvokiama vertė „Facebook“ komunikacijoje labiausiai materializuojasi per lengviausiai parodomus elementus – ugdymo procesą, emocinę atmosferą ir bendrystės situacijas. Tuo tarpu tie vertės aspektai, kuriems reikia aiškesnio įvardijimo (institucinis įsipareigojimas, naudos–kainos argumentacija, strateginis pozicionavimas, dinamiško prisitaikymas), komunikacijoje atsiskleidžia fragmentiškai ir rečiau tampa nuoseklia, auditorijai atpažįstama vertės pasiūlymo pozicija.

DISKUSIJA

Tyrimo rezultatai rodo, kad Kauno miesto lopšelių–darželių vadovai vertės pasiūlymą suvokia kaip įstaigos gebėjimą užtikrinti vaiko gerovę, ugdymo kokybę ir pasitikėjimu grįstą santykį su šeima. Vadovų diskurse vertė apibrėžiama per kasdienę, tėvams jautrią atsakomybę – institucijai patikėtą vaiko laiką, emocinį saugumą, individualizuotą pagalbą ir bendruomenės įtrauktį. Tai atliepia paslaugų dominavimo logikos (S-D logic) požiūrį, teigiantį, kad organizacijos vertę ne „perduoda“, o sudaro sąlygas jai atsirasti per kliento patirtį ir sąveiką (Vargo ir Lusch, 2004, 2008, 2016; Ballantyne ir Varey, 2006). Kartu vadovų mintys atitinka ir klasikinę vertės pasiūlymo sampratą kaip pažadą dėl apibrėžtos naudos klientui (Lanning ir Michaels, 1988; Aaker, 2012), ypač kai kalbama apie pasitikėjimą ir atsakomybę šeimai.

Vis dėlto „Facebook“ turinio analizė atskleidė, kad reali viešoji komunikacija šiuos vertės elementus reprezentuoja fragmentiškai ir daugiausia per naudojimo bei emocinį lygmenis. Įrašuose dominuoja vaikų veiklų procesas, „čia ir dabar“ patirtys, šventinė simbolika ir bendruomeniškumą žyminčios formuluotės, kurios kuria autentiškumo ir emocinio artumo efektą, tačiau retai paverčiamos aiškiai suformuluotu instituciniu įsipareigojimu šeimai. Tokia tendencija dera su Pawar (2024) ir Mangold & Faulds (2009) įžvalgomis, kad socialinių tinklų turinys dažnai tampa veiklos reprezentacijos, o ne strateginio diferencijavimo erdve. Tai leidžia teigti, kad darželiai socialinius tinklus valdo labiau kaip veiklų viešinimo ir bendrystės atmosferos kanalą, o ne kaip institucinio identiteto ir ilgalaikio vertės pažado įtvirtinimo instrumentą.

Auditorijos adresavimo ir dialogiškumo požiūriu išryškėjo dar viena svarbi įžvalga. Nors vadovai interviu metu pabrėžė partnerystę su tėvais, viešuose įrašuose komunikacija retai aktyvuoja dvikryptį grįžtamąjį ryšį – tėvams beveik neužduodami klausimai, neskatinamos refleksinės diskusijos ar struktūruoti įsitraukimo scenarijai. Todėl partnerystė dažniau atsiskleidžia kaip emocinė siekiamybė („veikiame dėl vaikų“, „kartu augsime“), bet ne kaip aiškiai apibrėžta ir auditorijai paaiškinta į(si)traukimo sistema. Ši išvada siejasi su Ballantyne ir kt. (2011) bei Frow ir Payne (2011) teiginiais, kad vertės komunikacija turi būti aiški, struktūruota ir orientuota į auditorijos prasmių bendrakūrą, kitu atveju vertė lieka numanoma, bet neįvardyta.

Tyrimo radiniai leidžia teigti, kad ikimokyklinio ugdymo įstaigos „Facebook“ turinyje vertę demonstruoja aktyviai, tačiau ji dažniau matoma kaip procesinė kasdienybės sklaida ir emocinė bendruomenės atmosfera, o ne kaip strategiškai įvardyta komunikacinė pozicija, kuri diferencijuotų įstaigos identitetą ar aiškiai apibrėžtų ilgalaikį institucijos įsipareigojimą šeimai. Todėl galima daryti išvadą, kad vertės pasiūlymas auditorijai yra parodomas, bet rečiau įreminamas kaip sąmoningai valdomas ir nuoseklus institucinis vertės pažadas, turintis aiškią organizacinę logiką ir atpažįstamą tapatybės naratyvą.

Tyrimo rezultatai atspindi Kauno miesto valstybinių lopšelių–darželių komunikaciją konkrečiu 2025 m. rugpjūčio–lapkričio laikotarpiu ir tik vienoje socialinėje platformoje, todėl neapima platesnio skaitmeninės komunikacijos kanalų spektro. Be to, analizė buvo orientuota į aiškiai išreikštus turinio elementus, netaikant papildomų interpretacinių prielaidų, kas galėjo riboti subtilesnių, netiesiogiai komunikuojamų vertės signalų identifikavimą.

IŠVADOS

1. Išnagrinėjus vertės pasiūlymo teorinę sampratą ir vertės komunikaciją socialinėje žiniasklaidoje galima teigti, kad vertės pasiūlymas švietimo institucijų kontekste veikia kaip institucinis pažadas klientui, apimantis ne tik funkcinius ugdymo aspektus, bet ir emocinę patirtį, simbolines reikšmes, santykio su auditorija kūrimą bei organizacijos gebėjimą nuosekliai įgyvendinti įsipareigojimus. Socialinių tinklų aplinkoje vertė konstruojama ne vien per informacijos sklaidą, bet ir per auditorijos prasmį, pasitikėjimo bei reputacijos bendrakūrą, todėl jos veiksmingumas priklauso nuo kryptingo turinio planavimo, nuoseklumo ir aiškaus auditorijos adresavimo.
2. Ištyrus lopšelių–darželių vadovų vertės pasiūlymo suvokimą ir jo formulavimą galima teigti, kad vertės pasiūlymo samprata dažniausiai nėra artikuliuojama kaip formali strateginė kategorija, tačiau ji aiškiai siejama su praktine, kasdienėje veikloje kuriama nauda vaikui ir jo šeimai. Vadovai vertę apibrėžia per ugdymo kokybę ir tęstinumo užtikrinimą, vaiko emocinę gerovę bei galimybes individualiai atsiskleisti, saugios ir ugdančios aplinkos sukūrimą, pasitikėjimu grįstą ryšį su tėvais bei bendruomenės bendrystę. Nors dalis vadovų akcentuoja ir konkurencinį išskirtinumą, šie aspektai dažniau suvokiami kaip įstaigos veiklos savybės, o ne kaip nuosekliai ir strategiškai suformuluotas vertės pažadas auditorijai.
3. Ištyrus lopšelių–darželių vadovų vertės pasiūlymo turinio elementus galima teigti, kad vertė jų požiūriu suprantama kaip institucijos atsakomybės, bendruomenės ryšio ir vaiko patirties visuma. Vadovų pasisakymuose ryškėja siekis kurti pasitikėjimu, saugumu ir emociniu stabilumu grįstą aplinką, kuri suvokiama kaip pamatinė sąlyga organizacijos vertei atsirasti. Vertės pasiūlymas dažniau siejamas su prasmingu veikimu, ugdymo kryptingumu, bendruomenės telkimu ir santykio su šeima kokybe, o ne su formaliu ar detalai apibrėžtu strateginiu pažadu. Svarbiau yra kuriamos naudos prasmė, krypties aiškumas ir žmogiškasis ryšys, kuris, jų įsitikinimu, turi išlikti esmine organizacijos vertės ašimi net ir kintančiame socialinių tinklų ar inovacijų kontekste.
4. Atlikus lopšelių–darželių komunikacijos „Facebook“ tinkle turinio analizę pastebėta, kad Kauno miesto ikimokyklinio ugdymo įstaigos socialinę žiniasklaidą naudoja kaip nuolatinį, auditorijai atvirą veiklų pristatymo kanalą, kuriame dominuoja realios kasdienės vaikų ugdymo patirtys, šventinės bendruomenės bendrystės momentai ir institucijų veikimas kartu su šeimomis bei socialiniais partneriais. Komunikacijoje ryškiausiai atsiskleidžia proceso nauda, emocinė–simbolinė prasmė bei bendradarbiavimo aspektas. Vis dėlto, nors turinys kuria aktyvaus ugdymo ir pozityvios atmosferos įspūdį, komunikacijoje stokojama strategiškai nuoseklaus vertės pasiūlymo – įrašai dažniau perteikia pavienius institucijos veiklos epizodus nei kryptingai formuoja ilgalaikį, išskirtinį ir aiškiai auditorijai adresuotą vertės pažadą, todėl įstaigų komunikacinė tapatybė dažnai persidengia, o vertės signalai veikia labiau kaip bendras sektoriaus aktyvumo požymis nei aiškesnis įstaigų diferencijavimo ar strateginės krypties komunikacijos modelis.
5. Palyginus lopšelių–darželių vadovų strateginį vertės pasiūlymo suvokimą su realia komunikacija „Facebook“ tinkle galima teigti, kad vadovų ir socialinės komunikacijos turinys labiausiai susitinka per praktiškai lengvai perteikiamas sritis: kasdienio ugdymo proceso matomumą, pozityvų emocinį foną ir bendruomenės bendrystės situacijas. Vis

dėlto, tie vertės aspektai, kuriuos vadovai akcentuoja kaip esminius institucinius įsipareigojimus šeimai, pasitikėjimo užtikrinimą, individualų dėmesį vaikui, nuoseklų pažadų įgyvendinimą ir atsakomybės signalą, socialiniuose įrašuose dažnai lieka labiau fragmentiški, epizodiški ar perteikiami netiesiogiai. Dėl to auditorija aiškiai atpažįsta įstaigų veiklų intensyvumą ir emocinę atmosferą, tačiau rečiau gauna išgrynintą strateginę žinutę, kuri kryptingai įvardytų, kokią ilgalaikę vertę įstaiga kuria, kuo ji skiriasi ir kaip nuosekliai įgyvendina savo pažadą bendruomenei. Taip pat išryškėja, kad socialinė komunikacija pirmiausia atlieka veiklos matomumo funkciją, tačiau rečiau naudojama kaip įrankis aiškiai ir nuosekliai artikuliuoti strateginius vertės pasiūlymus.

REKOMENDACIJOS

Lopšelių–darželių vadovams:

- Apsibrėžti įstaigos vertės pasiūlymus kaip strateginę gairę. Sudaryti bent 3-5 pagrindinių vertės pažadų sąrašą (orientuotą į vaiką, šeimą ir bendruomenę) ir jį įtraukti į įstaigos komunikacijos planą, numatant, kad šie pažadai būtų atskaitos taškas rengiant turinį socialiniame tinkle „Facebook“. Stebėti ar komunikacija tampa kryptinga vertės pasiūlymų kontekste ir aiškiau atpažįstama auditorijai išsiskiriant iš kitų įstaigų.
- Formuoti vertės pasiūlymų elementų ciklą socialinėje žiniasklaidoje, kuriame kiekvieną mėnesį būtų išskiriamos ir nuosekliai rotuojamos pagrindinės 2–3 vertės temos, atsiskleidusios tyrimo metu kaip reikšmingiausios įstaigos prasmės ir auditorijos pasitikėjimo ašys. Vadovams rekomenduojama šias temas aiškiai įvardinti, kokią naudą ar įsipareigojimą šios situacijos atskleidžia šeimai ir bendruomenei, kad komunikacija įgautų ne pavienių veiklų sklaidos, o nuoseklios vertės prasmės ir institucinio pažado įtvirtinimo bruožus.

Už komunikaciją atsakingiems asmenims:

- Prieš rengiant įrašus, susipažinti su vadovų patvirtintais vertės pasiūlymais ir juos turėti kaip komunikacijos atskaitos rėmą. Rekomenduojama paskyros turinyje naudoti aiškiai įvardytus vertės pažadus, kad kiekvienas įrašas ne tik rodytų veiklą, bet ir perduotų žinią, kokią konkretų įsipareigojimą įstaiga prisiima vaikui ir jo šeimai. Taip pat turinio planavime numatyti, kad komunikuojami vertės elementai būtų pastovūs savo prasme, o jų atpažįstamumas stiprinamas per tiesioginį įvardijimą tekste ir vizualinį patvirtinimą, kad auditorijai nekiltų abejonių, ką įstaiga laiko savo pagrindine verte ir kuo tai pagrindžia kasdienėje veikloje.
- Rekomenduojama vengti tų pačių prasmų perteikimo nuolat keičiant formuluotes, nes tai skaldo žinutės vientisumą ir mažina vertės atpažinimą. Turinio įvairovę kurti parodant vertę skirtinguose kasdieniuose kontekstuose ir formatuose, o ne ją perinterpretuojant žodžiais. Taip pat bent kartą per mėnesį inicijuoti auditorijos įsitraukimo veiksmą (reakcijų pasirinkimo, trumpos apklausos arba klausimo komentaruose pagrindu), kuriuo tėvai galėtų išreikšti, kurios patiriamos įstaigos vertės sritys jiems ir jų vaikui yra ryškiausios arba kokias veiklas jie sieja su įstaigos pažadu. Tokia prieiga sudarytų sąlygas komunikacijai veikti kaip nuosekliam vertės pažadų patvirtinimui ir dvikrypčio ryšio su auditorija palaikymui, o ne pavienių žinučių srautui, kuriame neaišku, ką įstaiga laiko savo esmine verte ir kuo išsiskiria.

LITERATŪRA

1. Afolasade Olatunji, T., Moses Onipede, F. (2020). A MULTIMODAL VISUAL ANALYSIS. In *British Journal of English Linguistics* (Vol. 8, Issue 4).
2. Akaka, M. A., Vargo, S. L., Lusch, R. F. (2014). *The Complexity of Context: A Service Ecosystems Approach for International Marketing*.
3. Aaker, D. A. (2012). Building strong brands. Simon and schuster.
4. Aligwe, H. N.; N. K. A.; A. E. S. (2018). *Stuart Hall's encoding-decoding model: A critique*. <https://doi.org/10.5829/idosi.wasj.2018.1019.1023>
5. Alwash, M. (2019). *Investigating Value Propositions in Social Media: Studies of brand and customer exchanges on Twitter*.
6. Anderson, J. C., Narus, J. A., & van Rossum, W. (2006). *Customer Value Propositions in Business Markets*. www.hbr.org
7. Andersson, M., & Eksell, J. (2025). Let's meet: the communication dynamics of value propositions of convention bureaus. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*. <https://doi.org/10.1080/15022250.2025.2454639>
8. Andersson, R. (2025). Strategic communication and value creation: A process theoretical understanding of value formation in strategic communication management. *Public Relations Review*, 51(2). <https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2025.102559>
9. Anuar, A. Z. A., Yusof, N., Romli, R., Ibrahim, N. Z. M., & Hamid, A. S. A. (2025). *Optimizing Strategic Communication Through Social Media: The Roles of Public Relations Leaders and Multidisciplinary Team* (pp. 28–45). https://doi.org/10.2991/978-94-6463-756-4_4
10. Ballantyne, D., Frow, P., Varey, R. J., & Payne, A. (2011). Value propositions as communication practice: Taking a wider view. *Industrial Marketing Management*, 40(2), 202–210. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.06.032>
11. Ballantyne, D., & Varey, R. J. (2006). Creating value-in-use through marketing interaction: The exchange logic of relating, communicating and knowing. *Marketing Theory*, 6(3), 335–348. <https://doi.org/10.1177/1470593106066795>
12. Berlo, D. K. (1960). *The process of communication: An introduction to theory and practice*. Holt, Rinehart and Wiston.
13. Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27–40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>
14. Bower, M., Garda, R. A. (1985). The role of marketing in management. *The Mc Kinseyn Quarterly*, 3, 34–46.
15. Day, G. (2014). Achieving advantage with a service-dominant logic. In *The service-dominant logic of marketing* (pp. 85-90). Routledge
16. De Rosa, A. S. (2024). Social representations and multi-channel communication on crucial societal issues through the modelling approach. *Discover Global Society*, 2(1). <https://doi.org/10.1007/s44282-024-00126-9>
17. Flint, D., Mentzer, J. (2006). Striving for integrated value chain management. In R. F. Lusch, & S. L. Vargo (Eds.), *The service dominant logic of marketing: Dialog, debate and directions* (pp.139–149). Armonk, New York: M. E. Sharpe.
18. Fiske, S. T. (2018). Stereotype Content: Warmth and Competence Endure. *Current Directions in Psychological Science*, 27(2), 67–73. <https://doi.org/10.1177/0963721417738825>
19. Frow, P., McColl-Kennedy, J. R., & Payne, A. (2016). Co-creation practices: Their role in shaping a health care ecosystem. *Industrial Marketing Management*, 56, 24–39. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.03.007>
20. Frow, P., & Payne, A. (2011). A stakeholder perspective of the value proposition concept. *European Journal of Marketing*, 45(1), 223–240. <https://doi.org/10.1108/03090561111095676>
21. Gerbner, G. (1956). *Toward a General Model of Communication*. <https://about.jstor.org/terms>
22. Gummeson, E., & Mele, C. (2010). Marketing as Value Co-creation Through Network Interaction and Resource Integration. *Journal of Business Market Management*, 4(4), 181–198. <https://doi.org/10.1007/s12087-010-0044-2>
23. Hall, S. (1973). *Encoding and decoding in the television discourse*.
24. Hassan, A. (2012). The Value Proposition Concept in Marketing: How Customers Perceive the Value Delivered by Firms– A Study of Customer Perspectives on Supermarkets in Southampton in the United Kingdom. *International Journal of Marketing Studies*, 4(3). <https://doi.org/10.5539/ijms.v4n3p68>
25. Holbrook, M. B. (1999). *Consumer value. A framework for analysis and research*, 5-14.
26. Holsanova, J. (2012). New methods for studying visual communication and multimodal integration. In *Visual Communication* (Vol. 11, Issue 3, pp. 251–257). <https://doi.org/10.1177/1470412912446558>
27. Hummel, T. G., Cohen, F., & Anders, Y. (2023). Parents' Trust in Their Child's Preschool: Associations with Child and Family Characteristics and Aspects of Parent-Preschool Communication. *Early Education and Development*, 34(5), 1057–1074. <https://doi.org/10.1080/10409289.2022.2101344>

28. Kang, M., & Sung, M. (2017). How symmetrical employee communication leads to employee engagement and positive employee communication behaviors: The mediation of employee-organization relationships. *Journal of Communication Management*, 21(1), 82–102. <https://doi.org/10.1108/JCOM-04-2016-0026>
29. Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53(1), 59–68. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.09.003>
30. Kapur, R. (2020). The Types of Communication. *Multidisciplinary International Journal*, 6(1), 1–7. <http://www.mijournal.in>
31. Lanning, M., Michaels, E. (1988). A business is a value delivery system. Mc Kinsey Staff Paper (p p. 41). July.
32. Lanning, M., Phillips, L. (1991). Building market-focused organizations. white paper, Gemini Consulting.
33. Lasswell, H. D. (1971). *The Process and Effects of Mass Communication*. University of Illinois Press.
34. Lehtonen, J. (2018). *VALUE PROPOSITION DEVELOPMENT AND COMMUNICATION: A CASE STUDY FROM MEASUREMENT INSTRUMENT INDUSTRY*.
35. Liang, M. (2022). The end of social media? How data attraction model in the algorithmic media reshapes the attention economy. *Media, Culture and Society*, 44(6), 1110–1131. <https://doi.org/10.1177/01634437221077168>
36. Lo, H. C., Wang, T. H., & Chen, R. S. (2025). Perceived Value's Impact on Parent-Teacher Relationship among Preschool Parents: Mediating Roles of Service Quality and Social Media Use. *SAGE Open*, 15(2). <https://doi.org/10.1177/21582440251334942>
37. Loubere, N. (2017). *Questioning Transcription: The Case for the Systematic and Reflexive Interviewing and Reporting (SRIR) Method*. <http://www.qualitative-research.net/>
38. Lyu, H. (2025). *A Study of the Role of Color in Visual Communication in the Digital Perspective* (Vol. 25, Issue 1). <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>
39. Mangold, W. G., & Faulds, D. J. (2009). Social media: The new hybrid element of the promotion mix. *Business Horizons*, 52(4), 357–365. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.03.002>
40. McQuail, D. (2010). *McQuail's Mass Communication Theory*.
41. Morgan, H. (2022). Conducting a qualitative document analysis. *The qualitative report*, 27(1), 64–77.
42. Nussipova, G. (2022). Framing Changes of the Value Proposition of Emerging Technologies in a B2B Context. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 29(2), 99–118. <https://doi.org/10.1080/1051712X.2022.2051833>
43. Pawar, S. K. (2024). Social media in higher education marketing: a systematic literature review and research agenda. In *Cogent Business and Management* (Vol. 11, Issue 1). Cogent OA. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2423059>
44. Payne, A., Frow, P., & Eggert, A. (2017). The customer value proposition: evolution, development, and application in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(4), 467–489. <https://doi.org/10.1007/s11747-017-0523-z>
45. Piepponen, A., Ritala, P., Keränen, J., & Maijanen, P. (2022). Digital transformation of the value proposition: A single case study in the media industry. *Journal of Business Research*, 150, 311–325. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.05.017>
46. Raišytė, E. (2022). *MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS KOMUNIKACIJOS INSTITUTAS "EUROVAISTINĖS" KOMUNIKACIJA SOCIALINIULOSE TINKLUOSE*.
47. Rintamäki, T., & Saarijärvi, H. (2021). An integrative framework for managing customer value propositions. *Journal of Business Research*, 134, 754–764. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.05.030>
48. Rupšienė, L. (2007). *Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodologija*.
49. Shannon, C. E. (1948). A Mathematical Theory of Communication. In *The Bell System Technical Journal* (Issue 3).
50. Skålén, P., Gummerus, J., von Koskull, C., & Magnusson, P. R. (2015). Exploring value propositions and service innovation: a service-dominant logic study. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(2), 137–158. <https://doi.org/10.1007/s11747-013-0365-2>
51. Storbacka, K., & Nenonen, S. (2011). Scripting markets: From value propositions to market propositions. *Industrial Marketing Management*, 40(2), 255–266. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.06.038>
52. Taylor, S. A., Hunter, G. L., Zadeh, A. H., Delpechitre, D., & Lim, J. H. (2019). Value propositions in a digitally transformed world. *Industrial Marketing Management*, 87, 256–263. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.10.004>
53. Terho, H., Eggert, A., Ulaga, W., Haas, A., & Böhm, E. (2017). Selling Value in Business Markets: Individual and Organizational Factors for Turning the Idea into Action. *Industrial Marketing Management*, 66, 42–55. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.06.015>
54. Upadhyay, K., & Kashikar, S. (2024). *Comparative analysis of Sadharanikaran model of communication and Berlo's SMCR model of communication*.
55. Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2008). Service-dominant logic: Continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1–10. <https://doi.org/10.1007/s11747-007-0069-6>
56. Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2016). Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(1), 5–23. <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0456-3>

57. Verleye, K., & Reber, B. (2022). Communication in service ecosystems through value propositions: dilemmas and future research avenues. *Journal of Service Management*, 33(4–5), 578–588. <https://doi.org/10.1108/JOSM-12-2021-0470>
58. Yrjölä, M., Hautamäki, P., & Ranta, R. (2025). Value propositions of artificial intelligence in retailing. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 35(4), 355–382. <https://doi.org/10.1080/09593969.2024.2411209>
59. Žydzžiūnaitė, V., Sabaliauskas, S. (2017). Kokybiniai tyrimai: principai ir metodai: vadovėlis socialinių mokslų studijų programų studentams. Vaga

PRIEDAI

1 priedas

Lopšelių-darželių „Facebook“ įrašų vazido (nuotraukos/filmuota medžiaga) analizė

Lopšelis-darželis A			
Kategorija	Tema	Dažnis (proc.)	Pavyzdiniai elementai iš įrašų
Vaizdo objektai	Vaikai veikloje	70.2%	Vaikai tyrinėja, kuria, sportuoja, ragauja
	Veiklos (be veidų fokusavimo)	17.5%	Dirbtuvės, ūkis, smėlio tyrinėjimo erdvė
	Bendruomenės renginiai	8.8%	Popietės, festivaliai, parodos
	Pristatymas / konferencija	1.8%	Konferencijų akimirkos
Spalvinė kompozicija	Ryškios spalvos	70.18%	Geltona, raudona, žalia, kontrastingi fonai
	Šiltos / pastelinės spalvos	24.56%	Pastelinė žalia, ruda, oranžinė, natūralūs tonai
	Šaltos / neutralios spalvos	5.26%	Mėlyna, pilka, minimalūs kontrastai
Emocinis tonas	Džiaugsmas / entuziazmas / šventinė emocija	61.40%	Šypsenos, judesys, dinamika, žaidimas
	Smalsumas / susidomėjimas / tyrinėjimo emocija	29.82%	Tyrinėjantys, stebintys, lyginantys vaikai
	Jaukumas / artumas / bendrystė (ramus emocinis ryšys)	5.26%	Grupiniai kadrai, apkabinimai, bendrakūra
	Iškilingumas / oficialus pasididžiavimas	3.51%	Scena, arena, nominacijos
Teksto–vizualo dermė	Nuosekli semantinė dermė	100%	Vaizdas atitinka įrašo žinutę

Lopšelis-darželis B			
Kategorija	Tema	Dažnis (proc.)	Pavyzdiniai elementai iš įrašų
Vaizdo objektai	Vaikai veikloje	65.6%	Žaidžia, kuria, sportuoja, tyrinėja
	Aplinka / priemonės	20.0%	Fokusas į erdves, žaislus, dekoracijas, ugdymo inventorių
	Bendruomenės renginiai	10.0%	Grupiniai kadrai, renginiai su tėvais, partneriais
	Pristatymas / konferencija	3.3%	Pedagogai ar darbuotojai, pristatomi kaip įrašo fokusas
	Pasiekimai	1.1%	Diplomai, padėkos raštai, apdovanojimų vizualai
Spalvinė kompozicija	Ryškios spalvos	58.9%	Raudona, geltona, žalia, sodrūs tonai, dinamiški fonai
	Šiltos / pastelinės spalvos	34.4%	Ruda, oranžinė, pastelinė žalia, natūralūs tonai
	Šaltos / neutralios spalvos	6.7%	Mėlyna, pilka, balta, oficialumo elementai
Emocinis tonas	Džiaugsmas / entuziazmas / šventinė emocija	50.0%	Šypsenos, judesys, emocingas įsitraukimas
	Smalsumas / susidomėjimas / tyrinėjimo emocija	30.0%	Stebėjimas, bandymai, artimi „atradimo“ kadrai
	Jaukumas / artumas / bendrystė (ramus emocinis ryšys)	13.3%	Grupiniai kadrai, apkabinimai, bendrakūra
	Iškylmingumas / oficialus pasididžiavimas	6.7%	Scena, oficialūs momentai, pasididžiavimo kompozicija
Teksto–vizualo dermė	Nuosekli semantinė	100%	Vaizdas atitinka įrašo

	dermė		žinutę
--	-------	--	--------

Lopšelis-darželis C			
Kategorija	Tema	Dažnis (proc.)	Pavyzdiniai elementai iš įrašų
Vaizdo objektai	Vaikai veikloje	60.0%	Vaikai muziejuje, zoologijos sode, kulinarijoje, smėlio ir gamtos veiklos
	Aplinka / priemonės	24.44%	Plakatai, projekcijos, piešiniai, edukacinės priemonės
	Bendruomenės renginiai	13.33%	Tėvai ir pedagogai, šventiniai rateliai, bendros dirbtuvės
	Institucinė atributika / simboliai	2.22%	Įstaigos logotipai, nacionalinės spalvos (žalia/balta), iliustraciniai personažai su oficialiu fonu
Spalvinė kompozicija	Ryškios spalvos	53.33%	Raudona, geltona, žalia, sodrūs tonai, dinamiški fonai
	Šiltos / pastelinės spalvos	40.00%	Ruda, oranžinė, pastelinė žalia, natūralūs tonai
	Šaltos / neutralios spalvos	6.67%	Mėlyna, pilka, balta, oficialumo elementai
Emocinis tonas	Džiaugsmas / entuziazmas / šventinė emocija	44.44%	Vaikų šypsenos, judesio žaidimai salėje, šventiniai pasirodymai, emociingas įsitraukimas į veiklas.
	Smalsumas / susidomėjimas / tyrinėjimo emocija	37.78%	Stebėjimas, bandymai, artimi „atradimo“ kadrai
	Jaukumas / artumas / bendrystė (ramus	13.33%	Apkabinimų, ramių ratelių per šventes kadrai, bendros

	emocinis ryšys)		dirbtuvės su tėvais, jauki vakarinė žibintų šviesa kieme, rami emocinė atmosfera.
	Iškilmingumas / oficialus pasididžiavimas	4.44%	Scenos, arenos, oficialių pranešimų kompozicijos, pasididžiavimo momentai, labiau reprezentacinis nei patirtinis tonas.
Teksto–vizualo dermė	Nuosekli semantinė dermė	100%	Vaizdas atitinka įrašo žinutę