



**Kauno technologijos universitetas**

Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas

# **Pedagogų patirties vadyba tobulinant jų kvalifikaciją Jurbarko švietimo centre**

Baigiamasis magistro studijų projektas

---

**Jurgita Voroninienė**

Projekto autorė

**Doc. dr. Eglė Gaulė**

Vadovė

---

**Kaunas, 2024**



**Kauno technologijos universitetas**

Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas

**Pedagogų patirties vadyba tobulinant jų kvalifikaciją  
Jurbarko švietimo centre**

Baigiamasis magistro studijų projektas

Viešasis administravimas (6211LX040)

---

**Jurgita Voroninienė**

Projekto autorė

**Doc. dr. Eglė Gaulė**

Vadovė

**Asist. dr. Donata Jovarauskienė**

Recenzentė

---

**Kaunas, 2024**



**Kauno technologijos universitetas**

Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas

Jurgita Voroninienė

## **Pedagogų patirties vadyba tobulinat jų kvalifikaciją Jurbarko švietimo centre**

Akademinių sąžiningumo deklaracija

Patvirtinu, kad:

1. baigiamąjį projektą parengiau savarankiškai ir sąžiningai, nepažeisdama(s) kitų asmenų autoriaus ar kitų teisių, laikydamasi(s) Lietuvos Respublikos autorių teisių ir gretutinių teisių įstatymo nuostatų, Kauno technologijos universiteto (toliau – Universitetas) intelektinės nuosavybės valdymo ir perdavimo nuostatų bei Universiteto akademinės etikos kodekse nustatytų etikos reikalavimų;
2. baigiamajame projekte visi pateikti duomenys ir tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti teisėtai, nei viena šio projekto dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar elektroninių šaltinių, visos baigiamojo projekto tekste pateiktos citatos ir nuorodos yra nurodytos literatūros sąrašė;
3. įstatymų nenumatytų piniginių sumų už baigiamąjį projektą ar jo dalis niekam nesu mokėjęs (-usi);
4. suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo ar kitų asmenų teisių pažeidimo faktui, man bus taikomos akademinės nuobaudos pagal Universitete galiojančią tvarką ir būsiu pašalinta(s) iš Universiteto, o baigiamasis projektas gali būti pateiktas Akademinės etikos ir procedūrų kontrolieriaus tarnybai nagrinėjant galimą akademinės etikos pažeidimą.

Jurgita Voroninienė

*Patvirtinta elektroniniu būdu*

Voroninienė, Jurgita. Pedagogų patirties vadyba tobulinant jų kvalifikaciją Jurbarko švietimo centre. Magistro studijų baigiamasis projektas / vadovė doc. dr. Eglė Gaulė; Kauno technologijos universitetas, Socialinių, humanitarinių mokslų ir menų fakultetas.

Studijų kryptis ir sritis (studijų krypčių grupė): 03S (L07).

Reikšminiai žodžiai: viešoji paslauga, viešosios paslaugos vartotojas, viešosios paslaugos teikėjas, vartotojo patirtis, vartotojo patirties vadyba, viešųjų paslaugų vadyba.

Kaunas, 2024. 85 p.

## **Santrauka**

Augant vartotojų lūkesčiams ir jų norui rinktis įvairias paslaugas bei kanalus, vartotojų aptarnavimo meistriškumas tampa itin svarbus. Tiek viešojo, tiek privataus sektoriaus organizacijos susiduria su panašiais iššūkiais, be to, viešųjų paslaugų organizacijos turi papildomų specifikacijų. Šios organizacijos orientuojasi į viešojo intereso užtikrinimą, viešosios vertės kūrimą, ir yra ribojamos politinių sprendimų bei priklausomo finansavimo. Vartotojų patirties konceptualizacija yra sudėtingas tyrimų laukas, kurį formavo daugybė mokslininkų, o efektyvus vartotojų patirties valdymas reikalauja suprasti vartotojų patirties kūrimo etapus ir sąveikos taškus. Pedagogų patirties vadybos tobulinimas reikalauja tiek teorinių, tiek praktinių tyrimų, siekiant sukurti tinkamą švietimo specialistų patirties valdymo modelį, kuris prisidėtų prie efektyvaus kvalifikacijos tobulinimo. Praktikoje daugelis švietimo paslaugas teikiančių organizacijų orientuojasi į siaurą produktą, sutelkdamos dėmesį į mokymosi programas ir aplinkas auditorijose, mažai dėmesio skirdamos kitoms sąveikoms. Moksliniuose tyrimuose trūksta dėmesio vartotojų patirties vadybai švietimo įstaigose. Daugumoje darbų paslaugos vertinamos bendrai arba pagal specifinius sektorius, tačiau švietimo tyrimuose daugiausia dėmesio skiriama mokymosi aspektui aukštajame moksle, ignoruojant paslaugų ir patirties aspektus. Iškelta tyrimo problema – kaip įgyvendinant pedagogų kvalifikacijos tobulinimą Jurbarko švietimo centre vykdoma vartotojų patirties vadyba? Tyrimo objektas – vartotojo patirties vadyba. Tyrimo tikslas - išanalizuoti pedagogų patirties vadybą tobulinant jų kvalifikaciją Jurbarko švietimo centre. Tyrimo tikslui pasiekti, iškelti trys uždaviniai: 1) pasiūlyti teorinį viešųjų paslaugų vartotojų patirties vadybos modelį; 2) pritaikyti teorinį viešųjų paslaugų vartotojų patirties vadybos modelį švietimo paslaugų vartotojų patirties vadybai Lietuvoje; 3) patikrinti besimokančiųjų patirties švietimo paslaugoje vadybos modelį Jurbarko švietimo centre. Tyrimas susideda iš kelių dalių. Pirmoje dalyje atliekama mokslinės literatūros analizė, siekiant atskleisti viešųjų paslaugų vartotojų patirties sampratą bei vadybą ir pasiūlomas teorinis viešųjų paslaugų vartotojų patirties vadybos modelis. Antroje dalyje aptariamas teisinis reglamentavimas ir strateginiai švietimo dokumentai bei pateikiamas patikslintas teorinis modelis – besimokančiųjų patirties švietimo paslaugoje vadybos modelis. Trečioje dalyje – atlikus empirinį tyrimą, nustatyta Jurbarko švietimo centro stipriosios ir tobulintinos veiklos sritys, kurių rezultatai detalizuojami trečiame skyriuje. Magistro baigiamajame darbe buvo pasiūlytas besimokančiųjų patirties švietimo paslaugoje vadybos modelis, kuris buvo patikrintas empirinio tyrimo metu.

Voroninienė, Jurgita. Educators Experience Management through Professional Development at the Jurbarkas Education Center / supervisor assoc. prof. dr. Eglė Gaulė; Faculty of Social Sciences, Arts and Humanities, Kaunas University of Technology.

Study field and area (study field group): 03S (L07).

Keywords: public service, public service users, service provider, customer experience, customer experience management, service management.

Kaunas, 2024. 85 p.

### **Summary**

As consumer expectations and their willingness to choose different services and channels increase, excellence in customer service becomes crucial. Both public and private sector organisations face similar challenges and public service organisations have additional specifications. These organisations are focused on the public interest, on creating public value, and are constrained by political decisions and dependent funding. The conceptualisation of user experience is a complex field of research that has been shaped by a wide range of researchers, and effective user experience management requires an understanding of the stages and points of interaction in the development of user experience. Improving the experience management of educators requires both theoretical and practical research in order to develop an appropriate model for the management of the experience of educational professionals that contributes to effective professional development. In practice, many organisations providing education services focus on a narrow product, concentrating on learning programmes and classroom environments with little attention to other interactions. There is a lack of research focus on user experience management in educational institutions. Most work looks at services in general or by specific sectors, but educational research focuses on the learning aspect of higher education, ignoring the service and experience aspects. The research problem - how is user experience management implemented in the Jurbarkas Education Centre in the context of the implementation of teacher qualification development? The object of the research is user experience management. The aim of the research is to analyse the management of teachers' experience in the process of their qualification improvement in the Jurbarkas Education Centre. To achieve the aim of the study, three tasks were set: 1) to propose a theoretical model of public service user experience management; 2) to apply the theoretical model of public service user experience management to the management of educational user experience in Lithuania; 3) to test the model of learners' experience management in educational services in the educational centre in Jurbarkas. The study consists of several parts. The first part analyses the scientific literature in order to reveal the concept and management of public service user experience and proposes a theoretical model of public service user experience management. The second part discusses the legal framework and strategic documents on education and presents a refined theoretical model - the management model of the learner experience in educational services. In the third part, an empirical study identified the strengths and areas for improvement of the Jurbarkas Education Centre, the results of which are detailed in the third section. In the Master's thesis, a model for the management of the learners' experience in the educational service was proposed and tested in the empirical research.

## Turinys

|                                                                                                       |           |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Lentelių sąrašas .....</b>                                                                         | <b>7</b>  |
| <b>Paveikslų sąrašas .....</b>                                                                        | <b>8</b>  |
| <b>Terminų sąrašas.....</b>                                                                           | <b>9</b>  |
| <b>Įvadas.....</b>                                                                                    | <b>10</b> |
| <b>1. Vartotojų patirties viešosiose paslaugose teorinė analizė .....</b>                             | <b>12</b> |
| 1.1. Vartotojo patirties konceptualizacija .....                                                      | 12        |
| 1.2. Vartotojo patirties vadybos konceptualizacija.....                                               | 17        |
| 1.3. Vartotojo patirties vadybos modeliai.....                                                        | 23        |
| 1.4. Teorinis viešųjų paslaugų vartotojų patirties vadybos modelis.....                               | 33        |
| <b>2. Švietimo paslaugų vartotojų patirties vadybos analizė, teisinė bazė ir praktika Lietuvoje</b>   | <b>39</b> |
| 2.1. Švietimo paslaugos vartotojo patirties konceptualizacija .....                                   | 39        |
| 2.2. Švietimo paslaugų vartotojų patirties vadyba.....                                                | 42        |
| 2.3. Švietimo paslaugų vartotojų patirties vadybos teisiniai ir strateginiai aspektai Lietuvoje ..... | 48        |
| 2.4. Švietimo paslaugų vartotojų patirties analizė ir tobulinimas Lietuvoje .....                     | 53        |
| <b>3. Pedagogų patirties vadybos tobulinant jų kvalifikaciją Jurbarko švietimo centre tyrimas</b>     | <b>58</b> |
| 3.1. Tyrimo metodika .....                                                                            | 58        |
| 3.2. Jurbarko švietimo centro veiklos analizė .....                                                   | 63        |
| 3.3. Pedagogų patirties vadybos Jurbarko švietimo centre ekspertų tyrimo rezultatų analizė .....      | 68        |
| 3.4. Pedagogų patirties Jurbarko švietimo centre tyrimo rezultatų analizė .....                       | 70        |
| 3.5. Pedagogų patirties vadybos Jurbarko švietimo centre įvertinimas.....                             | 72        |
| <b>Išvados .....</b>                                                                                  | <b>75</b> |
| <b>Rekomendacijos .....</b>                                                                           | <b>76</b> |
| <b>Literatūros sąrašas .....</b>                                                                      | <b>77</b> |
| <b>Informacijos šaltinių sąrašas .....</b>                                                            | <b>84</b> |
| <b>Priedai.....</b>                                                                                   | <b>86</b> |
| 1 priedas. Tyrimo instrumentas .....                                                                  | 86        |
| 2 priedas. Ekspertų interviu klausimynas .....                                                        | 94        |
| 3 priedas. Respondentų anketa .....                                                                   | 95        |
| 4 priedas. Jurbarko švietimo centro organizacinė struktūra .....                                      | 97        |
| 5 priedas. Jurbarko švietimo centro metiniai tikslai, uždaviniai ir numatomi rezultatai.....          | 98        |
| 6 priedas. Besimokančiųjų supratimo srities elementai .....                                           | 101       |
| 7 priedas. Besimokančiųjų patirties kūrimo srities elementai .....                                    | 102       |
| 8 priedas. Besimokančiųjų patirties matavimo srities elementai.....                                   | 103       |
| 9 priedas. Besimokančiųjų patirties pokyčių įgyvendinimo srities elementai .....                      | 104       |
| 10 priedas. Vertinimo ir tobulinimo srities elementai .....                                           | 105       |
| 11 priedas. Jurbarko švietimo centro pedagogų apklausos rezultatų analizė .....                       | 106       |

## **Lentelių sąrašas**

|                                                                                                 |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1 lentelė. Vartotojų patirties sąvokų apibrėžimų sąrašas.....                                   | 14 |
| 2 lentelė. Privataus ir viešojo sektoriaus organizacijų savybių palyginimas.....                | 17 |
| 3 lentelė. Vartotojų patirties vadybos sąvokų apibrėžimų sąrašas .....                          | 18 |
| 4 lentelė. Privataus ir viešojo sektoriaus vartotojų patirties vadybos palyginimas .....        | 23 |
| 5 lentelė. Jurbarko švietimo centro vizija ir strateginės kryptys .....                         | 64 |
| 6 lentelė. Jurbarko švietimo centro strateginės krypties uždaviniai ir numatomi rezultatai..... | 65 |
| 7 lentelė. Jurbarko švietimo centro kvalifikacijos tobulinimo renginių duomenys .....           | 66 |

## **Paveikslų sąrašas**

|                                                                                                                   |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1 pav. Tyrimo modelis.....                                                                                        | 11 |
| 2 pav. Teikėjo ir vartotojo sąveika paslaugoje .....                                                              | 13 |
| 3 pav. Vartotojo patirties ir organizacijos paslaugos vadyba .....                                                | 20 |
| 4 pav. Vartotojo patirties vadybos procesas .....                                                                 | 24 |
| 5 pav. Vartotojų patirties vadybos modelis .....                                                                  | 25 |
| 6 pav. Vartotojo patirties kūrimo ir įgyvendinimo procesas .....                                                  | 27 |
| 7 pav. Vartotojų patirties pokyčių formulė.....                                                                   | 28 |
| 8 pav. Organizaciniai gebėjimai, padedantys užtikrinti gerą vartotojų patirtį.....                                | 30 |
| 9 pav. Teorinis viešųjų paslaugų vartotojų patirties vadybos modelis .....                                        | 34 |
| 10 pav. Besimokančiųjų patirties modelis .....                                                                    | 41 |
| 11 pav. Besimokančiųjų patirties švietimo paslaugoje vadybos modelis.....                                         | 45 |
| 12 pav. Empirinio tyrimo loginė seka .....                                                                        | 58 |
| 13 pav. Lūkesčių ir realios pedagogų patirties diagrama .....                                                     | 70 |
| 14 pav. Besimokančiųjų patirties švietimo paslaugoje vadybos modelio funkcionavimas Jurbarko švietimo centre..... | 72 |

### **Terminų sąrašas**

**Viešosios paslaugos** – tai valstybės ar savivaldybių kontroliuojamų juridinių asmenų veikla, teikiant asmenims socialines, švietimo, mokslo, kultūros, sporto ir kitas įstatymų numatytas paslaugas, kurias įstatymų numatytais atvejais ir tvarka gali teikti ir kiti subjektai. (Dzemydienė ir kt., 2016).

**Viešosios paslaugos vartotojas** – tai asmuo, kuris naudojasi arba gali pasinaudoti viešosiomis paslaugomis.

**Vartotojo patirtis** – tai aplinkos, individualių asmens charakteristikų ir jo emocinės būsenos sąveika su organizacija. (Rose et. al., 2012).

**Vartotojų patirties vadyba** – tai procesas, kurio metu siekama strategiškai valdyti vartotojo patirtį su organizacija. (Schmitt, 2003).

## Įvadas

**Temos aktualumas.** Didėjant vartotojų lūkesčiams rinktis įvairias paslaugas ir pageidaujamus kanalus, vartotojų aptarnavimo meistriškumas tampa vis svarbesnis. Tiek viešojo, tiek privataus sektoriaus organizacijos, teikiančios paslaugas vartotojams susiduria su panašiais iššūkiais. Galima pažymėti, kad viešojo sektoriaus organizacijų sprendimai yra įtakojami papildomų viešojo sektoriaus specifikacijų. Viešųjų paslaugų organizacijos fokusuojasi ne į paslaugos ir pelno gavimo rezultatą, jos orientuotos į viešo intereso užtikrinimą ir viešosios vertės kūrimą, be to yra ribojamos politinių sprendimų bei priklausomo finansavimo nuo jų. Nagrinėtuose moksliniuose darbuose apie vartotojų patirtį pabrėžiama, kad vartotojų patirties conceptualizacija yra sudėtingas ir įvairiapusiškas tyrimų laukas, kurį formavo daugybė mokslininkų, stengdamiesi išanalizuoti ir parodyti, kaip vartotojai suvokia ir reaguoja į skirtingas patirtis per vartojamas paslaugas. Analizuojant mokslinius darbus, susijusius su vartotojų patirties vadyba, yra pastebėta, kad šio tipo vadyba yra skirstoma į vartotojų patirties ir kitas marketingo vadybos koncepcijas. Atliktuose tyrimuose daugiausiai dėmesio skiriama paslaugų kontekstui, konkrečiai – paslaugų patirties projektavimo schemų ir metodų kūrimui, remiantis paslaugų dominuojančios logikos prielaidomis. Mokslininkų atlikti tyrimai rodo, kad gera vartotojų patirtis skatina vartotojų vertės suvokimą, pasitenkinimą, įvaizdį ir lojalumą. Efektyviam vartotojų patirties valdymui būtina suprasti vartotojų patirties kūrimo etapus ir vartotojų sąveikos taškus. Apibendrinant galima teigti, kad gerinant pedagogų patirties vadybą, tobulinant jų kvalifikaciją, reikalingi tiek teoriniai tiek praktiniai tyrimai, tam kad galima būtų parengti tinkamą švietimo specialistų patirties valdymo modelį, kuris prisidėtų prie efektyvaus pedagogų kvalifikacijos tobulinimo.

**Temos naujumas.** Žvelgiant iš praktikos perspektyvos daugelis švietimo paslaugas teikiančių organizacijų orientuojasi į siaurą produktą, sutelkdami dėmesį į mokymosi programas bei į aplinkas auditorijose, todėl mažai dėmesio skirama kitoms sąveikoms. Žvelgiant iš mokslinių tyrimų perspektyvos, šią spragą galima paaiškinti vartotojų patirties valdymo švietimo įstaigose tiek teorinių, tiek praktinių tyrimų trūkumu. Daugumoje mokslinių darbų dažniausiai paslaugos vertinamos bendrai arba specifiskai pagal sektorius (bankininkystei, mažmeninei prekybai, verslui), o moksliniuose tyrimuose susijusiuose su švietimu, daugiausia dėmesio skiriama mokymosi aspektui aukštajame moksle, ignoruojant paslaugų ir patirties aspektus (Ng ir Forbes 2009).

**Tyrimo problema.** Kaip įgyvendinant pedagogų kvalifikacijos tobulinimą Jurbarko švietimo centre vykdoma vartotojų patirties vadyba?

**Tyrimo objektas.** Vartotojo patirties vadyba.

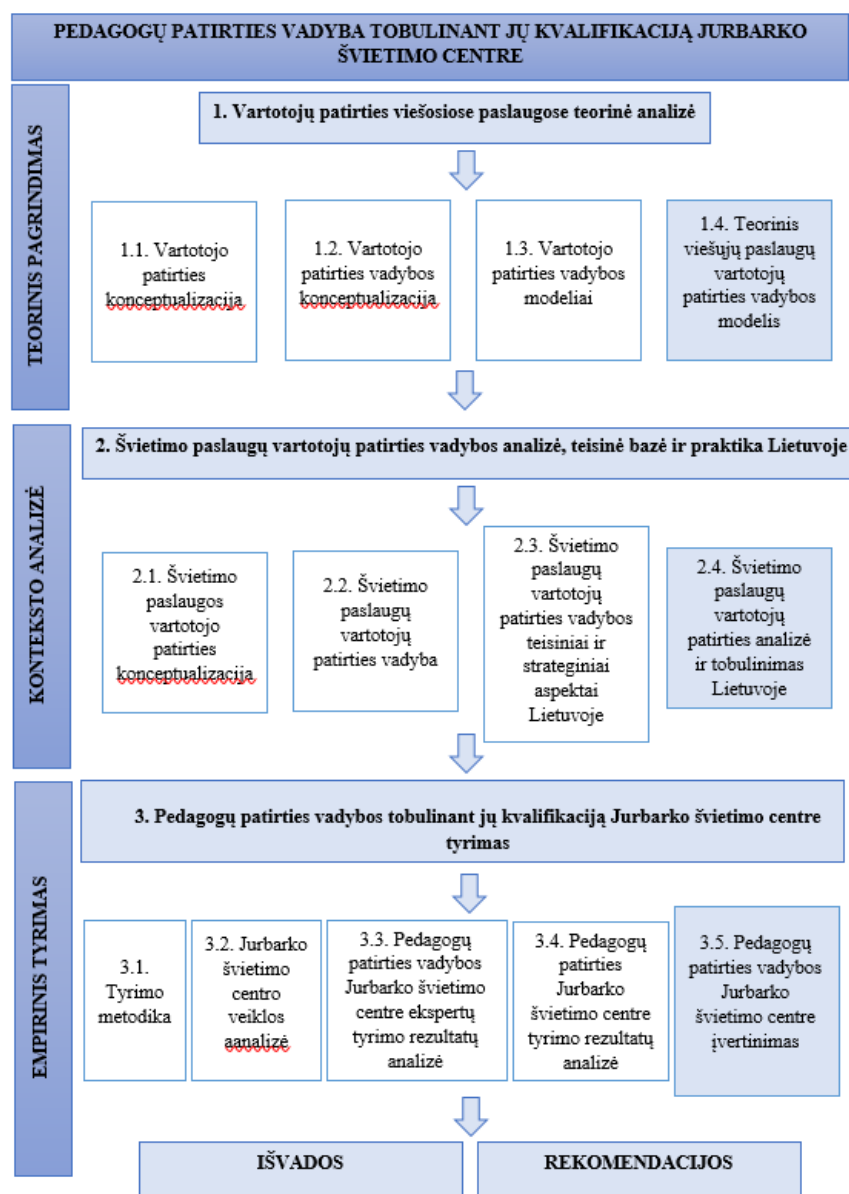
**Tyrimo tikslas.** Išanalizuoti pedagogų patirties vadybą tobulinant jų kvalifikaciją Jurbarko švietimo centre.

**Tyrimo uždaviniai:**

1. pasiūlyti teorinį viešųjų paslaugų vartotojų patirties vadybos modelį;
2. pritaikyti teorinį viešųjų paslaugų vartotojų patirties vadybos modelį švietimo paslaugų vartotojų patirties vadybai Lietuvoje;
3. patikrinti besimokančiųjų patirties švietimo paslaugoje vadybos modelį Jurbarko švietimo centre.

**Tyrimo metodai.** Mokslinių šaltinių, mokslinės literatūros analizė, teisės aktų ir dokumentų analizė, ekspertų interviu turinio analizė, vartotojų apklausos analizė, Jurbarko švietimo centro veiklos dokumentų ir Lietuvos pedagogų kvalifikacijos stebėsenos rezultatų analizė.

**Projekto struktūra.** Baigiamuoju projektu atliekamas tyrimas susideda iš kelių etapų (žr. 1 pav.). Pirmajame etape buvo atliekama mokslinės literatūros analizė, kurioje buvo siekiama atskleisti viešųjų paslaugų vartotojų patirties sampratą iš įvairių perspektyvų, pradedant nuo vartotojo patirties kilmės, nagrinėjant paslaugos vartotojo ir teikėjo sąveiką bei įsigilinant į viešojo ir privataus sektoriaus organizacijų skirtumus vadybos procese. Antrajame etape buvo aptartas teisinis reglamentavimas, teisiniai bei strateginiai švietimo srities dokumentai ir jų svarba užtikrinant švietimo paslaugų kokybės tyrimus. Be to, šiame etape sukurtas teorinis besimokančiųjų patirties švietimo paslaugoje modelis. Trečiasis etapas – empirinis tyrimas, kuris bus detalizuojamas trečiame skyriuje.



1 pav. Tyrimo modelis (sudaryta darbo autorės)

Baigiamąjį magistro studijų projektą sudaro 66 puslapiai (be priedų). Darbe pateikiama: 7 lentelės, 14 paveiksliukų, 11 priedai, panaudota 129 mokslinės literatūros šaltinių ir 21 informacijos šaltinis.

## 1. Vartotojų patirties viešosiose paslaugose teorinė analizė

Viešųjų paslaugų vartotojų patirties vadyba tampa vis svarbesnė viešojo sektoriaus organizacijų veiklos sritis, todėl labai svarbu, kad būtų kuo efektyviau ir veiksmingiau patenkinti šios srities piliečių poreikiai bei būtų užtikrinta teikiamų paslaugų kokybė. Siekiant atskleisti viešųjų paslaugų vartotojų patirties vadybos teorinius aspektus šiame skyriuje bus analizuojama viešųjų paslaugų vartotojo patirties samprata iš kelių perspektyvų, pradedant nuo vartotojo patirties kilmės, nagrinėjant paslaugos vartotojo ir teikėjo sąveiką bei gilinantį į viešojo ir privataus sektoriaus organizacijų skirtynes vadyboje. Skyriaus pabaigoje pateikiamas analizės rezultatais pagrįstas, autoriaus siūlomas, teorinis viešųjų paslaugų vartotojų patirties vadybos modelis.

### 1.1. Vartotojo patirties konceptualizacija

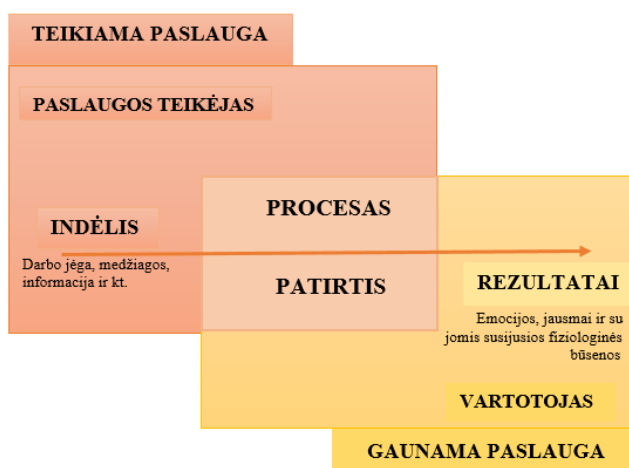
Vienas iš pirmųjų mokslininkų, pradėjęs kalbėti apie vartotojų patirtį, yra Oliver'is (1980). Jis įvardijo vartotojo pasitenkinimo sąvokos struktūrą, identifikavo, kaip pasitenkinimas paveikia vartotojo požiūrį ir ketinimą pirkti. Kiti autoriai, Hirschman'as ir Holbrook'as (1982), apibrėžė hedonistinio vartojimo sąvoką, jie naujai apibrėžė vartojimo patirtį kaip hedonistinį požiūrį. Mokslininkai rinkodaros tyrimus, susijusius su vartotojų elgsena, analizavo pasitelkdami svarbiausius hedonistinius aspektus. Vėliau Holbrook'as ir kt. (1984) nustatė, kokį poveikį veiklos rezultatams darė asmenybės, žaidybiškumo ir sudėtingumo įtaka hedoniškumui, tai yra malonumui. Daugėjant tyrimų apie vartojimo patirčių emocines dimensijas, tyrėjai privalėjo atsižvelgti į emocinių procesų vaidmenį, todėl pasitenkinimas buvo konceptualizuojamas kaip dvi dimensijos – **kognityvinis ir emocinis**. Savo straipsniuose autoriai sutelkė dėmesį, skiriamą įsivaizduojamiems, emociniams ir vartotojų patirties įvertinimo atributams, tokiems kaip žaidimas (Holbrook et al., 1984), jausmas (Edell ir Burke, 1987), linksmybės ir fantazija (Holbrook ir Hirschman, 1982). Pavyzdžiui, Westbrook'as (1987) tyrinėja, kaip emociniai įvesties duomenys gali būti integruojami į esamus kognityvinius modelius, o Mano ir Oliver'is (1993) išplečia produkto vertinimo sampratą į dvi dimensijas – tiek hedonistinį, tiek naudingumo vertinimą – kaip pagrindines emocinio ir kognityvinio patenkinimo sąlygas. Holbrook'as ir Batra (1987) įvertina vartotojų emocinį atsaką į reklamą – įvardija tris, tikėtina, emocinio atsako dimensijas: nepriklausomai vertina požiūrį į reklamą bei į prekės ženklą, reklamos turinį susieja su emocinėmis reakcijomis. Mokslininkų darbai sutelkti į jausmo, kaip vertinimo priemonės tyrimą vartojimo patirčių metu, kuriuose nagrinėjama paslaugų patirtis (Hui ir Bateson, 1991) ir nustatomos trys emocinės patirties komponentės: malonumas, aktyvacija ir dominavimas (Russell, 1980). Hui ir Bateson'as (1991) išskiria suvoktos kontrolės ir vartotojo pasirinkimo kaip pagrindinius emocinės ir elgsenos patirčių veiksnius aptarnavimo aplinkoje.

Vartotojų **patirtis formuojama** susiduriant, patiriant arba pergyvenant dalykus, kurie suteikia **jutiminę, emocinę, pažintinę, elgesio ir santykinę vertę** (Schmitt, 1999). Vartotojų patirties formavimasis apima vidinį mechanizmą, kuriame dalyvauja vartotojų sąveika **trijose vertės kūrimo etapuose** per jutiminius receptorius: **mentalinis apdorojimas – pažintinis ir emocinis, patyrimo vertės kūrimas ir vartotojų atsakymai**. Pareigis (2012) pasiūlė, kad vidiniai mechanizmai, kurie formuoja vartotojų aptarnavimo patirtį, sudaro „trijų veiklų ir sąveikų struktūrą: t. y. identifikavimas, prasmės suteikimas ir naudojimas“. Vartotojų patirtys formuojamos kaip sąveikos rezultatas, įtraukiančios aplinkos įrodymus ir jutiminius receptorius. **Vartotojai sąveikauja su įrodymais per penkis jutimus – regėjimą, garsą, kvapą, skonį ir lietimą**. Tai veda prie pažintinio ir emocinio apdorojimo smegenyse ir sukelia įvairių vartotojų reakcijų spektrą. Patyrimo procesą galima paaiškinti ir suprasti remiantis teorijomis, kurios teigia, kad vartotojų sąveika su įrodymais ar

dirgikliais sukelia malonumo, sujaudinimo ir dominavimo emocinės būsenos, kurios toliau lemia požiūrio ar vengimo elgesį (Mehrabian ir Russell, 1974; Donovan ir Rossiter, 1982). Verhoef'as ir kt. (2009) aprašė, kad vartotojų patirties kūrimas susideda iš daugybės nepriklausomų kontaktų taškų per visą procesą, kuris lemia kognityvines, emocines, socialines ir fizines reakcijas.

Vartotojų patirties apibrėžimai pradeda diferencijuotis, kai tyrėjai pereina nuo koncentravimosi į vartotojui orientuotą praktinę pirkimo vertę iki tiek praktinės, tiek hedonistinės pirkimo vertės dimensijos (Zha et al., 2023). Mokslininkų tyrimai atskleidžia poreikį tirti vartotojų patirtį skirtinguose kontekstuose. Bougie ir kt. (2003) tyrė du negatyvios patirties tipus, tokius kaip pyktis ir nepasitenkinimas, ir jų įtaką vartotojų reakcijai į nesėkmingus paslaugų teikimus, o Pine ir Gilmore (1998) koncentravosi į tai, kaip projektuoti įtraukiančius, edukacinius ir estetinius veiksmus, kurie prisidėtų prie įsimintinos vartotojų patirties iš vadovavimo pozicijų. Zha ir kt. (2023) teigia, kad pagrindinės žinių sritys toliau konsoliduojasi, plečiant savo įtaką vartotojų patirties intelektualinėms žinioms ir didinant jų poveikį bei struktūrą. Mokslininkai daugiausia dėmesio skiria vertės kūrimui ir vartotojo patirties paslaugų intelektualinei struktūrai, nes jie susitelkia į vertės kūrimą ir paslaugų dominavimo logiką. Brakus ir kt. (2009) teigia, kad **prekės ženklo** patirties įvestys tampa vis labiau populiarėjančios tarp vartotojų patirties literatūros autorių. Lemon'o ir Verhoef'o (2016) straipsnyje išsamiai aprašomas **vartotojo kelionės konstruktas**, pabrėžiant poreikį pripažinti intelektualinę svarbą tiek vidaus, tiek išorės paslaugų marketingo srityse. Tai apima įvairias įvestis, susijusias su paslaugomis, tokias kaip pirkimo elgsenos procesų modeliai, klientų pasitenkinimo ir prekės ženklo lojalumo tyrimai. Muniz'o ir O'guinn'o (2001), taip pat Vargo ir Lusch'o (2008) darbai atskleidžia socialinių prekės ženklo aspektų tyrinėjimą ir paslaugų dominavimo logikos integraciją. Atitinkamai, **į paslaugą žiūrima kaip į nuolatinį socialinį procesą** (Muniz, O'guinn 2001), **kuriame paslaugos vertė yra bendrai kuriama per dalyvių sąveiką**. Taigi, dėmesys skiriamas **paslaugos dalyvių vertei kurti**. Remiantis šiuo požiūriu, Aitken'as (2007) teigia, kad bet koks prekės ženklas dinamiškai konstruojamas per socialines sąveikas ir todėl jo vertė yra vartotojų ir platesnės nuomonės kūrėjų bei dalyvių sąmonėje.

Siekiant geriau suprasti dabartinės literatūros teiginių esmę, kaip teigia Ding'as ir kt. (2010), verta apsvarstyti dvi perspektyvas: aptarnavimo t.y. teikiamo veiklos požiūriu bei aptarnavimo t.y. gaunamos paslaugos iš vartotojo perspektyvos (žr. 2 pav.) (Ding et al., 2010; Johnston ir Clark, 2008).



**2 pav.** Teikėjo ir vartotojo sąveika paslaugoje (sudaryta darbo autorės pagal Ding ir kt., 2010; Johnston ir Clark, 2008).

Paslaugos teikėjo indėlis – tai jo pasinaudojimas savo gamybos ištekliais, įskaitant darbo jėgą, medžiagas, technologijas, informaciją, įrangą arba vartotojus, kai projektuoja, kuria ir įgyvendina paslaugą kartu su vartotoju (paslaugų procesą). Šis procesas kartais vadinamas transformacijos procesu (Slack ir kt., 2010) arba išteklių integracija (Lusch ir kt. 2007). Veiklos požiūriu paslaugos yra procesai, kuriuos organizacijos kuria ir vykdo, į kuriuos vartotojas teikia indėlį ir dalyvauja tam tikrame paslaugos procese nuo riboto iki reikšmingo masto. Todėl paslaugos yra „bendrai kuriamos“ ir „bendrai gaminamos“ kartu su vartotoju (Brudney ir England, 1983; Eiglier ir Langeard, 1987). Taigi teikiama paslauga atsiranda arba yra įgyvendinama ten, kur paslaugos teikėjas susitinka su vartotoju, kaip pavaizduota 1 paveiksle.

Iš vartotojo perspektyvos (kartais vadinama paslaugų dominavimo logika), kaip teigia Lusch'as ir kt. (2007), vertė vartotojui sukuriama gauta paslauga: jo patirtis ją naudojant (vertė naudojant) (Lusch et al. (2007) ir paslaugos rezultatuose, įskaitant iš jos gaunamą naudą (Carbone, 2004; Edvardsson ir Olsson, 1996).

Gaudamas paslaugą vartotojas jaučia emocijas (subjektyvūs jausmai ir su jais susijusios fiziologinės būsenos) (Purves ir kt. 2001)), kurių yra daugybė. Kaip teigia Johnston'as ir Kong'as (2011), pagrindinės iš jų yra laimė, nuostaba, meilė, baimė, pyktis, gėda ir liūdesys, o šie jausmai gali būti įvairūs, pavyzdžiui, nuo diskomforto iki depresijos, nuo šilto iki intymaus, nuo ramybės iki ekstazės. Naudą, kurią vartotojas gauna naudodamasis paslauga ir ją patirdamas, sudaro tai, kaip jis suvokia, kad „pasipelnė“ arba gavo naudos iš suteiktos paslaugos, ir jo patirtį, t. y. kaip gerai buvo patenkinti jo reikalavimai ir poreikiai. Kitas paslaugos rezultatas vartotojo požiūriu bus jo sąmoningas ar nesąmoningas suteiktos paslaugos vertinimas (Zomerdijs ir Voss, 2010), taip pat suvokiama gautos paslaugos vertė (Bitner ir Hubbert, 1994; Oliver, 1997) ir jų bendras pasitenkinimas ar nepasitenkinimas (emocija) (Carbone, 2004). Šie vertinimai: geri, blogi ar abejingi, lems ketinimus, pvz. ketinimai pirkti arba nepirkti, ketinimai rekomenduoti produktą kitiems arba ketinimai skųstis arba ne.

Johnston'as ir Clark'as (2008) atkreipia dėmesį į rezultatus ne tik iš vartotojo perspektyvos, tačiau pabrėžia rezultatus ir iš organizacijos perspektyvos. Mokslininkai teigia, jog organizacijos rezultatai bus susiję su veiklos ir strateginių bei finansinių tikslų įgyvendinimu.

Tipiniuose vartotojų patirties apibrėžimuose **vartotojas** vaizduojamas kaip **bendrosios paskirties veikėjas, reaguojantis į organizacijos pasiūlymą paslaugos cikle** (Lemon, Verhoef, 2016). Šiuose apibrėžimuose vartotojas apibūdinamas bendrine prasme (žr. 1 lentelę), tačiau realybėje kiekvieno vartotojo patirtis yra individuali, unikali bei asmeniška, todėl šie prieštaringi aspektai kelia iššūkių vartotojų patirties konceptualizacijoje (Zha et al., 2023).

**1 lentelė.** Vartotojų patirties sąvokų apibrėžimų sąrašas (sudarytas darbo autorės).

| Autorius (metai)             | Sąvokos apibrėžimas                                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Holbrook ir Hirschman (1982) | „Vartotojų patirtis tai apimanti įvairias žaismingas laisvalaikio veiklas, jutiminius malonumus, svajones, estetinį malonumą ir emocines reakcijas patirtis. Vartotojų patirtį reikia vertinti kaip nuolatinį fantazijų, jausmų ir linksmybių srautą.“ |
| Pine ir Gilmore (1998)       | „Vartotojo patirtis suvokiama vien tik iš individualaus vartotojo požiūrio taško ir yra iš esmės asmeninė, egzistuojanti tik vartotojo sąmonėje. Nėra dviejų žmonių, kurie galėtų patirti tą pačią patirtį.“                                           |
| Pine ir Gilmore (1998)       | „Patirtis atsiranda, kai organizacija sąmoningai naudoja paslaugas kaip sceną, o prekes kaip rekvizitą, kad pritrauktų atskirus vartotojus ir sukurtų įsimintiną įvykį.“                                                                               |

| Autorius (metai)                       | Sąvokos apibrėžimas                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                        | Vartotojų patirtis – asmeninis atsakas pasireiškiantis tik emociškai įsitraukusio asmens sąmonėje, fiziniu, intelektiniu ar net dvasiniu lygmeniu.“                                                                                                                                                                     |
| Schmitt (1999)                         | „Vartotojo patirtis atsiranda susidūrus su dalykais, juos patyrus ar išgyvenus, kurie suteikia jutiminę, emocinę, pažintinę, elgesio ir santykių vertę.“                                                                                                                                                                |
| Schmitt (1999)                         | „Vartotojai yra emocionalūs ir siekia malonaus patyrimo kaip vartojimo rezultato, todėl skatina organizacijas tapti orientuotomis į priekį.“                                                                                                                                                                            |
| Rowley (1999)                          | „Vartotojų patirtis yra jų pasitenkinimas, kylantis iš įvairių sandorio aspektų.“                                                                                                                                                                                                                                       |
| Csikszentmihalyi (2000)                | „Vartotojo patirtis yra jo asmeninė paslaugos teikimo proceso interpretacija ir sąveika bei įsitraukimas paslaugoje.“                                                                                                                                                                                                   |
| Schmitt (2003)                         | „Vartotojų patirtis yra į procesą orientuota sąvoka.“                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Gentile, Spiller ir Noci (2007)        | „Vartotojo patirtis tai visumos sąveika tarp vartotojo ir paslaugos (arba produkto, organizacijos ar jos dalies).“                                                                                                                                                                                                      |
| Gentile, Spiller ir Noci (2007)        | „Vartotojo patirtis tai bendravimas tarp vartotojo ir paslaugos, organizacijos arba produkto, kuris sukelia reakciją (emociją). Ši patirtis yra griežtai asmeninė ir reiškia vartotojo įsitraukimą įvairiais lygmenimis (racionalių, emocinių, jutiminių, fizinių ir dvasinių).“                                        |
| Gentile et al. (2007)                  | „Vartotojo patirtis tai santykių koncepcijos evoliucija tarp organizacijos ir vartotojo.“                                                                                                                                                                                                                               |
| Walls et al. (2011)                    | „Vartotojų patirtis tai vartotojo suvokimas ir dalyvavimas paslaugoje, emocinis jo įtraukimas, įsiminimas.“                                                                                                                                                                                                             |
| Rose et al., 2012; Novak et al. (2000) | „Vartotojų patirtis tai aplinkos, individualių asmens charakteristikų ir jo emocinės būsenos sąveika su organizacija.“                                                                                                                                                                                                  |
| Woodward ir Holbrook (2013)            | „Visos patirtys yra vartojimo patirtis“                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Jain, Aagja, ir Bagdare (2017)         | „Vartotojų patirtis - tai jausmų, suvokimo ir nuostatų visuma, susiformavusi vartotojų aptarnavimo metu visame sprendimų priėmimo ir vartojimo grandinės procese, apimančiame integruotą eilę sąveiką su žmonėmis, objektais, procesais ir aplinka, lemiančią kognityvinius, emocinius, pojūčių ir elgsenos reakcijas.“ |
| Barwitz ir Mass, (2018)                | „Vartotojų patirtis tai holistinis, afektinis, emocinis, socialinis ir fizinis vartotojo požiūris į paslaugą arba organizaciją.“                                                                                                                                                                                        |
| Kuehnl, Jozic ir Homburg (2019)        | „Vartotojų patirtis yra asmeninis ir subjektyvus vartotojo požiūris į tiesioginį arba netiesioginį kontaktą su konkrečia organizacija.“                                                                                                                                                                                 |
| Silva (2021)                           | „Vartotojo patirtis tai vartotojo sąveika su organizacija per visą vartotojo gyvavimo ciklą.“                                                                                                                                                                                                                           |

Vartotojų patirties sąvokų grupės apima tris pagrindines logikas: paslaugų rinkodaros logiką, patyriminės rinkodaros logiką, ir prekės ženklo logiką (Zha et al., 2023). 1984–2005 laikotarpiu kalbama apie paslaugų patirtį ir pagal tai patvirtinti trys bendri teminiai aspektai: **emocinė vartojimo patirtis – pasitenkinimas, paslaugų patyrimas bei emocinio aspekto** paslaugų patyrimo ir gaunamame pasitenkinime **aptarimas**. 2006–2010 laikotarpiu kalbama apie **paslaugų kokybę**. Remiantis rezultatais galima išskirti penkias bendras temas: panašiai kaip ir pirmajame laikotarpyje, mokslininkai pabrėžė **patyriminės rinkodaros** logiką ir paslaugų rinkodaros logiką, tačiau pridėjo įžvalgų apie **vertės kūrimo logiką**. Per 2011–2021 laikotarpį, papildomai prie patyriminės ir paslaugų rinkodaros logikos buvo išryškinta **prekės ženklo** logika per prekės ženklo patirties ir prasmės temas, o **paslauga grįsta logika** (angl. Service dominant logic) ir **vertės kūrimas** patvirtinti kaip pagrindinės paslaugų rinkodaros temos.

Kaip teigia Zha'as ir kt. (2023), iš **paslaugų rinkodaros logikos perspektyvos**, vartotojai ieško pasiūlymų, kurie optimizuoja norimų vartojimo patirčių įgyvendinimą. Todėl organizacijos turėtų save vertinti kaip *paslaugų teikėjus*, nuolat susirūpinančius paslaugų klausimu: „kaip pasiūlymas gali sutrumpinti vartotojo kelią iki norimos vartojimo patirties?“ Lemon'as ir Verhoef'as (2016) teigia, kad **vartotojų kelio modelyje, paslaugų kokybė laikoma vartotojų patirties kūrimo pirmtaku**. Taip pat Gentile's ir kt. (2007) padaro išvadą, kad nepaisant kokių naujų dalykų mes pridėdame prie **organizacijos-vartotojo sąveikos**, utilitarinė ir ekonominė vertė vis tiek yra vienas iš pagrindinių vartotojų vertinimo ir suvokimo apie pasiūlymą varomųjų veiksnių, ypač kai šie funkcionalumai veikia kaip įgalinimo veiksniai, skatinantys įsimintinų paslaugų patirčių inicijavimą.

Žvelgiant iš **patyriminės rinkodaros** logikos perspektyvos, hedonika yra pasitenkinimo proceso optimizavimas. Kaip teigė Schmitt'as (2011), vartotojai į rinką ateina *ieškodami pasiūlymų, kurie ne tik būtų ekonomiškai tvarūs, bet taip pat sensoriskai įdomūs, estetiškai patrauklūs ir teikiantys emocinį patenkinimą*. Organizacija ne tik teikia paslaugas, kurios padeda optimizuoti įsigijimo procesą, bet taip pat yra ir *pojūčių, jausmų ir psichologinių būsenų moderatorius mainų cikle* (Russell, 2017).

**Prekės ženklo logikos** požiūriu, prasmė yra mokymosi proceso optimizavimas. Evoliucinės psichologijos teorijoje teigiama, kad norėdami išgyventi **išteklių stokojančioje ir konkurencingoje aplinkoje** organizmai turi **nuolat rinkti ir analizuoti duomenis apie vartojimo aplinką**, kurie yra svarbūs jų išlikimui: Kur yra patikimi vandens šaltiniai? Kur yra geriausi medžioklės plotai? Kuri aplinka siūlo geriausią apsaugą nuo plėšrūnų? (Zha et al., 2023).

Viešosios paslaugos yra pagrindinis viso pasaulio visuomenių bruožas ir apima įvairias žmogiškųjų paslaugų sritis, tokias kaip sveikatos priežiūros, švietimo, socialinių paslaugų ir kt. Jos yra svarbios bet kurios šalies piliečių gyvenimo kokybei, tačiau skirtingose šalyse dėl skirtingų demografinių pokyčių šioms paslaugoms tenka didelė našta, kadangi tikimasi, jog mažėjantis dirbančiųjų gyventojų kiekis patenkins senėjančių ir galimai labai priklausomų gyventojų poreikius. Dėl skaitmeninių ir išmaniųjų technologijų poveikio darbo jėgai pasikeitę darbo modeliai taip pat daro įtaką bendriems poreikiams ir mokesčių bazei viešosioms paslaugoms remti (Osborne, 2021).

Kaip teigia Osborne'as (2021), nuo XX a. septintojo dešimtmečio vykstančiomis pasaulinėmis ir nacionalinėmis viešųjų paslaugų reformomis bandoma pagerinti viešųjų paslaugų ekonomiškumą, efektyvumą, teisingumą, jų atskaitomybę ir gebėjimą reaguoti į piliečių ir viešųjų paslaugų vartotojų poreikius. Tačiau mokslininkas teigia, jog šiomis, vienoms po kitų sekančiomis reformomis, sunku iš esmės pakeisti šių gyvybiškai svarbių paslaugų poveikį viešųjų paslaugų vartotojams, piliečiams ir visuomenei. Jis teigia, jog viena iš nesėkmės priežasčių yra viešosioms paslaugoms ir viešąsias paslaugas teikiančioms organizacijoms taikoma „produkto dominavimo“ logika, pagal kurią jos suprantamos kaip kylančios iš gamybos, o ne iš paslaugų teikimo proceso. Kita nesėkmės priežastis yra tai, jog piliečiai laikomi viešųjų paslaugų teikimo proceso periferine, o ne pagrindine dalimi. Kitaip tariant, piliečiai laikomi viešųjų paslaugų „klientais“ arba „naudos gavėjais“, kurie yra pasyvūs jų gavėjai, o ne viešųjų paslaugų teikimo proceso šerdis ir svarbiausias šių paslaugų poveikio piliečiams ir viešųjų paslaugų vartotojams dalyvis.

Vartotojų patirtis viešojoje paslaugoje gali būti sudėtinga ir daugiaprasmiška. Viešojoje paslaugoje daug dėmesio skiriama ne tik pačios paslaugos teikimui, bet ir visam procesui, pradedant paslaugos užsakymu, baigiant bendravimu su tarnautojais ar aptarnaujančiu personalu (Normann, 2000).

Vartotojų patirtis gali būti paveikta ne tik pačios paslaugos kokybės, bet ir kitų organizacijos savybių pvz., biurokratijos, laukimo laiko, aptarnavimo draugiškumo ar aplinkos tvarkymo (žr. 2 lentelę). Vadinasi, gerai suplanuota ir efektyvi viešųjų paslaugų teikimo sistema yra esminė siekiant užtikrinti teigiamą vartotojų patirtį ir jų pasitenkinimą (Osborne, 2021).

**2 lentelė.** Privataus ir viešojo sektoriaus organizacijų savybių palyginimas (sudaryta darbo autorės).

| Organizacijos savybės | Privatus sektorius                                                             | Viešasis sektorius                                                                                                  |
|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Charakteristika       | Paslaugos teikiamos komercinių organizacijų, siekiančių pelno.                 | Paslaugos teikiamos valstybės, vietos valdžios organizacijų, siekiančių užtikrinti visuomenės gerovę.               |
| Tikslas               | Paslaugų tikslas dažniausiai yra pelnas.                                       | Teikti paslaugas, kurios tenkina viešuosius poreikius bei gerina visuomenės gyvenimo kokybę.                        |
| Finansavimas          | Dažniausiai apmoka patys vartotojai.                                           | Dažniausiai iš mokesčių ir vyriausybės ar savivaldybės biudžeto lėšų.                                               |
| Reguliavimas          | Rinkos jėgomis ir vyriausybės reguliavimo institucijomis.                      | Griežtai vyriausybės institucijomis ir teisės aktais.                                                               |
| Atsakomybė            | Dažniausiai siekia pelno, todėl atsakingi prieš akcininkus ir savininkus.      | Orientuojasi į viešojo intereso tenkinimą, todėl yra atsakingi prieš vyriausybę ir visuomenę.                       |
| Pasitenkinimas        | Vartotojo patirtis susijusi su vartotojo asmeniniais poreikiais ir lūkesčiais. | Viešųjų paslaugų atveju vertinama pagal tai kaip prisidedama prie visuomenės gerovės ir viešojo intereso tenkinimo. |

Be šių skirtumų, vartotojo patirtis privataus sektoriaus paslaugose gali būti didesnės individualizacijos ir lanksčių pasirinkimo galimybių, kadangi komercinės organizacijos dažnai siekia pritraukti klientus ir pasiūlyti jiems pritaikytas paslaugas. Kita vertus, viešojo sektoriaus paslaugos gali būti ribotos viešojo finansavimo ir biurokratijos, kuri gali sukurti papildomų iššūkių arba apribojimų paslaugų teikimo kokybei ir lankstumui. Taip pat vartotojai gali turėti skirtingus lūkesčius ir požiūrį į paslaugas, priklausomai nuo to, ar jos teikiamos privačiame, ar viešajame sektoriuje ir kokia yra jų patirtis su šiomis paslaugomis.

Individualių paslaugų atveju vartotojas sąmoningai sprendžia *ar, kada, kaip* ir *kokia* paslauga naudotis. Kitaip tariant, vartotojas, įvertindamas paslaugos teikėjo siūlomą vertę, savarankiškai priima sprendimą dėl paslaugos naudojimo: ją pasirinkti ar ne. Vartotojas veikdamas laisva valia, laisvomis sąlygomis, niekieno neįtakojamas, remdamasis gautu vertės siūlymu, pats savarankiškai priima sprendimą. Jis yra laisvas rinktis ir judėti. Viešųjų paslaugų atveju, pačios paslaugos prigimtis lemia, jog kai kuriose paslaugose galimybės rinktis pagal vertės pasiūlymą nebelieka, tokiu atveju, nelieta ir konkurencijos tarp teikėjų. Politiniu lygmeniu priimami sprendimai dėl teikiamų paslaugų ir viešojo administravimo ar vadybos lygmenyje asmeninis vartotojo pasirinkimas gali būti apribotas arba jam visiškai nėra galimybės, ypač kai kalbama apie tam tikras viešąsias paslaugas.

## 1.2. Vartotojo patirties vadybos konceptualizacija

Literatūroje daug diskutuojama apie vartotojų patirties vadybą, tačiau jos supratimas nėra visai paprastas (žr. 3 lentelę). Literatūra, kurioje nagrinėjama vartotojų patirties vadyba yra **suskaidyta į vartotojų patirties ir kitas marketingo vadybos koncepcijas**. Atliktuose tyrimuose daugiausiai dėmesio skiriama paslaugų kontekstui, konkrečiai – paslaugų patirties projektavimo schemų ir metodų kūrimui, remiantis paslaugų dominuojančios logikos prielaidomis (Homburg, Jozic, Kuehn, 2017).

Vartotojų patirties vadyba – iš pažiūros, sudėtinga sąvoka, kuri buvo pritaikyta skirtingiems kontekstams. Nors, viena vertus, vartotojų patirties vadybos tyrimai fokusuojasi ties paslaugų sritimi, kita vertus, išsamūs vartotojų elgsenos tyrimai, susiję su vartotojų patirties vadyba, yra labai fragmentiški ir apima paslaugų, produktų, interneto prekybos, prekių ženklų bei mažmeninės prekybos sritis (Homburg et al., 2017).

Schmitt'as (2003) **vartotojų patirties vadybą apibrėžė kaip procesą, kurio metu siekiama strategiškai valdyti vartotojo patirtį su organizacija**. Atsižvelgiant į vis didėjančią vartotojų patirties vadybos svarbą pripažinimą, nemažai dėmesio literatūroje skiriama jos aiškinimui, atskiriant nuo teoriškai skirtingų vartotojų pasitenkinimo ir vartotojų poreikių tenkinimo sąvokų bei santykių su vartotojais vadybos. **Vartotojų pasitenkinimas, kaip įprastas veiklos rodiklis, yra vartotojų patirties proceso kokybės rezultatas ir yra susijęs su vartotojų lūkesčių ir faktinės patirties skirtumu** (Meyer ir Schwager, 2007). Tai reiškia, kad gera vartotojų patirtis lemia didesnį pasitenkinimą, todėl pastarasis yra rezultato kintamasis, atspindintis klientų patirtį.

**3 lentelė.** Vartotojų patirties vadybos sąvokų apibrėžimų sąrašas (sudaryta autorės).

| Autorius                       | Sąvokos apibrėžimas                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Schmitt (2003)                 | „Vartotojų patirties vadyba – tai procesas, kurio metu siekiama strategiškai valdyti vartotojo patirtį su organizacija“.                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Berry ir kt. (2006)            | „Vartotojų patirties vadyba – visų ženklų, kuriuos vartotojai pastebi perkant arba dalyvaudami procese, identifikavimas ir tinkamų ženklų siuntimas, siekiant sukurti vertę savo vartotojams“.                                                                                                                                                                                                                 |
| Mascarenhas ir kt. (2006)      | „Vartotojų patirties vadyba - ilgalaikė, įtraukianti ir tenkinanti visas pagrindines vartojimo lygių rūšis vadyba, kuri veda prie ilgalaikio vartotojų lojalumo“.                                                                                                                                                                                                                                              |
| Grewal, Levy, Kumar (2009)     | „Vartotojų patirties vadyba yra verslo strategija skirta valdyti vartotojų patirtį“                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| Fatma (2014)                   | „Vartotojo patirties vadyba tai galutiniai vartotojo santykiai su prekės ženklu“.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| Hwang ir Seo (2016)            | „Vartotojo patirties vadyba – tai procesas, kuris strategiškai valdo visą vartotojo patirtį susijusią su organizacijos teikiama paslauga“.                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| du Plessis ir de Vries (2016). | „Vartotojo patirties vadyba – tai disciplina, metodika ir (arba) procesas, naudojamas visapusiškai valdyti vartotojo tarpkanalinį poveikį, sąveiką ir sandorius su organizacija, produktu, prekės ženklu ar paslauga. Jis apima kiekvieną organizacijos pasiūlymo aspektą: ne tik kvartotojų aptarnavimo kokybę, bet ir reklamą, įpakavimą, produkto ir paslaugos savybes, naudojimo paprastumą ir patikimumą“ |
| Homburg ir kt. (2017)          | „Vartotojų patirties vadyba yra visos organizacijos valdymo metodas, apimantis tris pagrindines kategorijas: organizacijos kultūrinį mąstymą, strategines kryptis ir gebėjimus“.                                                                                                                                                                                                                               |
| Jain, Aagja, Bagdare (2017)    | „Vartotojų patirties vadyba yra procesas, kuriame sistemingai identifikuojami, prioritetizuojami ir integruojami reikiami ženklai visuose projektavimo ir kūrimo etapuose, siekiant kurti sąveikas patirčių kūrimui ir vertinant vartotojų atsakus naudojant tinkamus veiklos rodiklius“.                                                                                                                      |

Nuo tada, kai Vargo ir Lusch'as (2004) pristatė **paslaugų dominavimo logiką**, literatūroje atsirado **nauja paslaugų perspektyva**, teigianti, kad **vertė yra** ne įtvirtinta prekėse bei paslaugose ir

pristatoma vartotojams, bet **bendrai kuriama naudojant** (Vargo ir Lusch, 2004, 2008) arba **bendrai kuriama kontekste** (Vargo, 2009). Žvelgiant iš šios perspektyvos, terminas „paslauga“ atspindi procesą, kai kažkas naudinga tam tikram subjektui ir kartu su juo, o ne produkcijos vienetus, kaip nurodoma daugiskaitoje „paslaugos“ (Vargo ir Lusch, 2008). Tai reiškia, kad **pagrindinė vertės kūrimo dalis, kaip naudos gavėjo, tenka vartotojo sričiai ir gali būti kuriama kartu su organizacija paslaugų vartojimo proceso metu** (Grönroos, 2011).

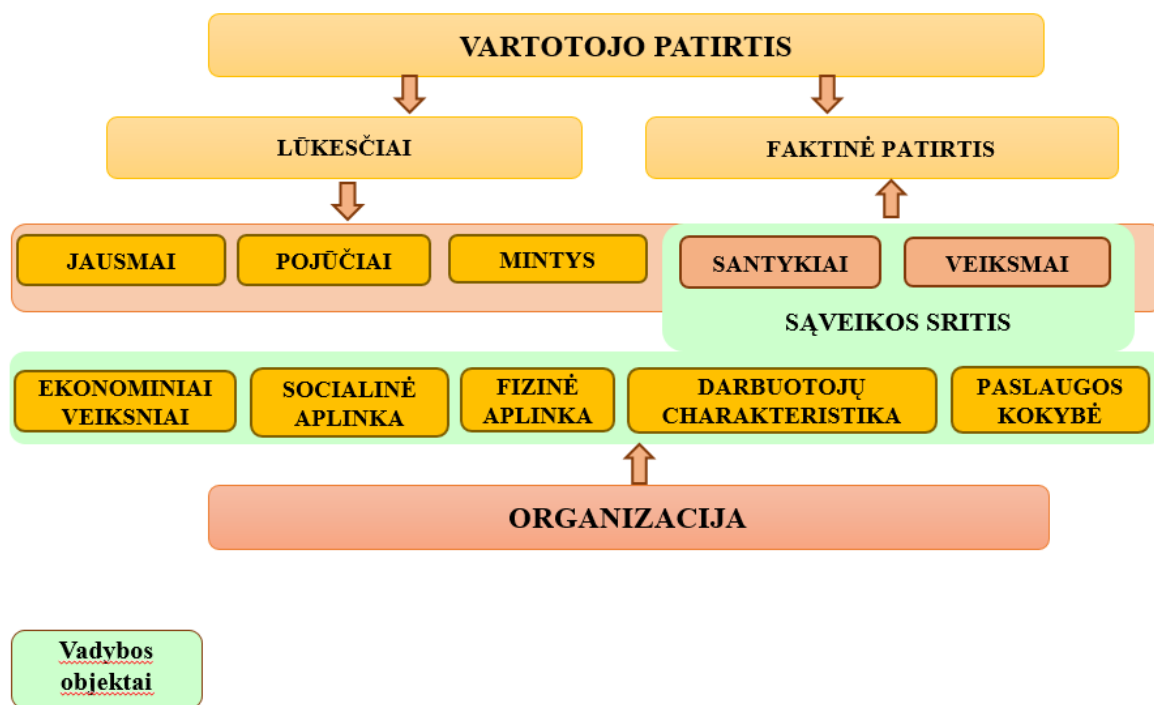
Palmer'is (2010) pastebėjo, kad šiuolaikinės organizacijos **daugiau dėmesio skiria gerai valdomai vartotojų patirčiai, nei santykiams su vartotojais**, o tai rodo gerai parengtos vartotojų patirties vadybos svarbą siekiant konkurencinio pranašumo. Tyrimus, susijusius su patirties valdymo aspektu, galima atsekti nuo Holbrook'as ir Hirschman'as (1982) ir Berry's (1981), kurie aprašė teatrinis elementus, kuriuos Walt's Disney'us korporacijos šou verslas teikė savo vartotojams. Pine ir Gilmore pristatė naują patirties ekonomikos erą, kurioje verslo sėkmę nulemia **ne paslaugų ar prekių teikimas, o patirties kūrimas**. Mokslininkai akcentavo, kad „patirtis išryškėja, kai organizacija sąmoningai pasitelkia paslaugas kaip sceną ir prekes kaip rekvizitus, siekdama pritraukti individualius vartotojus taip, kad jie patirtį įsimintiną įvykį“ (Pine ir Gilmore, 1998).

1999 metais Schmitt'as **iškėlė patyrimo rinkodaros sąvoką ir nurodė penkis būdus, kaip galima įtraukti vartotojus: jausmus, pojūčius, mintis, veiksmus ir santykius** (žr. 3 pav.). Vėliau Schmitt'as (2007) pristatė penkis žingsnius vartotojų patirties vadybai: **tyrinėti kliento patyrimo aplinką, kurti patyrimo platformą, kurti prekės patyrimo dizainą, struktūrizuoti vartotojų sąsajas ir skatinti nuolatinę inovaciją**. Haeckel'is, Carbone's ir Berry's (2003) pasiūlė **tris pagrindinius principus**, kurie kuriant išskirtinę vartotojų vertę per patirtį reikalauja funkcinės perspektyvos visose organizacijos srityse: **apjungti patirtinį plotį ir gylį, taikyti mechaniką ir humaniką, siekiant pagerinti funkcionalumą ir emocinį prisirišimą**. Henry's ir Greenhalgh'as (2006) siūlė, kad pagrindiniai žingsniai, skirti plėsti vartotojų patirties vadybą, apimančius patirtinius aspektus ir gyvavimo ciklo „kontaktinius taškus“, apimtų **keturis etapus: vartotojų patirties planavimą, „vertės pasiūlymo patirtinės platformos“ kūrimą, vartotojų sąsajų ir gyvavimo ciklo kontaktinių taškų kūrimą ir vertinimą bei tobulinimą**. Vartotojų patirties vadybą galima apibūdinti kaip sistemingą procesą, kuriame identifikuojami, prioritetizuojami ir integruojami atinkami elementai visose projektavimo ir kūrimo stadijose, siekiant sukurti interaktyvius procesus patirčių kūrimui ir vertinant vartotojų atsakus naudojant tinkamus veiklos rodiklius (Jain, Aagja, Bagdare, 2017).

Prahalad'as ir Ramaswamy's (2004) ginčijo vertės kūrimo svarbą per sąveiką tarp vartotojų ir organizacijų, tai atspindi posūkį nuo organizacijų orientacijos į individualizuotas vartotojų patirtis. Šios perspektyvos požiūriu, **reikšmingas veiksnys, kuriantis vertę vartotojams ir organizacijoms**, yra ne patyrimas, kurį teikia organizacijos, o **unikalus patyrimas, kurį vartotojai su organizacija bendradarbiaudami procese sukuria, teikiant paslaugas ir naudojant jas** (Carù ir Cova, 2003, 2007; Chathoth, Ungson ir Chan, 2016). Bendrai kūrimo sąvoka gerai paaiškinama knygoje „Patyrimų vartojimas“ (Caru ir Cova, 2007), kurioje autoriai teigia, kad įsijungianti patirties rinkodaros metodika apima bendro kūrimo etapą, kuriame organizacijos gali teikti pagrindinę platformą, leidžiančią vartotojams kurti savo unikalias prekes ar paslaugas, tuo pačiu metu patiriant išskirtinę patirtį.

Būti išskirtiniu arba suteikti išskirtinę vartotojų patirtį taip pat tapo pagrindiniu patyriminės rinkodaros specialistų interesu. Carù'as ir Cova's (2003) išskyrė patyriminio vartojimo tendencijas,

akcentuodami, kad vartotojai siekia dalyvauti įvykiuose, norėdami patirti įsimintiną ir nepakartojamą įspūdį. Schouten'as, McAlexander'is ir Koenig'as (2007) tvirtino, kad aukščiausio lygio vartotojų patirtis sukuria stipresnius ryšius su prekės ženklo bendruomene ir stiprina lojalumą prekės ženklui, taip palaikydami aukščiausio lygio vartotojų patirties aureolės efektą ir kurdami teigiamus rezultatus. Vartotojai stengiasi išpildyti savo fantazijas, siekdami išeiti už kasdienio vartojimo ribų, o tai gali tapti svarbia tema kuriant rinkodaros strategijas (Hwang ir Seo, 2016).



**3 pav.** Vartotojo patirties ir organizacijos paslaugos vadyba (sudaryta darbo autorės pagal Schmitt, 1999, 2007).

Būti išskirtiniu arba suteikti išskirtinę vartotojų patirtį taip pat tapo pagrindiniu patyriminės rinkodaros specialistų interesu. Carù'as ir Cova's (2003) išskyrė patyriminio vartojimo tendencijas, akcentuodami, kad vartotojai siekia dalyvauti įvykiuose, norėdami patirti įsimintiną ir nepakartojamą įspūdį. Schouten'as, McAlexander'is ir Koenig'as (2007) tvirtino, kad aukščiausio lygio vartotojų patirtis sukuria stipresnius ryšius su prekės ženklo bendruomene ir stiprina lojalumą prekės ženklui, taip palaikydami aukščiausio lygio vartotojų patirties aureolės efektą ir kurdami teigiamus rezultatus. Vartotojai stengiasi išpildyti savo fantazijas, siekdami išeiti už kasdienio vartojimo ribų, o tai gali tapti svarbia tema kuriant rinkodaros strategijas (Hwang ir Seo, 2016).

Platesnis ir holistinis požiūris į vartotojo patirtį užfiksuoja jos daugiadimensiškumą, kuris vyksta per daugelį etapų. Visiška vartotojo patirtis suprantama kaip įtraukianti sąvoka, kuri atspindi nuolatinį patirties aspektą, kadangi patirtis yra dalis žmogaus gyvenimo ir ne vienintelis įvykis (Mascarenhas, Kesavan ir Bernacchi, 2006). Verhoef'as ir kt. (2009) pastebėjo, kad **vartotojo patirtis apima kelias fazes, nuo informacijos paieškos iki po kelionės veiklų**, kurias galima **matuoti trimis matmenimis: socialiniu, fiziniu ir emociniu**. Mascarenh'as ir kt. (2006) vartotojų patirties vadybą apibrėžė kaip ilgalaikę, įtraukiančią ir tenkinančią, apimančią visas pagrindines vartojimo lygių rūšis ir galiausiai vedančią prie ilgalaikio vartotojų lojalumo. Aukštas vartotojų įsitraukimas ir pritaikytos

patirtys yra vartotojų patirties vadybos išskirtiniai bruožai ir buvo pasiūlyti kaip naujas konkurencinis pranašumas, kurį gali naudoti pirmaujančios organizacijos.

Vartotojų patirties vadybos temai tyrinėti buvo naudojami įvairūs metodai, įskaitant apklausas, orientuotus tyrimus ir stebėjimu (Meyer ir Schwager, 2007). Analizuojant ir tyrinėjant daugiaplanę vartotojų patirties koncepciją (taip pat ir pačią vartotojų patirties įvairovę ir sudėtingumą), metodai yra labai įvairūs, todėl sunku nustatyti vieną pageidaujamą metodologiją, kuri viršytų tradicines priemones (Schmitt, 1999). Nors bendrojo verslo tyrimai siūlo conceptualius pagrindus vartotojų patirties vadybai, kuri apima įtraukiamą ir holistinį požiūrį, šis teorinis pamatas vartotojų patirties valdymo tyrimams toliau vystosi lėčiau, nors jie yra pradininkai tiriant vartotojų patirtį (Mascarenh et al., 2006). Nors tyrėjai sutinka, kad ilgalaikių ir **įsimintinų patirčių kūrimas yra pagrindinis patirties rezultatų elementas**, Pine ir Gilmore (1999) pažymi, kad **vien tik patirčių kūrimas nėra galutinis ekonominis rezultatas, o patirtys gali pereiti į transformacinę fazę**. Pagal jų apibrėžimus, „patirtys yra įsimintinos įvykių, kurie įtraukia individus asmenišku būdu“, ir „transformacijos yra veiksmingi rezultatai, kurie lemia vartotojų pokyčius savo asmenybės dimensijoje“ (Gilmore ir Pine, 2007). Dabar, **kai rinkoje vis daugėja patirčių, vartotojai vis labiau siekia originalių, tikrų ir nuoširdžių patirčių: autentiškų patirčių**. Vartotojai jau nebepatenkinti gera vartotojų patirtimi – vietoj to, jie siekia kurti vertę dizaino, pristatymo ir vartojimo procese. Norėdamos įgyti konkurencinį pranašumą, **organizacijos turėtų siekti valdyti vartotojų autentiškumo suvokimus**.

Kalbant apie vartotojų patirties vadybą, Meyer ir Schwager'is (2007) skiria vartotojų pažinimą ir šių duomenų panaudojimą nuo žinojimo, kaip vartotojai reaguoja ir elgiasi realiuoju laiku ir šių duomenų panaudojimą. Tačiau Payne ir Frow (2005) mano, kad šie du aspektai yra įtraukti į strateginę vartotojų patirties vadybos perspektyvą, kuri padeda nustatyti, ar tikėtina, kad vertės pasiūlymas lems geresnę vartotojų patirtį. Nagrinėdami kuo vartotojų patirties vadyba skiriasi nuo kitų vadybos koncepcijų Homburg'as ir kt. (2017) tyrimo rezultatais parodo, kad vartotojų **patirties vadyba yra visos organizacijos valdymo metodas, apimantis tris pagrindines kategorijas: įmonės kultūrinį mąstymą, strategines kryptis ir gebėjimus**. Remdamiesi šia teorija, autoriai toliau apibrėžia tiriamą sąvoką: vartotojų patirties vadyba – tai kultūrinis mąstymas apie vartotojų patirtį, strateginės kryptys kuriant vartotojų patirtį ir įmonės gebėjimai nuolat atnaujinti vartotojų patirtį, kad būtų pasiektas ir išlaikytas ilgalaikis vartotojų lojalumas.

Nors ankstesniuose tyrimuose daugiausia dėmesio skiriama į organizaciją orientuotoms kategorijoms, tokioms kaip produkto, paslaugos ir komunikacijos susidūrimai (Lemke, Clark, M. ir Wilson, H., 2011), **kelionės per sąlyčio taškus sąvoka yra universalesnė ir atspindi tai, kas iš tikrųjų vyksta individo požiūriu per tam tikrą laiką** (Zomerdijs ir Voss, 2010). Operaciniai ištekliai, remiantis viena pagrindinių paslaugų dominavimo logikos prielaidų, yra nematerialūs ištekliai, kurie sukuria arba veikia kitus išteklius t. y. atskirų darbuotojų įgūdžius ir žinias arba organizacijų korporatyvines kultūras (Vargo ir Lusch, 2008).

Kaip pastebėjo Jain ir kt. (2017), daugybė tyrimų yra skirti identifikuoti ir paaiškinti pagrindinius žingsnius, susijusius su vartotojų patirties vadybos procesu. Paaškinėjo, kad dauguma tyrimų naudojo mokslinį metodą, fokusuodamiesi į analizės, dizaino, įgyvendinimo ir kontrolės klausimus. Vartotojų patirties vadyba apima visų ženklų, kuriuos žmonės pastebi perkant procese, pripažinimą ir teisingo ženklų rinkinio siuntimą, kad būtų sukurta vertė savo vartotojams (Berry et al., 2002, 2006). Tai reikalauja supratimo **apie vartotojo kelionę - nuo lūkesčių, kurias jie turėjo prieš patirties**

**pradžią, iki įvertinimų, kuriuos jie tikėtina padarys, kai ji pasibaigs**, ir toliau – organizuoti integruotą ženklų seriją, kurios bendrai sukurtų gilų pasirinkimą tam tikrai patirčiai.

Vartotojų patirtis gali **sukurti grįžtančius vartotojus**. Hwang'as ir Seo'as (2016) savo tyrimų išvadose siūlo vadovams apsvarstyti keletą klausimų, susijusių su vartotojų patirties valdymu, siekiant sukurti įsimintinę patirtį. Pirma, kokias patirtis vartotojai turi su jūsų produktais ir/ar paslaugomis? Konkrečiai, kokius patirties vertes jūsų organizacija gali pristatyti vartotojams? Vartotojai gali tiksliai nežinoti vertės, kurią gauna, tačiau tikisi patirti teigiamą patirtį. Jūsų organizacija gali pristatyti jutiminės, kognityvinės, emocinės, fizinės ir/arba santykių vertes. Svarbu suprasti, kokie yra jūsų tikslinių vartotojų poreikiai, prieš nustatant pristatomas patirties vertes. Galiausiai, pageidautina išplėsti patirties patrauklumą ir pristatyti holistiškai integruotą patirtį, turinčią įvairių vertės rūšių, jei tai įmanoma. **Holistinė patirtis taip pat turėtų apimti patirties sekos etapus: prieš, per ir po proceso patirtis** (Hwang ir Seo 2016).

Jain ir kt. (2017) savo tyrime pateikia svarbių teorinių ir praktinių įžvalgų vadovams kaip kurti, plėtoti ir teikti aukštos kokybės vartotojų patirtis, siekiant pagerinti vartotojų pasitenkinimą. Autoriai teigia, kad organizacijos turi suvokti vartotojų patirties svarbą kaip įrankį, padedantį pasiekti konkurencinį pranašumą. Jų atlikti tyrimai įrodo **vartotojų patirties įtaką vartotojų vertės suvokimui, diferenciacijai, vartotojų pasitenkinimui, įvaizdžiui ir lojalumui**. Todėl galima **laikyti ir valdyti** ją kaip **holistinį strateginį procesą, skirtą organizacijos veiklos tobulinimui**. Be to, vartotojų patirties pobūdis, grindžiamas bendradarbiavimo procesu, ir asmeniškai bei subjektyvus vartotojų sąveikos vertinimas viso proceso metu, kelia daug iššūkių vadovams. Holistinės klientų patirtys gali būti racionalių, emocinių, sensorinių, socialinių, fizinio ar net dvasinio pobūdžio. Vadovai turėtų tinkamai suprasti vartotojų lūkesčius ir aiškiai apibrėžti vartotojų ir organizacijos vaidmenį bendradarbiavimo procese, siekiant sukurti teigiamas vartotojų patirtis. Mokslininkų teigimu, organizacijos turėtų planuoti reikiamą išteklių lygį, įskaitant žinias ir įgūdžius, siekdamas teikti sklandžias vartotojų patirtis. Tyrimai rodo, kad vartotojų patirtis sukuriamos per tris etapus: prieš pirkimą, pirkimo ir vartojimo patirtį ir po vartojimo patirtį. Supratimas apie **vartotojų patirties nustatymo veiksmus, išteklius, procesus, patirties formavimąsi ir vartotojų atsiliepimus gali padėti organizacijai efektyviai valdyti vartotojų patirtis**. Organizacijos gali naudoti tinkamas priemones ir technikas patirties proceso ar vartotojų sąveikos taškų kartografavimui ir kurti strategijas, siekiant formuoti ir įtakoti vartotojų suvokimus apie jų patirtis.

**Vartotojų patirties vadyba privačiame sektoriuje ir viešosiose paslaugose skiriasi pagal kontekstą, tikslus ir rėmimąsi skirtingomis vertybėmis bei poreikiais** (žr. 4 lentelę). Nors abiejose sferose yra bendrų bruožų, tokių kaip dėmesys vartotojų poreikiams ir patirčių svarba, jų **taikymo kontekstas, tikslai ir rėmimasis vertybėmis skiriasi**, nulemdami skirtingus prioritetus ir strategijas.

**Bendras vertės kūrimas turi svarbių pasekmių viešųjų paslaugų organizacijoms**. Pirma, viešųjų paslaugų valdymo perspektyva, kuri vis dar remiasi gamybos logika ir apibrėžia paslaugą kaip vieną konkrečią produkto kategoriją, kurią turi sukurti organizacija ir pristatyti piliečiams kaip pasyviems vertės gavėjams, tampa nepakankama. Vietoj to **organizacijas reikia apibrėžti kaip atviras sistemas, kuriose paslaugos teikėjas sąveikauja su paslaugos vartotoju bendrai kurdamas vertę, o visi dalyviai gali veikti kaip išteklių integratoriai** (Gummesson 2006; Grönroos 2007).

**4 lentelė.** Privataus ir viešojo sektoriaus vartotojų patirties vadybos palyginimas (sudaryta darbo autorės).

| Vartotojų patirties vadybos        | Privatus sektorius                                                                                                                                                                                       | Viešasis sektorius                                                                                                                                                           |
|------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Kontekstas                         | Vartotojų patirties vadyba dažniausiai susijusi su komerciniais tikslais, kur organizacijos siekia gerinti vartotojų patirtį siekdamos didesnio pelno ir konkurencinio pranašumo bei vartotojų lojalumo. | Vartotojų patirties vadyba susijusi su viešosiomis organizacijomis ir valstybinėmis institucijomis, kurių tikslas yra gerinti visuomenės gerovę ir viešųjų paslaugų teikimą. |
| Tikslai                            | Tikslas privačiame sektoriuje dažnai orientuotas į pelno maksimizavimą ir vartotojų lojalumo didinimą per geresnę vartotojų patirtį.                                                                     | Tikslas viešosiose paslaugose orientuotas į viešo intereso užtikrinimą ir viešosios vertės kūrimą.                                                                           |
| Vertybės ir poreikiai              | Privataus sektoriaus kontekste dėmesys skiriamas vartotojų poreikių tenkinimui, sukuriant pranašumus konkurencijos atžvilgiu ir gerinant prekių ar paslaugų kokybę.                                      | Viešojo sektoriaus kontekste rėmiamasi vertybėmis, kurios yra svarbios visuomenės gerovei, socialiniam teisingumui ir piliečių poreikių tenkinimui.                          |
| Finansavimas ir valdymas, politika | Vartotojų patirties vadyba privačiame sektoriuje dažnai yra finansuojama iš pelno ir yra tiesiogiai susijusi su verslo valdymo strategijomis.                                                            | Finansavimas ir valdymas viešosiose paslaugose gali būti labiau priklausomi nuo viešojo finansavimo ir politinių sprendimų, kuriuose dalyvauja įvairios interesų grupės.     |

Antra, kiekvienas bendro vertės kūrimo atvejis tam tikru mastu keičia sistemos pobūdį, todėl tai rodo, kad paslaugų sistemos yra dinamiškos ir sudėtingos vertės kūrimo konfigūracijos (Wieland, Polese, ir Lusch 2012). Tuomet **paslaugos vartotojas sąveikauja su konkrečia sąsaja, kurią galima laikyti nuosekliu paslaugos elementų ar užuominų rinkiniu, įgalinančiu arba padedančiu vartotojams bendrai kurti savo paslaugų patirtį** (Teixeira et al. 2012). Panašiai viešąsias paslaugas galima laikyti sudėtingomis paslaugų sistemomis, sudarytomis iš daugybės dažnai pasikartojančių sąveikų tarp įvairių žmogiškųjų, organizacinių ir techninių elementų ir procesų (Radnor, Osborne, Kinder ir Mutton, 2014).

Trečia, paslaugų sistemose **sąveika yra paslaugų teikimo pagrindas**, nes ji leidžia vartotojui daryti įtaką organizacijos procesams kaip bendram išteklių gamintojui, o organizacija gali tiesiogiai daryti įtaką vartotojo vertės kūrimo procesui kaip bendram vertės kūrėjui (Grönroos 2011). Bendro kūrimo, kaip viešųjų paslaugų teikimo esmės, apibrėžimas reiškia, kad sąveika su vartotojais ir piliečiais gali būti platesnė nei paprastas paslaugų teikimas.

Kaip teigia Trischler'is ir Scott'as (2016), be santykių plėtojimo, reikėtų sudaryti sąlygas abipusiam mokymuisi ir įvairioms bendros gamybos formoms, kurios leistų naudotojams dalyvauti bendruose inovacijų ir projektavimo procesuose, o organizacija turėtų daugiau sužinoti apie vartotojus ir jų kasdienę veiklą.

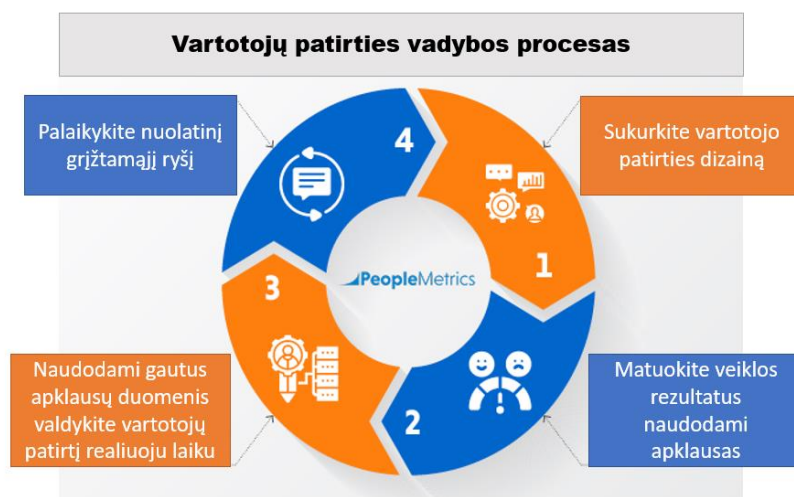
### 1.3. Vartotojo patirties vadybos modeliai

Vartotojų patirties vadybos modeliai yra struktūrizuoti metodai arba teoriniai pagrindai, kurie padeda organizacijoms suprasti, kurti ir valdyti vartotojų patirtį. Šie modeliai apima įvairias sritis, pradedant nuo vartotojų poreikių ir norų identifikavimo iki pačių patirčių kūrimo, teikimo ir vertinimo. Modeliai padeda organizacijoms sukurti teigiamas ir įsimintinas patirtis, kurios tampa pagrindiniu konkurenciniu pranašumu ir padeda užtikrinti lojalumą bei ilgalaikius santykius su vartotojais.

Atlikę pirminę literatūros apžvalgą mokslininkai du Plessis ir de Vries'as (2016) nustatė 23 skirtingų autorių metodus (modelius ir sistemas), kurie susiję būtent su vartotojų patirties vadyba nuo 1993 iki 2014 metų sukurtų naujausių metodų. Šiuos požiūrius mokslininkai analizavo taikydami indukcinės teminės analizės gaires, kad būtų išvestos vartotojų patirties vadybos temos. Indukcinės teminės analizės rezultatais mokslininkai parodė, kad dauguma metodų apima dviejų bendrų aukšto lygio temų elementus, kai kurie apima vienos ar kitos temos elementus, o kai kurie - abiejų temų elementus. Šios aukšto lygio temos yra dvi: *Vartotojų patirties įgyvendinimo arba vadybos procesas* ir *organizaciniai gebėjimai, padedantys užtikrinti gerą vartotojų patirtį*.

Kalbant apie pirmąją pagrindinę temą „vartotojų patirties įgyvendinimo arba vadybos procesas“, dauguma vartotojų patirties metodų apima **keturių etapų ciklą**, kuris taip pat gali būti klasifikuojamas kaip keturios potėmės: *vartotojų supratimas, vartotojų patirties kūrimas, vartotojų patirties matavimas ir vartotojų patirties pokyčių įgyvendinimas* (du Plessis ir de Vries, 2016).

Kaip keturių etapų ciklo tipų pavyzdys pasirinktas PeopleMetrics (2024) vartotojų patirties vadybos modelis. PeopleMetrics (2024) komanda ruošdama išvalgą, skirtą pagerinti vartotojų patirtį ir atsakyti į svarbius klausimus naudojant strateginius rinkos tyrimus, siūlo keturių dalių vartotojų patirties vadybos modelį. Kalbėdami apie vartotojų patirties vadybos svarbą, tyrėjai pastebi, su dirbtinio intelekto technologijų plėtra, skirta supaprastinti vartotojų aptarnavimą ir atsiliepimų analizę, organizacijos susiduria su nauja rizika: visos vartotojams siūlomos funkcijos gali būti standartizuotos. PeopleMetrics (2024) nuomone, nepaisant to, kad standartizuota aukščiausios klasės vartotojų patirtis yra labai naudinga, per daug standartinė patirtis gali atstumti svarbius vartotojus. Tvirtas vartotojų valdymo procesas ir tinkami įrankiai suteikia galimybę atidžiai stebėti visus kontaktinius sąveikos taškus su šiais vartotojais ir bendrauti su jais, kai tik jie pasiruošę žengti kitą žingsnį. Vartotojų vadyba suteikia struktūrą, kuri reikalinga siekiant pritaikyti didžiausią įtaką turinčių vartotojų patirtį. PeopleMetrics komanda, vaizduodama vartotojų patirties vadybos modelį, suskirsto jį į **keturis pagrindinius etapus** (žr. 4 pav.).

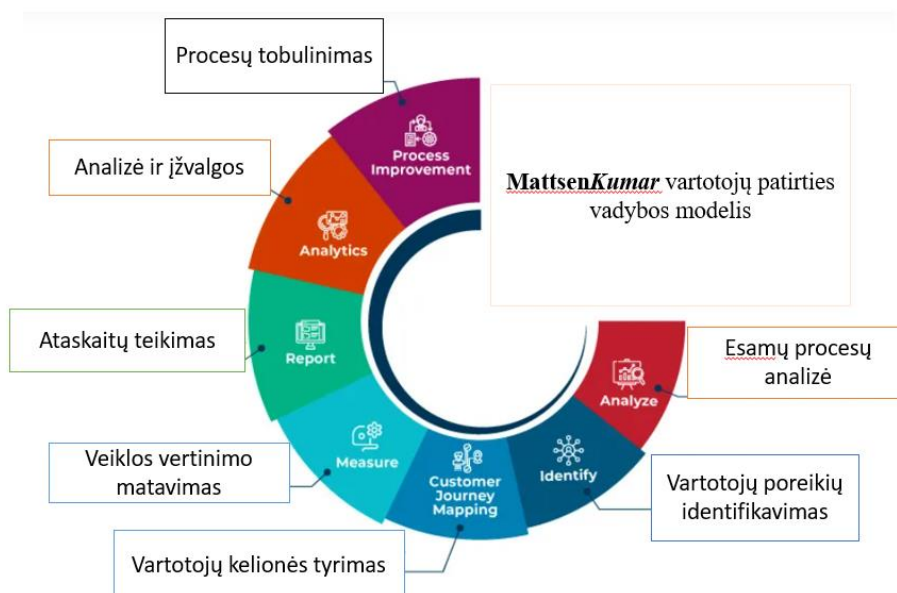


4 pav. Vartotojo patirties vadybos procesas (sudaryta pagal „PeopleMetrics“ 2024).

Pateiktame modelyje **pirmasis etapas sukurkite vartotojo patirties dizainą** rekomenduoja nustatyti konkrečias patirtis, sąlyčio taškus ar „tiesos momentus“ vartotojų kelionėje apie kuriuos norima sužinoti daugiau ir kuriuos norima patobulinti. **Antrasis etapas matuokite veiklos rezultatus naudodami apklausas** – nurodo įvertinti savo našumą naudojant vartotojų apklausas, išsiaiškinti ką

vartotojai mano apie dabartinę patirties ar sąlyčio taško būklę. **Trečiasis – naudodami gautus apklausų duomenis, valdykite vartotojų patirtį realiuoju laiku** – remiantis gautais apklausos duomenimis, identifikuokite individualias vartotojų problemas ir ieškokite tendencijų, kad galėtumėte pradėti aktyviai stiprinti patirtį, įgyvendindami patobulinius ar pakeitimus, grįstus šiomis išvadomis. **Ketvirtasis etapas – palaikykite nuolatinį grįžtamąjį ryšį** veikia nuolatinio grįžtamojo ryšio ir duomenų rinkimo cikle. Įsukite savo vartotojų patirties ciklą, nuolat rinkdami naujus atsiliepimus, kaip kartotinius kontaktinių taškų patobulinius per visą vartotojo kelionę (PeopleMetrics, 2024).

„MattsenKumar“ (2022) komanda specializuojasi kuriant vartotojų patirtį įvairiose pramonės šakose veikiančioms pasaulinėms organizacijoms. Turėdama daugiau nei dviejų dešimtmečių patirtį, komanda sukūrė vartotojų patirties valdymo sistemą, kuri gali būti keičiama ir pritaikoma pagal organizacijos poreikius. Remiantis MattsenKumar (2022) komandos sukurtu vartotojų patirties vadybos modeliu pateikiame kaip vizualiai vaizduojamas kitas vartotojų patirties vadybos modelių tipas (žr. 5 pav.).



5 pav. Vartotojų patirties vadybos modelis (sudaryta pagal „MattsenKumar“ 2022).

Nagrinėjamame modelyje **pirmasis etapas Esamų procesų analizė** – tai nuodugni esamų procesų, kuriuose dalyvauja visos suinteresuotosios šalys, analizė. Įvertinus esamus procesus, išryškės visos galimybės ir iššūkiai. Baigusios šį etapą organizacijos galės nustatyti kanalus, kuriuos reikia tobulinti arba platformas, kurias reikia panaikinti. Atlikus šį veiksmą išryškės visos platformos, kanalai ir jau esamos galimybės, kurias galima sinchronizuoti, taip pat išryškės silpnosios vietos, kurioms reikia papildomų išteklių, kad jos veiktų efektyviai. **Antrasis etapas Vartotojų poreikių identifikavimas** – tai tinkamų kanalų parinkimas optimaliai vartotojų patirčiai užtikrinti. Ne visos organizacijos turi būti pasiekiamos visose platformose. Svarbu nustatyti tinkamus kanalus. Nustačius juos, organizacijos gali geriau paskirstyti lėšas, antraip būdamos visose egzistuojančiose platformose organizacijos švaistytų vertingus išteklius. Tinkamus kanalus galima nustatyti apklausiant vartotojus, sudarant vartotojų kelionės žemėlapi ir nagrinėjant įvairias vidaus ataskaitas. **Trečiasis modelio etapas Vartotojų kelionės tyrimas** – tai vartotojų kelionės žemėlapi ir svarbiausių rodiklių sudarymas. Vartotojų kelionių žemėlapis daug ką pasako. Organizacijos gali nustatyti visus iššūkius ir jų sprendimo būdus sudarydamos vartotojų kelionių žemėlapi. Jis taip pat padeda nustatyti tinkamus

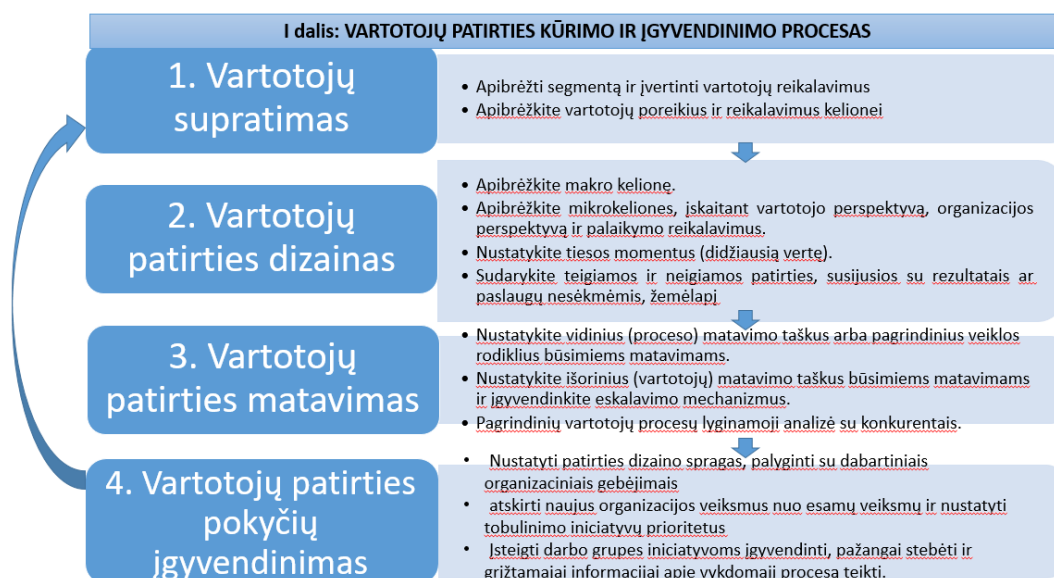
kanalus kuriant daugiakanalę patirtį. Kai kelionės žemėlapis baigtas ir nustatyti tinkami kanalai, organizacijos gali pradėti rinkti atitinkamus rodiklius. **Ketvirtas etapas Veiklos vertinimo matavimas** – tai įdiegti tinkami veiklos vertinimo procesai tam, kad būtų teikiamos kokybiškesnės ataskaitos. Tik įgyvendinusios, įvertinusios, patobulinusios ir iš naujo įdiegusios veiklos vertinimo procesus organizacijos gali būti tikros, kad jų pasiūla yra visapusiška. Neatlikus bandymų vartotojų patirtis gali pabloginti vartotojų požiūrį ir neigiamai atsispindėti įvairiose ataskaitose. Sukūrus tinkamą kanalų, dalyvaujančių agentų ir kitų kampanijų našumo vertinimo mechanizmą, organizacijos galės nustatyti geriausius, blogiausius rezultatus, reikalingus patobulėjimus arba procesus, kuriuos reikia pašalinti. Tai turi būti įgyvendinama nuolat, kad būtų užtikrintas laisvas daugiakanalio naudojimo pobūdis. **Penktasis etapas Ataskaitų teikimas** – tai sukurti duomenų rinkimo ir sklaidos mechanizmai, kad būtų atliekamos geresnės analizės. Kai visi kanalai veikia efektyviai ir vartotojai gali pasiekti arba įkelti informaciją, surinktus duomenis reikia surūšiuoti. Kai surinkti duomenys surūšiuojami ir analizuojami, galima pasiūlyti geriausią įmanomą vartotojų patirtį. **Šeštasis etapas Analizė ir išvalgos** – tai gilinimasis į proceso duomenis, siekiant suinteresuotosioms šalims pateikti naudingų išvalgų. Vartotojų patirtis padeda ir vartotojams, ir organizacijoms. Pastarosioms tampa lengviau analizuoti vartotojų reikalavimus, pageidavimus ir lūkesčius. Išvalgos paprastai išryškina visas silpnąsias vietas ir procesus, kuriuose vartotojai užtruko, paliko kanalą arba pasižymėjo tolesniam naudojimui. Tokia sudėtinga analizė ir išvalgos leidžia organizacijoms patobulinti net mažiausius elementus, kurie gali turėti įtakos ateities įvykiams. **Septintasis etapas Procesų tobulinimas** – tai tobulintinių sričių siekiant geresnių procesų rezultatų nustatymas ir tolesnių veiksmų numatymas. Norėdamos kasdien galutiniais vartotojams pasiūlyti daugiakanalę patirtį, organizacijos turės kasdien tobulinti kanalus. Tobulinimas ir improvizavimas taps kasdiene veikla, nes vartotojai nuolat keičiasi. Siekiant užtikrinti išskirtinę patirtį ir aukštesnius rodiklius, kiekvieną kartą reikia derintis prie besikeičiančių vartotojų pageidavimų.

Kaip matome išnagrinėję pateiktus pavyzdžius, vartotojų patirties vadybos modeliai dažnai susideda iš kelių pagrindinių elementų, kurie padeda organizacijoms suprasti, valdyti ir tobulinti vartotojų patirtį. Šie elementai gali skirtis priklausomai nuo specifinių modelių ir jų taikymo konteksto, tačiau pagrindiniai komponentai dažniausiai apima: **Analizę ir supratimą:** Pirmasis žingsnis yra suprasti vartotojų poreikius, norus ir elgesį. Tai apima rinkos tyrimus, vartotojų apklausas, stebėjimus ir kitas metodikas, kurios padeda išgryninti, kas yra svarbu vartotojams ir kaip jie sąveikauja su produktu ar paslauga. **Dizainą ir kūrimą:** Remiantis surinkta informacija, organizacija gali pradėti kurti patrauklius ir naudingus vartotojų patyrimus. Tai gali apimti produktų, paslaugų ar net visos vartotojų sąsajos dizainą ir plėtrą, siekiant sukurti sklandų ir patrauklų vartotojų kelionės taką. **Įgyvendinimą ir teikimą:** Šioje stadijoje organizacija pradeda įgyvendinti sukurtą dizainą ir pristatyti vartotojams sukurtą patirtį. Tai gali būti produkto ar paslaugos pristatymas, vartotojų aptarnavimas ar sąveika su vartotojais internete arba fiziniame erdvėje. **Vertinimą ir tobulinimą:** Baigus vartotojų patirties teikimą, svarbu vertinti gautus rezultatus ir atlikti tobulinimo veiksmus. Tai apima analizę, kaip vartotojai reagavo į patirtį, kokios buvo grįžtamąsios informacijos ir kaip galima tobulėti ateityje.

Įvairių autorių teigimu, šie komponentai yra lankstūs ir gali būti pritaikyti bei tobulinami atsižvelgiant į empirinius tyrimus, organizacijos specifiką ir esamą kontekstą. Nepaisant to, jie vis dėlto veikia kaip fundamentas vartotojų patirties vadybos modeliams, nes suteikia struktūrą ir pagrindą efektyviam **vadybos procesui**. Analizuojant vartotojų patirties vadybos modelius, kuriuose nagrinėjamas vartotojų patirties formavimo ir įgyvendinimo procesas, išryškėja esminė skirtis susijusi su būdu kaip šie modeliai yra kuriami. Tai reiškia, kad kiekvienas modelis gali būti

formuojamas ir pritaikomas skirtingai, atsižvelgiant į organizacijos poreikius, tyrimų rezultatus ir kontekstą, tačiau vis tiek išlieka bendra svarbiausia koncepcija, kurios struktūra nulemia vartotojų patirties vadybos efektyvumą. Aukščiau išnagrinėti pavyzdžiai parodo, kaip vieni autoriai (Saebi, Nysveen, Hossain ir Fjuk, 2017; Liu, 2021) pradeda nuo sukurtos gerosios vartotojų patirties dizaino ar modelio, vėliau jį įgyvendina, atlieka tyrimus ir, remdamiesi gautais rezultatais, tobulina. Kiti autoriai (Du Plessis ir de Vries, 2016; Maklan, Antonetti ir Whitty, 2017; Weber ir Hofsink, 2018) pradeda nuo vartotojų poreikių analizės, konstruoja modelį, įgyvendina jį, ir vėliau atlieka tyrimus bei tobulina modelį remdamiesi gautais duomenimis.

Du Plessis ir de Vries (2016) vartotojų patirties vadybos aptariamą modelį sudaro dvi pagrindinės dalys: **pirmoji - vartotojų patirties kūrimo ir įgyvendinimo procesas** (žr. 6 pav.). Šios dalies procesas yra nuoseklus, bet kartu ir nuolatinis tobulinimo procesas, nes vartotojų poreikiai ir reikalavimai nuolat kinta. Šie poreikiai turi būti periodiškai iš naujo vertinami, kad būtų užtikrinta, jog organizacija vis dar atitinka vartotojų lūkesčius. Pirmoji dalis – tai vartotojų patirties kūrimo ir įgyvendinimo procesas, kurį sudaro keturi etapai. Etapai modelyje yra nuoseklūs (kaip 6 paveikslėlyje rodo rodyklės tarp etapų), bet ir iteraciniai (kaip rodo lenkta rodyklė kairėje), nes vartotojų poreikiai ir reikalavimai nuolat kinta. Vartotojų poreikiai turi būti periodiškai iš naujo vertinami, kad būtų užtikrinta, jog organizacija vis dar atitinka vartotojo lūkesčius.

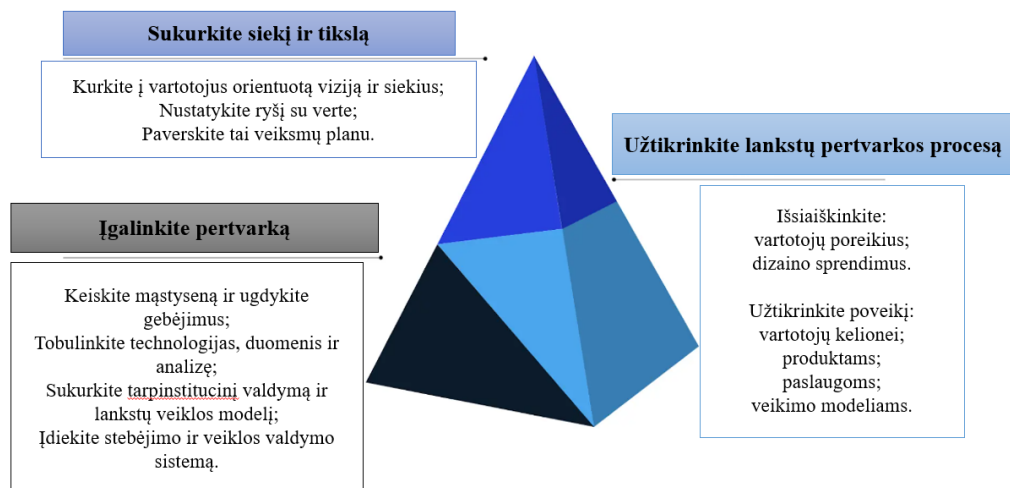


**6 pav.** Vartotojo patirties kūrimo ir įgyvendinimo procesas (sudaryta pagal du Plessis ir de Vries, 2016).

Numatytos šio vartotojų patirties vadybos modelio pirmos dalies išankstinės sąlygos: darbuotojai, kurie dalyvauja įgyvendinant pirmąją dalį, turi turėti išankstinį supratimą apie vartotojų segmentą. Vartotojų patirties supratimo etape numatytos tyrimo priemonės, kurias reikia panaudoti, tačiau vartotojų tyrimai paprastai užima daug laiko, todėl siūloma, kad organizacijoje dirbtų aiškiai apibrėžta vartotojų tyrimų grupė, kuri nuolat atnaujintų vartotojų tyrimus. Prieš pradėdama naudoti šią sistemą, organizacija turi būti pasirengusi atlikti trumpą apklausą, kad galėtų turėti bent minimalų supratimą apie vartotojų segmentą ir jų reikalavimus bei lūkesčius organizacijai. Kitaip sakant, tai yra prielaidos – kurių reikia pačiai organizacijai, kad ji galėtų įdiegti vartotojų patirties vadybos modelį.

Šiam tikslui pasiekti McKinsey ir kompanija (2020) siūlo organizacijoms vartotojų patirties formulę (žr. 7 pav.), kaip įgyvendinti vartotojų patirties pokyčius organizacijose. Formulę sudaro konkretūs žingsniai apimantys tris pagrindines dalis: **aiškiai apibrėžtas tikslas ir siekis, lankstus pertvarkos**

**procesas** ir apgalvotas **naujų gebėjimų**, ypač **pažangios analizės, diegimas**. Sujungusios visus tris elementus organizacijos galėtų sukurti konkurencinį pranašumą savo veiklos srityje.



**7 pav.** Vartotojų patirties pokyčių formulė (sudaryta pagal McKinsey & Company, 2020).

Pirmasis sėkmingos vartotojų patirties pokyčių žingsnis – **aiškiai apibrėžti**, kokią patirtį norite užtikrinti. Kai organizacijos imasi apibrėžti savo vartotojų patirties siekį ir tikslą, jos dažnai patenka į vienus arba abu spąstus: arba siekis yra neaiškus ir nepriklauso nuo organizacijos tikslų, arba nėra aišku, kaip šis siekis sukurs vertę, kurią galima išmatuoti ir stebėti. Pasidavus vienam iš šių dviejų spąstų, vartotojų patirties pokyčių programos tampa nepakankamai aiškos ir nuoseklios (McKinsey & Company, 2020).

Sekantis sėkmingos vartotojų patirties pokyčių žingsnis – **lankstus pertvarkos procesas**. Vadovų kuriamuose išsamiuose vartotojų patirties pertvarkos planuose, tolimesnis sėkmingų vartotojų patirties pokyčių žingsnis neturėtų būti apsiribotas įprastomis programomis, skirtomis tik reikiamų pokyčių įgyvendinimui. Kaip teigia McKinsey ir kompanija (2020), dažniausiai pasitaikanti klaida – įvairių programos elementų paskirstymas skirtingoms komandoms, kuris kelia bendravimo, atsakomybės ir atskaitomybės problemų, galinčių suardyti net paprasčiausius pertvarkos siekius.

Analizuojant McKinsey ir kompanijos (2020) pateiktą vartotojų patirties pokyčio formulę, pastebime jog vartotojų patirties iniciatyvos sėkmingiausiai veikia jas įgyvendinančiose organizacijose, kai šiose organizacijose buriamos veržlios, įvairias funkcijas atliekančios komandos, kurios iš tiesų yra atsakingos už savo projektus, turi gilią technologijų patirtį ir dizaino mąstymo bei nuolatinio tobulinimo kultūrą. Komanda turi gebėti sklandžiai pereiti prie bendradarbiavimo platformų, siekdama skatinti nuolatinės tarpfunkcines inovacijas. Organizacijoms, kurios iš tikrųjų įsipareigojusios vartotojų patirties kultūrai, tai yra labai svarbus aspektas. Jos teikia dideles investicijas į talentingų komandų įdarbinimą ir plėtrą, kurios turi galias žinias ir patirtį dizaino srityje, pažengusių daugiakanalių platformų ir technologijų kūrimą, bei nuolatinį atnaujinimą, siekiant geriausiai atitikti prekės ženklo įsipareigojimus vartotojams patirties, produktų ir paslaugų srityje. Šios komandos, siekdamos nustatyti klientų asmenybes ir suprasti jų poreikius, naudoja projektinį mąstymą ir pažangius analitikos įrankius, kad greitai atliktų kiekybinius ir etnografinius tyrimus. Jos organizuoja kūrimo seminarus, siekdamos sugeneruoti inovatyvias koncepcijas ir prototipus, kurie padėtų spręsti aktualias problemas. Komandos taip pat panaudoja pažangiąją analitiką, kad identifikuotų ir nustatytų prioritetus reikšmingiems veiklos rodikliams, tokiems kaip mažesnis laukimo laikas ir kiekybiškai įvertintų faktinį finansinį vartotojų elgsenos pokyčių poveikį, galbūt

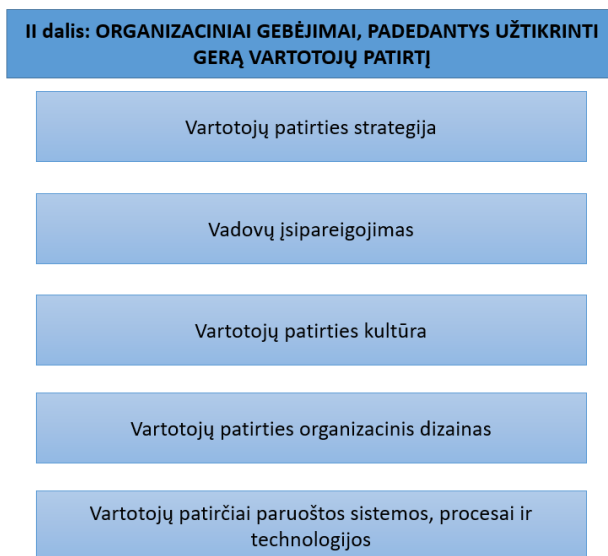
atsispindintį padidėjusiam sutarčių pratęsimų skaičiui. Be to, jos seka pažangą. Sukurtus naujus produktus ar paslaugas šios aktyvios komandos integruoja į organizaciją, įtraukia į technologijų platformą ir nuolatinį testavimą bei tobulinimą įvairiuose segmentuose ir geografinėse srityse. Labai svarbu, kad kurdamos naujas patirtis jos taip pat greitai jas atnaujina, užtikrina, kad būtų sukurti prototipai ir išbandyti su vartotojais, kad padidėtų jų sėkmės tikimybė. Sėkmingos vartotojų patirties transformacijos programos turi svarbų elementą – centrinę komandą, kuri koordinuoja idėjų kūrimo įrankius ir metodus, nuolat atlieka tiek generatyvinius, tiek vertinamuosius vartotojų tyrimus bei suburia įvairių sričių ekspertus, turinčius specifinės patirties meistrus, daugiakanalių technologijų architektus, dizainerius ir tyrėjus. Ši centrinė komanda užtikrina, kad technologijomis paremta inovacijų kultūra būtų išskirtinis konkurencinis pranašumas, kuris būtų išlaikomas ilgą laiką ir veiktų visose geografinėse vietovėse.

Trečiasis sėkmingos vartotojų patirties pokyčių žingsnis – **pertvarkos įgalinimas**. Vadovai, diegdami sėkmingas naujas patirtis savo vartotojams, siekia tobulinti organizacijos darbuotojų įgūdžius ir kurti naujus gebėjimus, svarbius tolesniam augimui. Tai susiję su keturiais pagrindiniais sėkmės veiksniais: *į vartotoją orientuotas mąstymas* – darbuotojai turi būti tikri, kad turi reikiamus įgūdžius ir įrankius, kad galėtų vartotojams suteikti geriausią įmanomą patirtį. Kiekvieni pasirenkami mokymai ar seminarai pritaikyti konkrečiam darbuotojų vaidmeniui organizacijoje. *Integruotas technologijų paketas* – norėdamos užtikrinti išskirtinę visapusišką vartotojų patirtį, organizacijos turi turėti visą organizacijos veiklą apimančią technologijų paketą. Tai gali būti skaitmeninė platforma, sukurta remiantis mikroservisais, kad vartotojams būtų galima greitai ir lanksčiai pasiūlyti įvairias paslaugas, įvairiapusiška kontaktų centro platforma su skambučių atpažinimo, pokalbių, vaizdo pokalbių ir el. pašto valdymu ir viena sistema, kuri integruoja šias platformas tarpusavyje. *Lankstus veiklos modelis ir valdymo struktūra* – inovacijų komandos yra veiksmingos tik tada, jei jos gali savarankiškai priimti sprendimus. Tai reiškia, kad reikia sukurti greitus sprendimų priėmimo procesus ir komandos lyderiams suteikti oficialias sprendimų priėmimo teises. Šie nauji procesai ir sprendimų priėmimo teisės dažnai reikalauja tam tikrų vidinių derybų, tačiau duoda nepaprastų rezultatų. *Veiklos valdymo sistema, pagrįsta nuspėjamąja analize* – pirmaujančios organizacijos naudoja prognozavimo analizę, mašininį mokymąsi ir didžiulius duomenis, kad įveiktų gerai žinomus vartotojų atsiliepimų, kurie dažnai suteikia neišsamų ir netikslų vaizdą apie tikrąją vartotojų patirtį, trūkumus. Organizacijoms reikia bent jau valdymo sistemų su sudėtingomis grįžtamojo ryšio kilpomis, kurios mokytų darbuotojus, koks elgesys duoda geriausius rezultatus, ir nurodytų inovacijų komandoms, į ką sutelkti pastangas. Geriausi įrankiai leidžia organizacijoms tiksliai numatyti kiekvieno iš vartotojų dabartinį pasitenkinimą ir būsimas išlaidas, remiantis jų patirtimi.

Palyginus du Pless'io ir de Vries'o (2016) pateikto vartotojų patirties vadybos modelio **antrąją dalį** – „**organizaciniai gebėjimai, padedantys užtikrinti gerą vartotojų patirtį**“ (žr. 8 pav.) su aukščiau nagrinėta McKinsey komandos vartotojų patirties formule „kaip įgyvendinti vartotojų patirties pokyčius organizacijose“, pastebime jog tam, kad organizacija būtų pasirengusi paremti vartotojų patirties procesą, du Plessis ir de Vries siūlo penkias sudedamąsias dalis, kaip nurodyta 8 paveikslėlyje. Mokslininkų teigimu, šie blokai nėra nuoseklūs, tačiau tarp pirmos dalies ir antros dalies įgyvendinimo proceso ir sudedamųjų dalių yra priklausomybė. Analizuojant antrąją temą „organizaciniai gebėjimai, padedantys užtikrinti gerą vartotojų patirtį“, išryškėjo penkios potėmės: **strategija, vadovavimas, organizacinis dizainas, kultūra ir sistemos, technologijos bei procesai**.

Vartotojų patirties vadybos modelio antros dalies išankstinės sąlygos: apibrėžti organizaciniai blokai yra numatyti kaip būtina sąlyga organizaciniam pasirengimui, padedančiam įgyvendinti

virtotojo patirties diegimo procesą (t. y. modelio pirmą dalį). Kadangi organizacijos skiriasi savo dydžiu ir brandos lygiu organizacinių blokų atžvilgiu, šis modelis nereikalauja, kad prieš pradedant taikyti virtotojų patirties vadybos modelį būtų visiškai subrendę visi organizaciniai blokai. Tačiau virtotojų patirties vadybos modelio pirmą dalis gali būti mažiau veiksminga, jei organizaciniai struktūriniai blokai bus nesubrendę (du Plessis ir de Vries, 2016).



**8 pav.** Organizaciniai gebėjimai, padedantys užtikrinti gerą virtotojų patirtį (sudaryta pagal du Plessis ir de Vries, 2016).

Du Pless'io ir de Vries'o (2016) virtotojų patirties vadybos modelis skirtas taikyti visose organizacijose ir visose pramonės šakose. Numatoma virtotojų patirties vadybos modelio auditorija – virtotojų patirties kūrimo darbuotojai bei organizacijos vadovai, kurie ketina gerinti virtotojų patirtį. Todėl analizuojant organizacinių gebėjimų, **vartotojų patirties strategijos** temą, kurioje apibrėžiama virtotojų vizija, kuriama virtotojų patirties strategija kiekvienam virtotojų segmentui bei komunikuojama apie strategiją, atitinka McKinsey ir kompanijos (2020) siūlomą pirmąjį žingsnį „apibrėžti savo virtotojų patirties siekius ir tikslą“, kuriame pastarieji siūlo nustatyti ryšį su verte bei tai paversti veiksmų planu.

Analizuojant viešojo sektoriaus specifiką pastebima, jog vadovai vis labiau pripažįsta virtotojų patirties gerinimo loginį pagrindą – geresnius gebėjimus įgyvendinti organizacijos misijas, geresnius rezultatus įgyvendinant biudžeto tikslus ir labiau įsitraukusius darbuotojus. Tačiau pastebima, jog dar daugelis vyriausybės vadovų suklumpa, kai jie sprendžia, kaip atskleisti prastą virtotojų patirtį, ją patobulinti ir sudaryti išsamų virtotojų vaizdą bei kultūros elementus, kad laikui bėgant tobulėtų. Atsižvelgiant į viešojo sektoriaus organizacijų struktūras, motyvus ir suvaržymus, pirmiausia rekomenduojama viešosioms organizacijoms *nusistatyti, kas svarbu*. Organizacijos, neturinčios aiškaus supratimo, kas svarbiausia labai skirtingoms virtotojų grupėms, rizikuoja švaistyti ribotą laiką ir išteklius dalykams, kurie nėra svarbūs. Renkant ir analizuojant duomenis kyla įvairių sunkumų - nuo informacijos spragų iki informacijos pertekliaus ir teisinių duomenų rinkimo apribojimų. Tačiau tam tikri metodai gali padėti pradėti virtotojų patirties pertvarką ir stebėti jos pažangą viešajame sektoriuje: identifikuoti savo virtotojus ir jų keliones; analizuoti esamus duomenis naujais būdais; piešti naujus duomenis iš netikėtų vietų; išmatuoti tai, kas svarbu, ir padaryti tai matomą (McKinsey & Company, 2018).

**Vadovų įsipareigojimas** – tai oficialus vadovų įsipareigojimas dėl vartotojų patirties iniciatyvų. Vadovai, turintys reikiamus įgaliojimus, priskirti pagrindiniams klientų procesams valdyti (du Pless'is ir de Vries, 2016). Kaip teigia mokslininkai savo darbe, šiame etape reikia paskirti vyriausiąjį vartotojų patirties pareigūną, o nustatytiems prioritetiniams procesams priskirti procesų savininkus bei užtikrinti vadovų pritarimą ir įsipareigojimą. Šiuo atveju McKinsey kompanijos (2020) pateiktoje vartotojų patirties pokyčio formulėje, kalbama apie vadovus, kurių organizacijose vartotojų patirties iniciatyvos yra veiksmingiausios. Tokie vadovai sutelkia proaktyvias, daugiadisciplines komandas, kurios aktyviai vykdo savo projektus, turi išsamias technologijų žinias ir kūrybingą požiūrį į dizainą bei skatina nuolatinį tobulėjimą.

Viešojo sektoriaus organizacijose vadovų įsipareigojimas pasireiškia per piliečių lūkesčių keitimą ir naujovių diegimą jiems įgyvendinti. Vartotojų pasitenkinimas priklauso nuo dviejų dalykų: realybės ir lūkesčių. Norint padidinti pasitenkinimą, reikia iš naujo nustatyti lūkesčius ir pagerinti realybę. Norint pertvarkyti vartotojų keliones, būtina suprasti, ko reikia viešojo sektoriaus vartotojams ir ką sugeba organizacija. Tada galima pranešti apie realius lūkesčius, ką galima pateikti vartotojams, ir toliau tobulinti tai, ką gali pateikti viešoji organizacija. Šiam tikslui pasiekti reikia: žinoti organizacijos „lūžio taškus“; suprasti galimybes ir nustatyti lūkesčius; pagerinti visas vartotojų keliones; apgalvotai eksperimentuoti su skaitmeniniais metodais ir dizainu.

Organizacijos darbuotojai, kurie yra motyvuoti vartotojų patirties strategijos bei suprantantys, kaip jų atliekamas darbas veikia vartotojus, kuria **vartotojų patirties kultūrą**. Kaip teigia du Pless'is ir de Vries'as (2016), vartotojų patirties kultūros lygis priklauso nuo to, kiek vadovai investuoja įgyvendindami vartotojų patirties specifinius mokymus darbuotojams, ar organizacijoje egzistuoja darbuotojų skatinimo sistema, ar užtikrinama, kad visiems darbuotojams būtų nustatyti ir įgyvendinti pagrindiniai veiklos rodikliai, susiję su klientų patirtimi, ar įdarbinimo procese kreipiamas dėmesys į darbuotojo požiūrį orientuotą į vartotojo patirtį. Praktikoje taikomame McKinsey modelyje nurodoma, jog organizacijos šiam tikslui kuria akademijas, kuriose derinami skaitmeniniai kursai, gyvi praktiniai seminarai ir nuolatiniai skatinimai, padedantys ugdyti naujus gebėjimus. Kiekviena darbuotojų mokymosi kelionė yra pritaikyta konkrečiam vaidmeniui organizacijoje. Pavyzdžiui, aptarnaujantys darbuotojai gauna praktinių patarimų, kaip įsijausti į vartotojų padėtį ir parodyti empatiją bendraujant su vartotojais. Vadovai ir inovacijų komandos įgyja įgūdžių, susijusių su vartotojų patirties pertvarkymu ir tarpfunkcinių komandų sutelkimu.

Viešojo sektoriaus organizacijose į vartotoją orientuotos kultūros kūrimas tai mokymasis pažvelgti dirbančių darbuotojų akimis ir suderinti jų elgesį, veiksmus ir požiūrį su vartotojų poreikiais. Į vartotoją orientuotos kultūros puoselėjimas viešojo sektoriaus organizacijose pasitaiko kaip iššūkis, ypač kai darbuotojų prašoma priimti naują požiūrį į savo darbą. Svarbu apgalvotai nustatyti organizacinį tikslą, sudaryti galimybes darbuotojams įsitraukti, pritaikyti personalo procesus ir stiprinti norimą elgesį. Rezultatas gali paversti aukščiausios kokybės vartotojų patirtį organizacijos kultūros dalimi ir užtikrinti ilgalaikį tobulėjimą. Viešajame sektoriuje sukurti bendrą tikslą neturėtų būti vien tik formalumas. Vadovai, norintys įkvėpti į vartotoją orientuotą kultūrą, turėtų būti atviresni ir nenumaldomi bendraudami ir demonstruodami ryšį tarp darbuotojų elgesio ir vartotojų patirties. Šio įsitikinimo formavimas dažnai prasideda nuo paprasto, aiškaus ketinimo pareiškimo, pagrįsto bendra vizija ir siekiais. Tokia vizija iš viršaus yra būtina, bet pati savaime nepakankama. Norėdami sukurti veiksmingą vartotojų patirties tobulinimo programą, visi darbuotojai (nuo vadovybės iki aptarnaujančiųjų) turi suprasti ir palaikyti viziją. Kiekviena darbuotojų ir vadovų sąveika yra

galimybė pristatyti tikslus ir prioritetus, taip pat pasidžiaugti darbuotojais, kurie įdėjo daug pastangų, kad padėtų vartotojams (McKinsey & Company, 2018).

**Vartotojų patirties organizacinis dizainas** – tai struktūra, palaikanti pagrindinius vartotojų procesus nuo pradžios iki galo, panaikinti atskiras grandis ir vartotojo grandinės pertrūkius. Tam, kad jiniai funkcionuotų, reikalinga įgyvendinti organizacinę struktūrą, padedančią vykdyti kompleksinius vartotojų segmento procesus bei užtikrinti paslaugų lygio susitarimų suderinimą visose organizacijos funkcijose (du Plessis ir de Vries, 2016). Šiame žingsnyje McKinsey ir kompanija (2020) siūlo kurti inovacijų komandas, kurios galėtų organizacijos sudėtyje priimti savarankiškus sprendimus. Pasitikėjimas komandomis bei diegiami nauji procesai ir sprendimų priėmimas gali pareikalauti tam tikrų iššūkių, tačiau tai pateisina gaunamus rezultatus. Stiprios organizacijos vartotojų patirties srityje kurdamos organizacinį dizainą žengia toliau, imdamosi natūralios, suasmenintos ir kartais neplanuotos veiklos, kuri palaiko į vartotoją orientuotą kultūrą. Suteikdamos darbuotojams platformą ir paskatindamos juos vadovauti, nepaisant jų pareigų, organizacijos gali maksimaliai išnaudoti turimus išteklius.

Kuriant vartotojų patirties organizacinį dizainą viešosiose organizacijose, svarbu sukurta vizija dalintis ja per realų darbuotojų įsitraukimą. Viešosiose organizacijose vienas iš sėkmingiausių būdų yra nustatyti konkrečią problemą – tokią, kuri svarbi vartotojams ir kurią vadovai būtų pasiryžę spręsti kartu su darbuotojais. Tokiu būdu darbuotojai būtų įtraukiami padėti įgyvendinti strateginę darbotvarkę ir negalvotų, kad jų pasiūlymai kažkur pasimeta. Pastebima, jog viešosiose organizacijose per mažai dėmesio skirta greičiui ir energijai. Norint sukurti energiją organizacijoje, reikėtų susitelkti į akivaizdžių problemų sprendimą. Kai vartotojų skundai, žiniasklaidos pranešimai ir teisiniai iššūkiai parodo problemas, nereikėtų gaišti laiko renkant duomenis, patvirtinančius tai, kas jau gerai žinoma. Be to, pirmiausia pravartu apsvarstyti galimybę išspręsti mažesnes problemas, kad anksti būtų gaunami apčiuopiami laimėjimai. Pradedant darbą svarbu aiškiai nurodyti darbuotojams, kad reikia naujų mąstymo ir veikimo būdų. Faktas yra tai, kad pradėti nuo mažo dažnai yra vienintelė galimybė viešojo sektoriaus realybėje, kai riboti biudžetai, žmogiškųjų išteklių apribojimai ir kliūtys kuriant naują komandą ar skyrių. Pastebėta, kad organizacijos pradeda pertvarkas, kai atsakingai vadovauja tik vienas ar du atsidavę žmonės, pridėdami darbuotojų per rotaciją arba išnaudoja ankstesniųjų vartotojų patirties komandų sėkmę, kad suvaldytų išteklių padidėjimą. Viešosiose organizacijose svarbus ne tik aukštesniųjų vadovų pripažinimas, tačiau ir kolegų pasitikėjimas. Kolektyvinis tobulėjimas ir pripažinimas veiksmingesnis nei skatinimas „iš viršaus į apačią“, kadangi to paties lygmens darbuotojai mato kasdienį kolegų elgesį, o tai įtakoja geresnę vartotojų patirtį. Todėl viešosiose organizacijose pradedant nuo pirmosios tobulinimo dienos svarbu sukurti tokią institucinę struktūrą, kurioje susitelkimas į vartotojų patirtį taptų įpročiu (McKinsey & Company, 2018).

**Vartotojų patirčiai paruoštos sistemos, procesai bei technologijos** – tai nustatyti standartai, kurie įgyvendinami ir naudojami norint valdyti bet kokius sistemų, proceso, technologijų ar duomenų infrastruktūros pokyčius. (du Plessis ir de Vries, 2016). Pokyčiams įgyvendinti reikalinga sukurti į vartotojų patirtį orientuotą technologijų strategiją, į kurią būtų įtraukti nauji vartotojų technologiniai reikalavimai, sukurti bendrą vartotojo vaizdą bei vartotojų analizės funkciją. McKinsey ir kompanija (2020) šiame žingsnyje siūlo įdiegti integruotą technologijų paketą – siekiant užtikrinti išskirtinę ir visapusišką vartotojų patirtį, organizacijos turi turėti įvairiapusišką technologijų arsenalą, kuris apimtų visą organizacijos veiklą. Tai apima jau minėtą skaitmeninę platformą, paremtą mikroservisais, skirtą greitai ir lanksčiai teikti įvairias paslaugas vartotojams,

taip pat kontaktų centro platformą, aprūpintą skambučių atpažinimo, pokalbių, vaizdo pokalbių ir el. pašto valdymo funkcijomis, ir vieningą sistemą, kuri integruoja visas šias platformas tarpusavyje. Šie integruoti technologijų sprendimai yra būtini siekiant efektyviai atitikti vartotojų lūkesčius ir užtikrinti patogią ir naudingą vartotojų patirtį.

Viešajame sektoriuje be technologijų paketo svarbi vidinė ir išorinė infrastruktūra, skirta palaikyti ir stebėti vartotojų patirties gerinimo programos pažangą. Ji neturėtų būti sudėtinga, tačiau turi būti nuosekli. Kaip ir visų transformacijų atveju, labai svarbu nustatyti reguliarių vidinių procesų ritmą. Šios struktūros suteikia galimybę atnaujinti programos viziją, nustatyti projekto prioritetus, sustiprinti elgesį, nustatyti problemas, stiprinti darbuotojų įsitraukimą ir paskatinti projekto komandos veiksmus tarpe susitikimų. Dar viena viešojo sektoriaus specifika – darbuotojų kaita viešosiose organizacijose, todėl siekiant užtikrinti, kad organizacijos tikslai ir klientų poreikiai liktų nuoseklūs, svarbu įtvirtinti procesus ir oficialius dokumentus, kurie atspindėtų organizacijos vartotojų patirties viziją. Šie dokumentai padeda palaikyti vartotojų patirties programas per pokyčius, kartu suteikdami komandoms aiškumą ir palaikymą. Svarbu pateikti pagrindinius sprendimus, pasiekimus ir žingsnius link bendro tikslo – geresnės vartotojų patirties – ir paskatinti komandas didžiuotis savo sėkmėmis bei įgalinti jas išlaikyti stabilumą per darbuotojų kaitą viešosiojo sektoriaus organizacijose (McKinsey & Company, 2018).

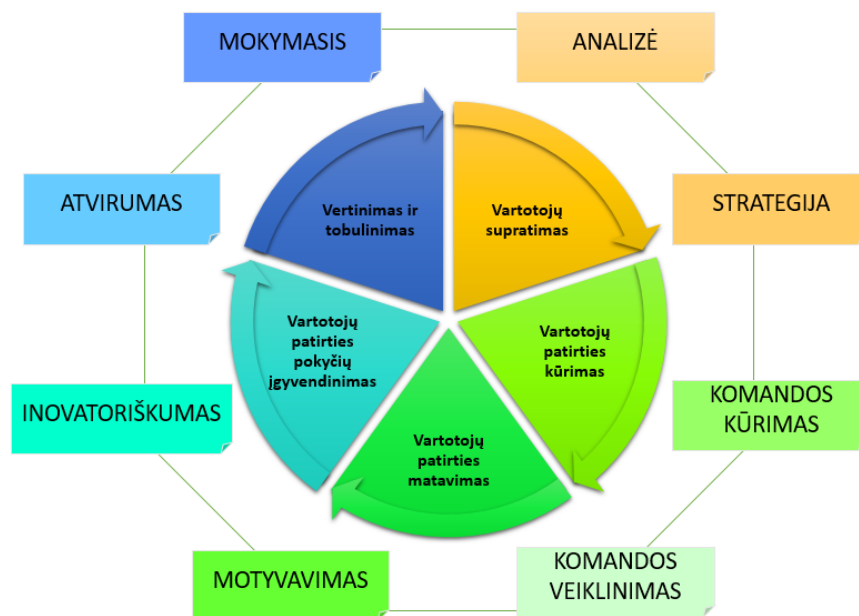
#### 1.4. Teorinis viešųjų paslaugų vartotojų patirties vadybos modelis

Didėjant vartotojų lūkesčiams rinktis įvairias paslaugas ir pageidaujamus kanalus, vartotojų aptarnavimo meistriškumas tampa vis svarbesnis visoms organizacijoms, teikiančioms paslaugas vartotojams. Viešosios organizacijos susiduria su panašiais iššūkiais kaip ir privataus sektoriaus organizacijos, tačiau jų sprendimus įtakoja papildomos viešojo sektoriaus specifikacijos. Viešųjų paslaugų organizacijos fokusuojasi ne į paslaugos ir pelno gavimo rezultatą, jos orientuotos į viešo intereso užtikrinimą ir viešosios vertės kūrimą, be to yra ribojamos politinių sprendimų bei priklausomo finansavimo nuo jų.

Įgyvendinti veiksmingus vartotojų patirties vadybos įgūdžius viešojoje organizacijoje ir nuolat tobulinti vartotojų patirtį yra iššūkis. Vartotojo patirčiai įtaką turi daugybė faktorių, kurie neišvengiamai veikia vartotojų pasitenkinimą arba nepasitenkinimą. Atsižvelgiant į du Pless'io ir de Vries'o (2016) atliktus tyrimus, galima teigti, kad veiksniai, darantys įtaką vartotojo patirčiai paslaugoje, yra paslaugų vertė, darbuotojų lojalumas, produktyvumas ir pasitenkinimas, taip pat vidinė paslaugų kokybė. Vartotojų patirtis nepagerės tol, kol ji nebus laikoma esminiu prioritetu ir tol, kol organizacijos veiklos procesai, sistemos ir struktūra nepasikeis taip, kad atspindėtų šios orientacijos į vartotoją prioritetą. Viešosios organizacijos turėtų įvertinti vartotojų patirties svarbą ir kompleksiškai nagrinėti strategijos, technologijų integracijos, verslo modelių derinimo, prekės ženklo valdymo ir vadovų įsipareigojimų aspektus.

Atlikus literatūros apžvalgą bei išanalizavus skirtingų mokslininkų pateikiamus įvairius vartotojų patirties vadybos ir viešųjų paslaugų vartotojų patirties modelius, siūlomas teorinis viešųjų paslaugų vartotojų patirties vadybos modelis (žr. 9 pav.). Šis modelis, susidedantis iš dviejų svarbių dalių, suteikia struktūrą ir pagrindą efektyviai vartotojų patirties vadybai. **Pirmoji dalis – vartotojų patirties vadybos procesas** – apibrėžia penkis esminius etapus, kurie atlieka svarbų vaidmenį vadybos strategijų kūrimo ir įgyvendinime. Šie etapai apima vartotojo patyrimo aplinkos tyrinėjimą, patyrimo platformos kūrimą, paslaugos patyrimo dizainą, vartotojų sąsajų struktūrizavimą ir

nuolatinės inovacijos skatinimą. **Antra dalis – vartotojų patirties vadybos organizacinis kontekstas (procesą įgalinantys veiksniai)** – suteikia rėmą ir pagalbą, kad šie procesai būtų veiksmingai įgyvendinami organizacijos viduje. Šioje dalyje nagrinėjami organizacijos strategijos, kultūros, inovacijų, resursų ir vadybos praktikų aspektai, kurie leidžia tinkamai integruoti vartotojų patirties vadybos principus į kasdienę veiklą. Bendras šių dviejų dalių derinys sudaro išsamų modelį, leidžiantį organizacijoms sistemingai vystyti ir tobulinti vartotojų patirtį, siekiant ilgalaikio sėkmės, viešosios vertės kūrimo ir konkurencinio pranašumo viešųjų paslaugų srityje.



**9 pav.** Teorinis viešųjų paslaugų vartotojų patirties vadybos modelis (sudaryta darbo autorės).

**Vartotojų patirties vadybos proceso etapai: Vartotojų supratimas**, kaip pirmas šio proceso etapas, yra grindžiamas įvairiais tyrimais, kurie leidžia giliau įsiskverbti į vartotojų elgesį, poreikius ir pageidavimus. Šie tyrimai gali apimti duomenų analizę, rinkos studijas, vartotojų apklausas, etnografines studijas ir kitus metodus, kurie padeda suformuoti išsamų vaizdą apie vartotojų kontekstą ir patirtį. Priešingu atveju, organizacijos rizikuoja kurti produktus ar paslaugas, kurios neatitinka vartotojų poreikių, ir prarasti konkurencinį pranašumą viešųjų paslaugų srityje. Tad gerai suprastas vartotojų kontekstas ir poreikiai yra pagrindinis žingsnis link sėkmingos vartotojų patirties vadybos.

**Vartotojų patirties kūrimo** etapas žymi svarbų momentą, kai organizacija paverčia surinktą informaciją ir supratimą apie vartotojus veiksmingomis ir patraukliomis vartotojų patirties programomis. Šiame procese organizacija kuria „idealiąją“ vartotojo kelionę, nustatydamą, kaip geriausiai patenkinti vartotojų poreikius ir siekius. Tai gali apimti įvairias iniciatyvas, tokias kaip paslaugų dizainas, klientų aptarnavimo procesų kūrimas, įgyvendinant naujus technologinius sprendimus ir kitas priemones, skirtas pagerinti vartotojų patirtį. Sėkmingai įgyvendintas šis etapas padeda organizacijai užtikrinti ilgalaikį klientų lojalumą bei pasitenkinimą.

**Vartotojų patirties matavimo** etapas yra svarbus žingsnis organizacijai, kai ji įgyvendina sistemą, skirtą objektyviai įvertinti vartotojų patirtį. Panaudojant įvairius matavimo rodiklius ir metodus, tokius kaip vartotojų apklausa, naudojimo statistika, atsiliepimai ir kiti duomenų šaltiniai, organizacija gali stebėti ir vertinti vartotojų patirtį kiekviename jų kelionės etape. Tai padeda nustatyti stipriąsias ir silpnąsias sritis bei galimus tobulinimo taškus. Gauti duomenys leidžia organizacijai

identifikuoti problemas, su kuriomis susiduria vartotojų patirties procesas, ir imtis tinkamų veiksmų jas ištaisyti arba tobulinti. Šitaip užtikrinama, kad vartotojai visuose sąveikos taškuose patirtų kokybišką ir pritaikytą paslaugų teikimą. Pavyzdžiui, jei organizacija pastebi, kad vartotojai dažnai patiria sunkumų naudojant tam tikrą funkciją savo internetinėje svetainėje, ji gali atlikti būtinus pakeitimus ir pagerinti vartotojų patirtį. Šis etapas yra labai svarbus, nes organizacijai tai suteikia galimybę nuolat stebėti ir gerinti vartotojų patirtį, o tai gali padidinti klientų pasitenkinimą ir lojalumą. Tai taip pat padeda organizacijai išsiskirti iš konkurencijos ir sukurti gerą reputaciją vartotojų akiratyje.

**Vartotojų patirties pokyčių įgyvendinimo** etapas žymi organizacijos pastangas įgyvendinti veiksmus ir projektus, kurių tikslas - tobulinti vartotojų patirtį remiantis gautais duomenimis ir išvadomis. Šiame etape aktyviai siekiama optimizuoti vartotojo kelionę, koreguoti trūkumus ir patobulinti patirties kokybę taip, kad ji atitiktų „idealiąją“ vartotojo kelionę. Tai gali apimti įvairias veiklas, tokią kaip procesų peržiūra ir tobulinimas, darbuotojų mokymai ir įgūdžių tobulinimas, naujų technologijų diegimas, kūrybiški sprendimai ir kita veikla, kuri prisideda prie nuolatinio vartotojų patirties gerinimo. Šiame procese organizacija įsipareigoja efektyviai prisitaikyti prie vartotojų poreikių ir nuolat siekti aukščiausių standartų, užtikrinant ilgalaikį sėkmės ir konkurencinį pranašumą viešųjų paslaugų srityje.

**Vertinimas ir tobulinimas** yra lemiamas vartotojų patirties vadybos proceso etapas, kuriame organizacija kruopščiai analizuoja įgyvendintų iniciatyvų rezultatus ir ieško tobulinimo galimybių. Tai apima išsamų vertinimo rezultatų tyrimą, kuris padeda organizacijai suvokti, kaip efektyviai jos veiksmai atspindi siekius ir ar pasiekti rezultatai atitinka numatytus tikslus. Šioje stadijoje svarbu identifikuoti sėkmingus sprendimus bei nustatyti spragas, kuriose galima tobulėti, siekiant užtikrinti vartotojų patirties nuoseklumą ir efektyvumą. Remiantis gautais vertinimo duomenimis, organizacija kuria naujas gerinimo iniciatyvas ir priemones, kurios leidžia toliau tobulinti vartotojų patirties vadybos procesus. Šis ciklas yra nuolatinis, nes organizacija siekia nuolat atnaujinti savo veiklą ir prisitaikyti prie besikeičiančių rinkos sąlygų bei vartotojų poreikių, kurie nuolat kinta.

**Vartotojų patirties vadybos organizacinis kontekstas:** Organizacinių sugebėjimų sąsajos apima aštuonias sritis, kurios sudaro pagrindą sėkmingam vartotojų patirties vadybos procesui. Viena iš svarbiausių sričių yra **analizė**, kurios metu analitiniai įgūdžiai naudojami visose vartotojų patirties proceso dalyse. Šie įgūdžiai leidžia organizacijai geriau suprasti vartotojų poreikius, elgesį ir pageidavimus, ypač akcentuojant vartotojų supratimo ir vertinimo aspektus. Analizė taip pat padeda identifikuoti galimus problemas ar trūkumus esamoje vartotojų patirties kūrimo strategijoje ir nustatyti, kur reikia įsikišti arba tobulinti procesą. Todėl analitinių įgūdžių taikymas yra esminis vartotojų patirties vadybos proceso aspektas, nes tai leidžia organizacijai priimti pagrįstus sprendimus ir veiksmingai reaguoti į vartotojų poreikius bei pokyčius viešųjų paslaugų srityje.

**Strategija** organizacijai yra tarsi kompasas, nurodantis kryptį ir veiksmų kelią kuriant ir valdant vartotojų patirtį. Strateginiai sprendimai, kurie yra esminė dalis šioje srityje, ne tik apibrėžia, kaip organizacija siekia kurti vertę savo vartotojams, bet ir lemia, kaip jos pastangos bus vertinamos ir įvertinamos išorinių ir vidinių suinteresuotų šalių. Tai apima ne tik ilgalaikę viziją ir tikslus, bet ir konkrečius veiksmus ir taktiką, skirtą užtikrinti, kad vartotojai būtų patenkinti ir lojalūs. Strategijos įgyvendinimas taip pat reikalauja nuoseklumo, lankstumo ir gebėjimo prisitaikyti prie besikeičiančių rinkos sąlygų bei vartotojų poreikių. Todėl sėkminga strategija vartotojų patirties vadyboje yra

kritiškai svarbi, kadangi ji nustato bendrąją kryptį ir suprojektuoja organizacijos veiksmus bei investicijas siekiant sėkmės ateityje.

**Komandos kūrimas ir veiklinimas** yra esminis vartotojų patirties vadybos organizacinio konteksto elementas, nes tai leidžia organizacijai įgyvendinti savo strategiją ir siekti aukštų vartotojų patirties standartų. Sėkmingam vartotojų patirties vadybos modeliui reikalingos ne tik kompetentingos, bet ir suderintos bei motyvuotos komandos, kurios gali efektyviai bendradarbiauti ir kartu kurti vertę vartotojams. Šios komandos turi būti ne tik techniškai patyrusios, bet ir turėti aukštą lyderystės, bendradarbiavimo ir komunikacijos įgūdžių lygį, kad būtų pasiekti bendri tikslai. Be to, jų motyvacija ir įsipareigojimas yra esminiai, nes tai užtikrina, kad jie bus pasiryžę įgyvendinti sudėtingus projektus ir priimti iššūkius, susijusius su vartotojų patirties tobulinimu. Sėkminga komanda vartotojų patirties vadybos srityje sukuria aplinką, kurioje inovacijos, kūrybiškumas ir efektyvumas yra skatinami, o tai leidžia organizacijai išsiskirti ir pasiūlyti unikalias vartotojų patirties programas.

**Motyvavimas** padeda užtikrinti, kad darbuotojai būtų įsipareigoję ir įtraukti į vartotojų patirties gerinimo procesą. Motyvuoti darbuotojai yra didelė vertė organizacijai, nes jie aktyviai prisideda prie įmonės tikslų siekimo ir bendro sėkmės augimo. Tai yra siejama su jų įsipareigojimu ir pasiryžimu nuolat tobulinti vartotojų patirtį, nes jie supranta, koks svarbus yra vartotojų pasitenkinimas ir lojalumas. Motyvuoti darbuotojai yra linkę aktyviai bendradarbiauti su kitomis komandomis ir dalintis idėjomis bei gerąja praktika, kuri gali skatinti inovacijas ir vartotojų patirties tobulinimą. Motyvavimas taip pat prisideda prie geresnės darbo atmosferos kūrimo, didina darbuotojų pasitenkinimą darbu ir padeda sumažinti darbuotojų sudegimą. Be to, efektyvus darbuotojų motyvavimas gali lemti didesnę darbo našumą, kūrybingumą ir įsipareigojimą organizacijos tikslams, o tai galiausiai gali padidinti organizacijos ilgalaikę sėkmę.

**Inovatoriškumas** yra dar vienas svarbus elementas vartotojų patirties vadybos organizaciniame kontekste, nes jis skatina kūrybiškumą ir naujoves vartotojų patirties programų kūrime. Organizacijos, kurios skatina inovacijas, dažnai yra labiau pasirengusios prisitaikyti prie besikeičiančių vartotojų poreikių ir pasiūlyti unikalias, pritaikytas patirties programas. Inovatyvūs sprendimai gali apimti naujų technologijų taikymą vartotojų aptarnavime, kūrybišką paslaugų dizainą, išmanų marketingą ir daug kitų kūrybingų iniciatyvų, kurios padeda pagerinti vartotojų patirtį. Inovacijos taip pat gali būti susijusios su procesų tobulinimu ir efektyvumo didinimu, kai organizacija ieško naujų būdų optimizuoti savo veiklą siekiant užtikrinti geresnę vartotojų patirtį. Įgyvendinant inovacijas, organizacija gali prisitaikyti prie naujų rinkos sąlygų ir iššūkių, o tai suteikia jai konkurencinį pranašumą. Be to, inovatyvumas skatina darbuotojų įsipareigojimą ir įtraukimą, nes žmonės jaučiasi įkvėpti kurti ir įgyvendinti naujoves. Tai taip pat gali didinti darbo pasitenkinimą ir motyvaciją, nes darbuotojai gali jaustis vertinami už savo idėjas ir indėlį į organizacijos sėkmę.

**Atvirumas** yra vartotojų patirties vadybos organizacinio konteksto svarbi sritis, kadangi jis skatina bendradarbiavimą, pasitikėjimą ir informacijos mainus tiek viduje, tiek su išoriniais dalyviais. Sklandus ir atviras komunikavimas tarp skirtingų organizacijos komandų ir skyrių leidžia visiems suinteresuotiems asmenims suprasti ir prisidėti prie vartotojų patirties gerinimo proceso. Atviras bendradarbiavimas skatina idėjų mainus, leidžia efektyviai išnaudoti visus resursus ir patirtį, kuri yra prieinama organizacijoje. Tai leidžia išnaudoti įvairias perspektyvas ir požiūrius, prisidedant prie kūrybiškų ir efektyvių sprendimų kūrimo, be to, atvirumas padeda sumažinti klaidų ir nesusipratimų tikimybę, nes visi suinteresuoti asmenys gali tiesiogiai bendrauti ir aptarti jimes svarbius klausimus. Atvirumas su išoriniais dalyviais, įskaitant vartotojus, gali suteikti organizacijai naudingos

grįžtamąsios informacijos, kuri padeda geriau suprasti vartotojų poreikius ir lūkesčius bei priimti tinkamus sprendimus. Bendradarbiavimas su vartotojais taip pat skatina vartotojų lojalumą ir teigiamą organizacijos reputaciją rinkoje. Taigi, atvirumas yra svarbus veiksnys sėkmingai vykdant vartotojų patirties vadybą, nes jis skatina efektyvų komunikavimą, bendradarbiavimą ir informacijos mainus tiek viduje, tiek su išoriniais dalyviais.

Nuolatinis **mokymasis** organizacijoje yra ne tik būtina veikla, bet ir gyvybiškai svarbus procesas, siekiant ne tik išlaikyti, bet ir sustiprinti konkurencinį pranašumą viešųjų paslaugų srityje. Nuolatinis mokymasis ir tobulėjimas leidžia organizacijai adaptuotis prie sparčiai besikeičiančių vartotojų poreikių, technologijų pažangos ir aplinkos sąlygų. Pirmiausia, nuolatinis mokymasis leidžia organizacijai būti informuotai apie naujausias tendencijas, inovacijas ir geriausią praktiką savo veiklos srityje. Tai suteikia organizacijai galimybę pasiūlyti naujausias ir inovatyvias vartotojų patirties programas, atitinkančias vartotojų poreikius ir lūkesčius. Be to, nuolatinis mokymasis skatina darbuotojų kūrybiškumą ir įsitraukimą, nes skatina jų gebėjimą generuoti naujas idėjas ir sprendimus. Tai gali būti realizuojama įvairiais būdais, įskaitant mokymo sesijas, kūrybines dirbtuves, konferencijas ar net vidinius inovacijų konkursus. Taip pat, nuolatinis mokymasis padeda organizacijai išlaikyti aukštą darbuotojų kompetenciją ir atnaujinti jų įgūdžius, kad būtų galima efektyviai reaguoti į kintančius vartotojų poreikius. Tai ne tik padeda išlaikyti aukštą darbuotojų produktyvumą, bet ir užtikrina, kad organizacija būtų pasirengusi efektyviai veikti rinkos sąlygomis. Galų gale, nuolatinis mokymasis organizacijoje yra svarbus siekiant sukurti inovatyvią, dinamišką ir pasaulinės klasės vartotojų patirties vadybos kultūrą. Tai leidžia organizacijai išlikti konkurencingai ir prisitaikyti prie bet kokių iššūkių, su kuriais ji gali susidurti, siekdama suteikti vartotojams aukščiausią patirtį.

*Siekiant gilesnio supratimo apie tai, kas yra vartotojo patirtis, būtina atidžiau pažvelgti į vartotojo patirties sąvokos plėtrą ir jos įvairių aspektų išryškinimą, kaip tai atsispindi literatūroje. Šis tyrimas leidžia išanalizuoti, kaip vartotojo patirties supratimas ir jos reikšmė kito per laiką, kaip įvairūs autoriai ir tyrėjai interpretavo ir praplėtė šią sąvoką, taip pat kaip jie identifikavo jos esmines sudedamąsias dalis ir raiškos formas. Tai suteikia platesnį ir gilesnį įžvalgų į vartotojo patirties pobūdį, jos svarbą bei jos suvokimo ir taikymo būdus įvairiose srityse.*

*Apibendrinant atliktą mokslinės literatūros analizę nagrinėjama tematika, galima teigti, kad vartotojų patirties konceptualizacija yra sudėtingas ir įvairiapusiškas tyrimų laukas, kurį formavo daugybė mokslininkų stengdamiesi išanalizuoti ir parodyti, kaip vartotojai suvokia ir reaguoja į skirtingas patirtis vartodami paslaugas. Oliver'is (1980) pirmasis kalbėjo apie vartotojo pasitenkinimo sąvoką, o Hirschman'as ir Holbrook'as (1982) pirmieji apibrėžė hedonistinio vartojimo sąvoką. Kaip pastebėta literatūroje, vartotojų patirties formavimasis yra sudėtingas procesas, kuris apima vartotojų sąveiką su aplinka per jutiminius receptorius. Vienas iš svarbiausių aspektų yra emocinės dimensijos vaidmuo vartotojų patirčių metu. Mokslininkai nagrinėja kognityvinį ir emocinį pasitenkinimą bei emocines patirties komponentes, tokias kaip malonumas, aktyvacija ir dominavimas, be to, kaip emocinės reakcijos įvairiais būdais veikia vartotojų elgesį. Vartotojų patirties diferenciacija yra svarbi, nes tyrėjai pradėjo nagrinėti ne tik praktinę, bet ir hedonistinę paslaugos vartojimo vertę. Kaip atskleidžiama nagrinėtoje literatūroje, neigiamos patirties tipai taip pat turi įtakos vartotojų reakcijai į paslaugas.*

*Nagrinėtoje literatūroje daug diskutuojama apie vartotojų patirties vadybą, tačiau jos supratimas nėra visai paprastas. Literatūra šia tema yra suskaidyta į vartotojų patirties ir kitas marketingo*

vadybos koncepcijas. Atliktuose tyrimuose daugiausiai dėmesio skiriama paslaugų kontekstui, konkrečiai – paslaugų patirties projektavimo schemų ir metodų kūrimui, remiantis paslaugų dominuojančios logikos prielaidomis. Vartotojų patirties vadyba – iš pažiūros, sudėtinga sąvoka, kuri buvo pritaikyta skirtingiems kontekstams. Schmitt'as (2003) apibrėžė vartotojų patirties vadybą kaip procesą, kurio metu siekiama strategiškai valdyti vartotojo patirtį su organizacija. Analizuojant literatūrą, pastebimas posūkis nuo organizacijų orientacijos į individualizuotas vartotojų patirtis. Vartotojų patirties vadyba apima visas organizacijos valdymo sritis, pradedant kultūriniu mąstymu ir baigiant gebėjimais nuolat atnaujinti vartotojų patirtį siekiant ilgalaikio lojalumo. Išskirtinis dėmesys skiriamas vartotojų patirties procesui ir kokybei, kurie apima etapus nuo vartotojų pažinimo ir duomenų panaudojimo iki įgyvendinimo bei kontrolės. Mokslininkų atlikti tyrimai rodo, kad gera vartotojų patirtis skatina vartotojų vertės suvokimą, pasitenkinimą, įvaizdį ir lojalumą. Efektyviam vartotojų patirties valdymui būtina suprasti vartotojų patirties kūrimo etapus ir vartotojų sąveikos taškus. Organizacijos turėtų naudoti tinkamas priemones ir technikas patirties proceso ar vartotojų sąveikos taškų kūrimui, siekdamos formuoti ir įtakoti vartotojų suvokimus apie jų patirtis. Nagrinėjant kuo vartotojų patirties vadyba skiriasi nuo kitų vadybos koncepcijų pastebėta, kad vartotojų patirties vadyba yra visos organizacijos valdymo metodas, apimantis tris pagrindines kategorijas: įmonės kultūrinį mąstymą, strategines kryptis ir gebėjimus. Be to, reikia pažymėti, jog vartotojų patirtis gali sukurti grįžtančius vartotojus.

Vartotojų patirties vadyba privačiajame sektoriuje ir viešosiose paslaugose skiriasi pagal kontekstą, tikslus ir rėmimąsi skirtingomis vertybėmis bei poreikiais. Nors abiejose sferose yra bendrų bruožų, tokių kaip dėmesys vartotojų poreikiams ir patirčių svarba, jų taikymo kontekstas, tikslai ir rėmimasis vertybėmis skiriasi, nulemdami skirtingus prioritetus ir strategijas.

Atlikus literatūros apžvalgą surasta daugiau nei dvidešimt skirtingų metodų, kurie skirti vartotojų patirties vadybai. Pastebėta, jog dauguma metodų apima dviejų temų elementus: Vartotojų patirties įgyvendinimo arba vadybos procesas ir organizaciniai gebėjimai, padedantys užtikrinti gerą vartotojų patirtį. Kai kurie metodai apima vienos ar kitos temos elementus, o kai kurie - abiejų temų elementus. Vartotojų patirties vadybos proceso elementai gali skirtis priklausomai nuo specifinių modelių ir jų taikymo konteksto, tačiau pagrindiniai komponentai dažniausiai apima: analizę ir supratimą, dizainą ir kūrimą, įgyvendinimą ir teikimą, vertinimą ir tobulinimą. Šie komponentai, pagal įvairių autorių nuomonę, būna pritaikyti ir papildyti atsižvelgiant į atliktus tyrimus, organizacijos poreikius ir kontekstą, tačiau vis dėlto sudaro pagrindą vartotojų patirties vadybos modeliams. Esminė skirtis tarp šių modelių yra tai, kaip jie yra kuriami ir įgyvendinami. Vieni autoriai pradeda nuo sukurtos gerai išgalvotos vartotojų patirties dizaino ar modelio, o vėliau jį įgyvendina, atlieka tyrimus ir tobulina, remdamiesi gautais rezultatais. Kiti autoriai pradeda nuo vartotojų poreikių analizės, kuria modelį, įgyvendina jį, atlieka tyrimus ir tobulina modelį remdamiesi surinktais duomenimis.

## 2. Švietimo paslaugų vartotojų patirties vadybos analizė, teisinė bazė ir praktika Lietuvoje

Siekiant išanalizuoti švietimo paslaugų vartotojų patirties vadybos teorinius ir teisinius aspektus bei praktiką Lietuvoje, šioje dalyje bus aptariama švietimo paslaugų vartotojų patirties samprata iš įvairių perspektyvų, įskaitant vartotojo poreikius, teikėjo ir vartotojo sąveiką švietimo procese. Be to, bus nagrinėjama teisinė bazė, reglamentuojanti švietimo paslaugų vartotojų teises ir teikimo standartus Lietuvoje. Bus pasiūlytas teorinis švietimo paslaugų vartotojų patirties vadybos modelis, turintis potencialą efektyviai ir veiksmingai patenkinti švietimo paslaugų vartotojų poreikius bei užtikrinti aukštą paslaugų kokybę.

### 2.1. Švietimo paslaugos vartotojo patirties konceptualizacija

Švietimo paslaugų vartotojas gali būti įvairus ir ne visada yra tiesioginis paslaugos gavėjas. Be to, švietimo paslaugų vartotojas apima tiek tiesioginį paslaugos gavėją, tiek subjektus ar asmenis, dalyvaujančius teikiant švietimo paslaugas ar darančius įtaką jų įgyvendinimui. Įvairių vartotojų vaidmenų supratimas yra labai svarbus, kad paslaugų teikėjai galėtų veiksmingai pritaikyti savo pasiūlymus ir patenkinti visų suinteresuotųjų šalių poreikius. Šioje dalyje nagrinėjama viešosios paslaugos – **švietimo paslaugos vartotojo, kaip besimokančiojo paslaugos gavėjo, patirtis**. Analizuotoje literatūroje tiesiogiai nenagrinėjama pedagogo, kaip švietimo paslaugų vartotojo, patirtis jų profesinio tobulėjimo procese, tačiau mokslininkų darbuose pateikiamos išvalgos apie švietimo, aukštojo mokslo, paslaugų vartotojų patirtį, išryškinant kylančius iššūkius ir naudą.

Dėl besikeičiančių sąlygų tiek švietimo, tiek verslo aplinkoje organizacijos sutelkia didesnę dėmesį į prekės ženklų kūrimą, siekia sukurti patrauklesnę prekės ženklo patirtį ir tobulinti paslaugų kokybę. (Dass, Sethi, Popli ir Saxena, 2021; Khanna, Jacob ir Yadav, 2014; Aggarwal Sharma, Rao ir Popli, 2013; Ng ir Forbes, 2009). Kaip pastebi Popli, Dass'as, Aggarwal'as ir Chakraborty'is (2023), nors aukštojo mokslo rinkodara yra tapusi visuotinai priimta norma, dauguma aukštųjų mokyklų rinkodaros skyrių dažnai koncentruojasi tik į informavimą, priėmimą ir susijusią su prekės ženklo kūrimu veikla, nes jų pagrindinė užduotis yra susijusi su besimokančiųjų skaičiaus didinimu. Susidomėjimas, kaip suprasti bendrą aptarnavimo patirtį nuo besimokančiojo pakvietimo iki mokymosi baigimo ir tapimo grįžtančiu vartotoju, išliko ribotas, o viena iš priežasčių galėjo būti besitęsiančios diskusijos apie besimokančiojo kaip vartotojo idėją (Guilbault, 2016). Besimokančiųjų ir švietimo organizacijų sąsajos svarstymas iš šiuolaikiškesnio, paslaugoms dominuojančio požiūrio siūlo akademiniams vadovams įveikti šią diskusiją ir pamatyti besimokantįjį kaip švietimo vertės bendrakūrėją (Popli et.al., 2023). Calma ir Dickson-Deane (2020) taip pat rekomendavo vėl sutelkti dėmesį į besimokantįjį kaip į švietimo centrą ir žinių bendrakūrėją, kartu pabrėždami iššūkius, su kuriais gali susidurti švietimo organizacijos, pereidamos prie požiūrio į besimokančiuosius kaip į švietimo paslaugos vartotojus.

Pastarąjį dešimtmetį vis plačiau pripažįstama paslaugų dominuojanti logika kaip mąstysena, padedanti vieningai suvokti organizacijų, rinkų ir visuomenės paskirtį ir prigimtį. Pamatinis šios logikos teiginys yra tas, kad organizacijos rinkos ir visuomenė iš esmės yra susijusios su paslaugų mainais ir kad visos organizacijos yra paslaugų organizacijos. Taigi, visos rinkos yra orientuotos į paslaugų mainus, visos ekonomikos ir visuomenės yra grindžiamos paslaugomis ir esminę reikšmę turi bendras vertės kūrimas ir naudojimo vertė, o ne mainų vertė (Vargo ir Lusch, 2004, 2016). **Švietimas kaip paslauga** dar labiau išsiskiria, **tai – patirtinė paslauga, kurioje sutarties tvirtumas ir kelionės tarp dalyvio ir paslaugos teikėjo (aukštojo mokslo prekės ženklo) trukmė yra daug**

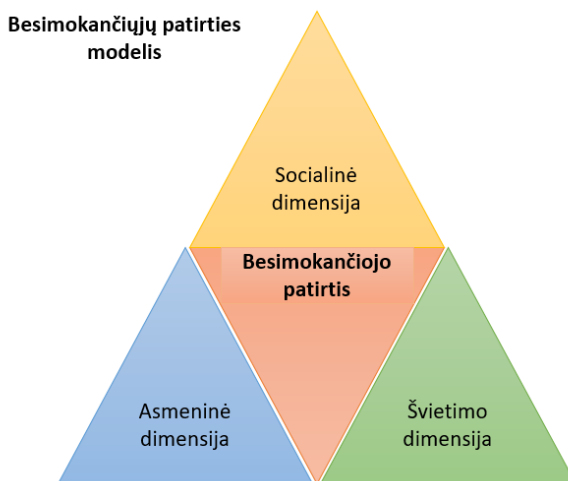
**ilgesnė nei daugelio kitų paslaugų. Pati paslaugos patirtis yra pagrindinio mokymosi patyrimo bendro kūrimo rezultatas, kuriame dalyvauja besimokantieji** (Ng ir Forbes, 2009).

Aukštojo mokslo tyrimuose nagrinėjami įvairūs rinkodaros aspektai, pavyzdžiui, prekės ženklo kūrimas (Aggarwal Sharma et al., 2013; Dass et al., 2021), besimokantieji kaip partneriai (Gravett, Kinchin ir Winstone, 2020), besimokantieji kaip vartotojai (Popli, 2005; Lee ir Hung, 2015; Bunce, Baird ir Jones, 2017), komercializacija (Pucciarelli ir Kaplan 2016), besimokančiųjų patirtis (Douglas, Douglas, McClelland ir Davies 2015; Dass et al., 2021), be daugelio kitų veiksnių, darančių įtaką besimokančiųjų organizacijos pasirinkimui. Aktualiuose tyrimuose taip pat pradėta perprasti organizacijų ir vartotojų santykių tipus ir prekės ženklo patirties kūrimą per įvairius sąlyčio taškus (Khanna et al., 2014). Prisilietimo taškas conceptualizuojamas kaip bet kuris vartotojo ir prekės ženklo/organizacijos sąveikos taškas (De Keyser, Verleye ir Klaus, 2020), kitaip sakant, tai būtų visi tie taškai, kuriuose besimokantysis sąveikauja su švietimo organizacijos prekės ženklu - internetu, asmeniškai ar per bet kokią mediją. Voss'as ir Zomerdijs'as (2007) pabrėžia, kad „vartotojo kelionės perspektyvos taikymo sritis švietime yra daug platesnė nei tradiciniai modeliai, nes ji apima tokius aspektus kaip laukimo kūrimas ir transportavimo į pagrindinę patirtį palengvinimas“.

Paslaugų vartojimas reiškia „pasinėrimą į patirtinį kontekstą“ (Cova ir Dalli, 2009), o paslaugos iš esmės yra patirtinės ir fenomenologinės (Vargo ir Lusch, 2008), išgyventos ir papasakotos, dažnai emociškais labirintais. **Švietimas yra labai sudėtinga paslauga, siūlanti intensyvią, besiformuojančią nestruktūruotą, sąveikią ir neapibrėžtą aplinką** (Ng ir Forbes, 2009), kurioje besimokantieji neišvengiamai patiria ir pakilimų, ir nuosmukių. Be to, ši patirtis yra subjektyvi ir gali būti labai skirtinga atskiriems asmenims, dalykų grupėms ir lygiams. Žvelgiant į švietimą per paslaugų prizmę, organizacijoms gali būti lengviau sutelkti dėmesį į tris paslaugų grupes: žmones, procesus ir fizinius įrodymus. Šiuo atveju paslaugų grupė *žmonės* – tai akademiniai vadovai, dėstytojai, lektoriai, administratoriai, pagalbinis personalas ir patys besimokantieji. *Fiziniai įrodymai* – mokymosi platformos, kursų, seminarų, mokymosi medžiaga, mokymo bazė, gyvenamosios patalpos ir vietovė. *Procesai* – apimantys informacijos, paraiškų teikimo, registracijos, mokymo ir mokymosi, pasirenkamųjų dalykų pasirinkimo, praktikos ir stažuočių, besimokančiųjų įtraukimo procesus (Popli et al., 2023).

Kaip aprašė Ng'as ir Forbes (2009), šie elementai susijungia į „universitetinę patirtį“, kuri apima pagrindines ir papildomas paslaugas iš švietimo organizacijos perspektyvos. Aukštosiose mokyklose mokymosi patirtis laikoma pagrindine ir yra bendrai kuriama studentų ir dėstytojų, tiek klasėje, tiek už jos ribų, sąveikaujant tiek tarp studentų, tiek tarp studentų ir dėstytojų. Šiai universitetinės patirties vizualizacijai gali būti naudinga kelionės į mokslą perspektyva, apimanti sąlyčio taškus nuo pasirengimo stojimui/paieškos, priėmimo, įstojimo, mokymosi, bendravimo, įsitraukimo į universiteto aplinką, stažuočių, studijų baigimo, darbo, įsitraukimo kaip absolventams, kaip aptarta Voss'as ir Zomerdijs'as (2007), Khanna ir kt. (2014) bei Dou, Zhu, Zhang'as ir Wang'as (2019) darbuose. Khanna, Jacob'o ir Yadav'o (2014) siūlomą „prekės ženklo sąlyčio taškų ratą“ aukštajam mokslui, kuriame teigiama, kad nuoseklus dėmesys „prieš priėmimą“, „studijų metu“ ir „po studijų“ sąlyčio taškams sustiprins aukštojo mokslo prekės ženklą, galima taikyti švietimo paslaugų vartotojams plačiąja prasme. Kai kurie iš šių sąlyčio taškų lemia arba nutraukia patirtį, dažnai vadinami tiesos momentais, kurie conceptualizuojami kaip specifiniai taškai, darančys didesnę poveikį švietimo vartotojų patirčiai, kuri ir toliau daro įtaką vartotojų pasirinkimui ir lojalumui.

Matus, Rusu ir Botella (2023) savo straipsnyje kaip švietimo paslaugų vartotojus nagrinėja studentus, ir panašiai kaip Popli et.al. (2023) teigia, jog **švietimo paslaugų vartotojų patirtį sudaro visi fiziniai ir emociniai pojūčiai ir reakcijos, kurias** besimokantysis ar būsimasis besimokantysis patiria sąveikaudamas su švietimo organizacijos produktais, sistemomis ar teikiamomis paslaugomis, taip pat sąveikaudamas su su jais susijusiais žmonėmis akademinėse erdvėse ir už jų ribų. Švietimo paslaugų vartotojų patirtis turi tris dimensijas: socialinę, edukacinę ir asmeninę. Švietimo paslaugų vartotojų patirties sąvoka yra kilusi iš vartotojų patirties (angl. Customer experience), kuri yra specifinis jos atvejis. Taip yra todėl, kad besimokantieji yra švietimo sistemos paslaugų vartotojai.



**10 pav.** Besimokančiųjų patirties modelis (sudaryta pagal Matus, Rusu ir Botella, 2023).

Neseniai Matus, Rusu ir Botella (2023) apibrėžė koncepciją iš besimokančiųjų patirties perspektyvos, kurioje besimokantieji yra tam tikro tipo vartotojai. Tokiu būdu mokslininkai nustatė, kad besimokančiųjų patirtis turi tris dimensijas (žr. 10 pav.). Tai pagrįsta veiksniais, kurie paprastai traktuojami atliekant tyrimus švietimo srityje ir taikant studentų patirties vertinimo metodus. Trys mokslininkų siūlomos besimokančiųjų patirties dimensijos yra šios: *Socialinė*: ši dimensija yra susijusi su bendruomenės santykiais ir įsitraukimu į organizacijos veiklą. Nors besimokantieji nuolat bendrauja su žmonėmis visuomenėje, šioje dimensijoje daugiausia dėmesio skiriama tarpasmeniniams santykiams švietimo organizacijose (studentas-studentas, pedagogas-pedagogas) ir ypač sąveikai su personalu (pavyzdžiui, besimokantysis-administratorius ir besimokantysis-dėstytojas). Kartu su sąveika šioje dimensijoje analizuojamas ir besimokančiųjų institucinio įsitraukimo jausmas. *Švietimo*: ši dimensija susijusi su besimokančiųjų įsitraukimu į mokymąsi, mokslo kokybę, mokymosi išteklius, mokymosi aplinką ir švietimo paramos paslaugomis. Ji apima visus aspektus, kuriais siekiama skatinti tinkamą edukacinę aplinką arba maksimaliai padidinti besimokančiųjų mokymosi rezultatus (mokymo metodikos, technologinė infrastruktūra, edukacinės paramos tinklai). Šie aspektai lemia teigiamą švietimo organizacijos kokybės suvokimą, todėl kokybė buvo įtraukta į šią dimensiją. *Asmeninė*: ši dimensija yra susijusi su besimokančiųjų rezultatais, jų jausmais ir emocijomis, santykiais su aplinka, mintimis, jų tapatybe ir kilme. Atsižvelgiama į asmeninius kiekvieno besimokančiojo gyvenimo aspektus, galinčius turėti įtakos sąveikai ir suvokimui, susijusiam su švietimo organizacijos paslaugomis ir produktais. Ši dimensija apima aspektus, susijusius su kultūra, socialiniu ir ekonominiu lygiu, negalia, asmeniniais siekiais, šeimos struktūra, laisvalaikiu ir kt. (Matus et al., 2023).

Kaip pastebėta analizuojant literatūrą, švietimo paslaugų vartotojų patirtis dažniausiai fokusuojama į studentų patirtį ir yra plačiai vartojama sąvoka, tačiau dėl jos reikšmės nėra bendro sutarimo. Pateikta sąvokos vartoseną paprastai yra aktuali konkrečiuose kontekstuose. Nepaisant to, **švietimo paslaugų vartotojų patirties sąvoka aiškiai susijusi su besimokančiųjų pasitenkinimu ir poreikiais**. Nuo pat jos atsiradimo pradžios ji daugiausia buvo vartojama akademinėje aplinkoje, tačiau ilgainiui pastebėta, kad ji apima aspektus, kurie peržengia auditorijos ribas ir pasiekia besimokančiųjų kasdienio gyvenimo aspektus. Dougl'as, McClelland'as ir Davies'as (2008) apibrėžė besimokančiųjų patirties akademinėje srityje kaip „aukštojo mokslo dėstymo, mokymosi ir vertinimo patirtį bei jų patirtį, susijusią su kitais universiteto pagalbinių paslaugų aspektais“. Kaip minėta, ši sąvoka buvo vartojama ir už akademinės srities ribų, taip teigia kai kurie autoriai, kurie „bendros studentų patirties“ sąvoką vartoja kalbėdami apie besimokančiųjų patirtį platesniuose kontekstuose nei auditorijos.

## 2.2. Švietimo paslaugų vartotojų patirties vadyba

Vartotojų patirties **vadyba švietimo paslaugų srityje** apima paslaugų ir vartotojų patirties tyrimų sistemų bei metodų taikymą, kai **švietimas traktuojamas kaip kompleksinė paslauga**, o vadovai ir švietimo dalyviai – kaip **bendros vertės kūrėjai**. Vartotojų patirties vadyba yra išskirtinai svarbus aspektas švietimo organizacijoms, teikiančios kvalifikacijos tobulinimo paslaugas, siekiančioms ilgalaikio vartotojų lojalumo. **Vartotojų patirties vadyba švietimo paslaugų srityje siekiama užtikrinti kokybišką besimokančiųjų patirties kūrimą, gerinant jų mokymosi kelionę**. Mokslinėje literatūroje analizuojama vartotojų patirties vadyba plačiąja prasme, tačiau trūksta konkretaus dėmesio jos taikymui švietimo srityje.

Kaip teigia kai kurie mokslininkai, švietimo organizacijų vadovai yra suinteresuoti gerinti besimokančiųjų patirtį, kad padidintų savo organizacijų konkurencinį pranašumą ir galėtų konkuruoti su kitomis švietimo organizacijomis (Arambewela ir Maringe, 2012). Kalbant apie **švietimo, kaip viešųjų paslaugų srities specifiką**, kuri tenkina viešuosius poreikius bei gerina visuomenės gyvenimo kokybę, **atreiptinas dėmesys į finansavimą ir valdymą šiose paslaugose**. Pastarieji yra priklausomi nuo viešojo finansavimo ir politinių sprendimų, kuriuose dalyvauja įvairios interesų grupės. Todėl švietimo organizacijų vadovams stengiantis užtikrinti reikiamą finansinių išteklių srautą subalansuotam biudžetui palaikyti, besimokančiųjų, kaip antro didžiausio lėšų teikėjo, pasitenkinimas tapo pagrindiniu prioritetu siekiant išlaikyti sėkmę. Moksliniu darbu Farhan'as (2018), siekdamas išnagrinėti besimokančiųjų patirties gerinimo ir jų pasitenkinimo didinimo problemą, nušviečia kylančią **švietimo lyderystės problemą**, analizuodamas šį reiškinių ir aiškindamas švietimo organizacijų ir jų besimokančiųjų, kaip vartotojų, santykių pobūdį.

Besimokantieji, kaip vartotojai, gali stengtis rasti aukštos kokybės švietimo programas ir paslaugas, kurios skatintų konkurenciją tarp pačių švietimo organizacijų. Švietimo organizacijų vadovai, kaip aprašė Dougl'as ir kiti (2008), turi išlaikyti ir padidinti šį pajamų šaltinį, nes „prasti besimokančiųjų išlaikymo rodikliai turi neigiamų pasekmių švietimo organizacijų finansavimui“. Todėl švietimo organizacijų vadovai turi didinti savo konkurencinį pranašumą gerindami besimokančiųjų mokymosi patirtį ir pasitenkinimą, nes, kaip teigė Dougl'as ir kt. (2008), norint valdyti besimokančiųjų patirties arba „vartotojų pasitenkinimo“ jautrumą, švietimo organizacijoms reikia priimti tinkamas konkurencines strategijas, kad jos pasiektų savo tikslus ir prioritetus. Šiame kontekste konkurencines strategijas Farhan'as (2018) apibrėžia kaip bet kokių veiksmų planą, kurį švietimo organizacijos galėtų

įgyvendinti siekdamas susidoroti su kylančiais iššūkiais ir padidinti savo akademinį konkurencingumą.

Prieš pradėdant gilintis į švietimo vartotojų patirties vadybą, reikia paminėti **du skirtingus požiūrius** tam procesui vykti: „vartotojiškumas“ anot Carey (2013), privertė švietimo organizacijų vadovus daugiau dėmesio skirti besimokančiųjų poreikiams ir nuomonei. Mokslininkas siūlė, kad, kadangi besimokantieji yra švietimo proceso partneriai, jų balsas dėl mokymosi patirties turėtų būti išgirstas. Nors jis **palaikė besimokančiųjų kaip partnerių idėją, tačiau kritikavo jų kaip vartotojų traktavimą** ir teigė, kad besimokančiųjų nuomonė kaip vartotojo modelio forma ir „reagavimas į vartotojų pageidavimus destabilizuoja pačią kritinės pedagogikos sampratą, apibrėžiančią mokslą“. Jis taip pat pridūrė, kad „vartotojiškumas gali būti laikomas švietimo organizacijų marketizacijos bruožu, kuris kenkia kolegialumui“ (Carey, 2013). Kitą požiūrį pabrėžė Buultjen'as ir Robinson'as (2011), kurie teigė, kad norint išlaikyti ir pritraukti kitus besimokančiuosius svarbu didinti besimokančiųjų patirtį teikiant aukštos kokybės švietimo paslaugas ir veiklą. **Besimokančiųjų, kaip vartotojų, patirties tyrimas**, renkant jų nuomonę apie švietimo paslaugas ir veiklas, **gali padidinti besimokančiųjų pasitenkinimą ir padidinti jų išlaikymą švietimo organizacijose**, o suprasti besimokančiųjų poreikius ir tai, kas jiems svarbu, galima atliekant apklausą. Besimokančiųjų apklausa gali padėti švietimo organizacijų vadovams įgyvendinti strategijas, kurios galėtų pagerinti besimokančiųjų patirtį, atsižvelgiant į jų poreikius ir prioritetus. Buultjen'as ir Robinson'as (2011) taip pat teigia, kad „švietimo organizacijų paslaugų infrastruktūra ir paramos laipsnis gali prisidėti prie besimokančiųjų išlaikymo ir pasitraukimo“.

Kita vertus, Ertl'as ir Wright'as (2008) teigia, kad dabartinis mokslo ir ekonomikos augimo ryšys, švietimo paslaugų komercializavimas ir viešųjų paslaugų reforma patvirtina idėją didinti besimokančiųjų patirtį ir pasitenkinimą. Rinkos principų diegimą švietimo srityje, pasak Dougl'as ir kt. (2008), palaiko idėja, kad „žmonės, kurie yra įpratę rinktis, kokiomis paslaugomis jie naudojami ir kur išleidžia savo pinigus, nebesitenkina tiesiog pasyviu gavėjų vaidmeniu“. Mark'as (2013) taip pat pridūrė, kad **besimokantieji, kaip „vartotojai, nebelaikomi pasyviais gavėjais, bet aktyviais paslaugų teikimo dalyviais ir bendrais gaunamų paslaugų kūrėjais“**. Panašią mintį išsakė ir McCaffery's (2018), kuris pažymėjo, kad „besimokantieji iš akademinės bendruomenės narių tapo paprastais akademinio produkto vartotojais“, **todėl besimokančiųjų mokymosi patirtis arba, kitaip tariant, „vartotojų geroji patirtis“ nusipelno didesnio akademinio vadovų vadybinio dėmesio**.

**Vartotojų patirties vadyba švietime apima vertingos patirties besimokantiems kūrimą, kad būtų pagerinta jų mokymosi kelionė.** Vadovaudamiesi Dou ir kt. (2019), Lemon'o ir Verhoeff'o (2016), Khanna ir kt. (2014) darbais **vartotojo kelionę švietime apibrėžiame kaip „besimokančiojo kelionę pas švietimo paslaugų teikėją per laikotarpį iki patekimo, mokymosi metu ir po mokymosi, o besimokančiojo patirtį - kaip jo kognityvinės, emocinės ir elgesio reakcijos per šią kelionę visumą“**. Homburg'as, Jozić'ius ir Kuehn'as (2017) nustatė, kad organizacijos, kurios orientavosi į „prisilietimo taškų kelionę“, akcentavo visų aplinkos prisilietimo taškų - tiek vidinių, tiek išorinių - valdymą arba įtaką jiems. Šis požiūris suteikia naudingą pagrindą kurti veiksmingą patirtį, kurioje atsižvelgiama į visų sąveikų, kanalų ir platformų - internetinių, neprisijungusių, fizinių, socialinių, švietimo organizacijai, partneriams bei besimokantiems priklausančių – sąlyčio taškus. Vartotojo kelionės požiūriu pripažįstama, kad paslaugų teikėjų vidiniai ištekliai, nors ir svarbūs, paprastai apima tik dalį vartotojo patirties kelionės. **Daugelis sąlyčio taškų švietimo srityje yra išoriniai, priklausantys partneriams arba vartotojams, juos reikia ne tik suprasti, bet ir gerai valdyti.** Priežastys, dėl kurių ribotai bandoma aprėpti įvairius švietimo organizacijos patirties

aspektus, gali būti dvejopos. Iš praktikos perspektyvos daugelis švietimo srities organizacijų orientuojasi į siaurą produktą, manydami, kad puikios programos ir jų siūloma aplinka auditorijose yra vieninteliai esminiai elementai, todėl dėmesį sutelkia tik į laiko planavimą, patalpas ir dėstytojus, mažai dėmesio skirdami kitoms sąveikoms.

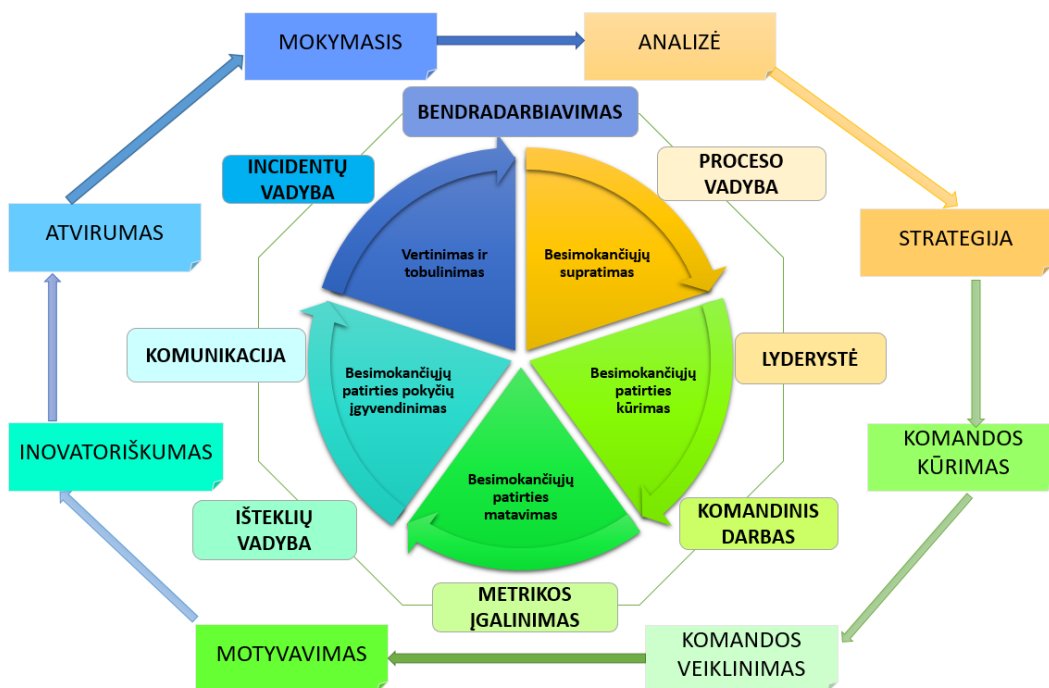
Iš tiesų, teigiama besimokančiųjų patirtis ir pasitenkinimas besimokančiais gali turėti teigiamą poveikį ir švietimo organizacijoms, ir besimokantiejiems, todėl, norint pagerinti besimokančiųjų patirtį ir pasitenkinimą, švietimo organizacijų vadovams, anot Dougl'o ir kt. (2008), gali tekti suprasti kai kuriuos kokybę lemiančius veiksnius, nes **kokybę lemiantys veiksniai moksle gali pagerinti besimokančiųjų mokymosi patirtį** ir jų pasitenkinimą. Savo moksliniame darbe Dougl'as ir kt. (2008) pasiūlė kai kuriuos iš šių veiksnių, kurie gali padėti akademiniams lyderiams, pavyzdžiui: komandinis darbas, operatyvumas, motyvacija, valdymas ir kiti ištekliai. Be to, mokslininkų nuomone, šie elementai taip pat galėtų būti naudojami siekiant padidinti besimokančiųjų lojalumą, kuris savo ruožtu maksimaliai padidintų teigiamą besimokančiųjų patirtį ir rezultatus. Kokybę lemiantys veiksniai gali būti įvardyti kaip elementai, kurie turėtų būti, kad padidintų žmonių pasitenkinimą, o jų buvimas taip pat gali sumažinti jų nepasitenkinimą (Douglas et al., 2008).

Vadovavimo sąvoka yra pakankamai plačiai vartojama vadybos literatūroje, Vroom'as ir Jago (2007) teigė, kad vadovavimas – tai procesas, kurio metu daroma įtaka organizacijos narių elgesiui ir vadovaujama organizacijai siekiant jos tikslų. Įtakos darymo procesai gali apimti motyvavimą, atlygį ir bendradarbiavimą (Vroom ir Jago, 2007). Taylor'as ir De Lourdes-Machado (2006) teigė, kad švietimo organizacijų lyderiai turėtų būti **vizionieriai ir strategai** bei turėti tris svarbius veiksmingus įgūdžius: **viziją, sutelktumą ir įgyvendinimą**. Mokslininkai teigė, kad veiksmingi lyderiai turėtų turėti gebėjimą atkreipti dėmesį į iššūkius ir alternatyvius sprendimus, siekiant pagerinti ir plėtoti tikslinę situaciją, o vadovai turėtų valdyti institucinių sprendimų ir politikos įgyvendinimą. Vroom'as ir Jago (2007) pabrėžia, kad vadovavimas glaudžiai susijęs su grupės ar organizacijos veiksmais, tačiau mokslininkai pastebėjo, kad lyderių efektyvumas gali priklausyti nuo situacijų, su kuriomis jie susiduria, nes pasikeitus vadovui, organizacijų rezultatai gali nepakisti. Kitą svarbų aspektą paaikškino Bolman'as ir Deal'is (2009), kurie teigė, kad įtakingi lyderiai gali sutelkti dėmesį į žmones, gerai elgdamiesi su darbuotojais ir vartotojais, bendraudami su vidaus ir išorės suinteresuotosiomis šalimis, taip pat gali „skatinti iniciatyvą ir naujoves bei įkvėpti kitų didybę“. Be to, pripažįstant prekės ženklo svarbą, kaip pažymėjo Bolman'as ir Deal'is, ir lyderių žodžių bei veiksmų atitikimo svarbą, efektyviems lyderiams tenka spręsti daugelį iššūkių, tačiau labai svarbu, kad lyderis būtų veiksmingas įvairiose sudėtingose situacijose. Pasak Bolman'o ir Deal'io (2009), „lyderiai turi gebėti prisitaikyti prie įvairių situacijų, nes organizacijos iššūkiai daugiausia kyla iš vidaus, o ne iš išorės jėgų“. Tam, kad susidorotų su besimokančiųjų patirties iššūkiu, **švietimo srities vadovai turi sukurti gerus komandinius santykius**, skatindami komandinį darbą ir bendravimą, kad **padidintų darbuotojų lojalumą**, o tai savo ruožtu **yra esminis dalykas gerinant besimokančiųjų patirtį** ir pasitenkinimą (Bolman ir Deal, 2009).

**Švietimo paslaugų srities vadyboje vadovai turi taikyti tinkamus poveikio procesus ir tinkamas strategijas**, kad pasiektų savo **organizacijos misijas ir vizijas**, taip pat jie turi būti veiksmingi sprenddami iššūkius. Be abejo, skirtingoms švietimo organizacijoms reikia skirtingų strategijų, nes **kiekviena švietimo srities organizacija turi savo aplinkybes ir sąlygas**. Pasak Brennan'o ir Osborn'o (2008), „švietimo organizacijų įvairovė turi daug aspektų, įskaitant kultūrą, misiją, dydį, dalykų derinį, besimokančiųjų gyvenamosiose vietose ir besimokančiųjų, atvykstančių į švietimo organizacijas, proporcijas, mokymo programų ir struktūrinę įvairovę, reputacijos

įvairovę, aplinkos įvairovę ir kt“. Crozier‘is, Reay‘us ir Grinstead‘as (2008) taip pat teigė, kad švietimo organizacijų skirtumai gali pasireikšti kaip jų misijų arba rinkodaros ar politikos skirtumai, todėl švietimo organizacijų vadovai turėtų giliai suprasti savo iššūkius ir švietimo organizacijų ypatumus, nes „vadovavimo stilius, kuris yra veiksmingas vienoje situacijoje, gali pasirodyti visiškai neveiksmingas kitoje situacijoje“ (Vroom ir Jago, 2007).

Švietimo paslaugų vartotojų patirties vadyba yra svarbus ir besikeičiantis aspektas, susijęs su užtikrinimu, kad besimokantieji ir švietimo organizacijos patirtų aukštą kokybę ir pasitenkinimą. Ši sritis apima įvairius veiksmus, skirtus suprasti ir pagerinti vartotojų, t.y. besimokančiųjų, patirtį bei jų sąveiką su švietimo paslaugų teikėjais. Kalbant apie rezultatą sąveikos srityje, bendrakūra, ypač kai kalbame apie mokymosi rezultatus, priklauso ne tik nuo paslaugos teikėjo – švietimo organizacijos, tačiau ir nuo pačio besimokančiojo. Kaip jau minėta anksčiau, švietimo paslauga yra sudėtinga kompleksinė paslauga, orientuota į asmens žinių, kompetencijų, įgūdžių ir praktikos augimą. Švietimo srities paslauga dažniausiai nėra vienkartinio pobūdžio, šiuo atveju švietimo paslaugoje mokymosi procesas yra tęstinis, kuriame mokymasis vyksta per ilgalaikes veiklas, renginius, įvykius. Švietimo srities paslaugų specifika yra ilgai besitęsianti ir turinti mažus ciklus savyje. Išnagrinėjus įvairių mokslininkų darbus, gilinantis į švietimo vartotojų patirties vadybą, išryškėja lyderystės vadovavime svarba. Todėl konstruojant švietimo srities paslaugų vartotojų patirties modelį, prie anksčiau pasiūlyto teorinio viešųjų paslaugų vartotojų patirties vadybos modelio dviejų proceso ir organizacinio konteksto ciklą atsiranda papildoma dalis, trečiasis ciklas – vadybininko veiklos. (žr. 11 pav.).



**11 pav.** Besimokančiųjų patirties švietimo paslaugoje vadybos modelis (sudaryta darbo autorės pagal Douglas ir kt. 2008).

Švietimo paslaugų atveju pasiūlytas bendrasis teorinis viešųjų paslaugų vartotojų patirties vadybos modelis taikytinas pilna apimtimi. Teorinio modelio proceso ir organizacinio konteksto ciklo dalių išsamūs aprašymai pateikiami aukščiau esančiame 1.4. poskyryje „Teorinis viešųjų paslaugų vartotojų patirties vadybos modelis“, todėl šitame poskyryje nebus detalizuojami. Besimokančiųjų

patirties švietimo paslaugoje vadybos modelyje trūkstama grandis yra vadybininko veiklų ciklas, todėl modelio aprašymas papildomas sekančiais elementais:

Vadovavimas kaip **proceso vadyba** yra svarbus elementas besimokančiųjų patirties vadyboje. Tai reiškia, kad švietimo organizacijos vadovas turi gebėti efektyviai valdyti visą besimokančiųjų patirties ciklą nuo pradžios iki pat jo pabaigos. Efektyvus mokymosi proceso valdymas leidžia organizuoti ir koordinuoti veiklą taip, kad būtų maksimaliai panaudoti turimi ištekliai, įskaitant finansinius, žmogiškuosius ir laiko išteklius. Tai apima tinkamų mokymosi aplinkų kūrimą, kuriose besimokantieji gali efektyviai dirbti, mokytis ir kurti, atsižvelgiant į jų individualius poreikius ir mokymosi stilius. Vadovavimo procesas taip pat apima tinkamų ir efektyvių mokymosi metodų pasirinkimą bei jų įgyvendinimą, siekiant užtikrinti, kad mokymasis būtų prasmingas ir rezultatyvus. Sėkminga proceso vadyba padeda organizacijoms veiksmingai planuoti, koordinuoti ir kontroliuoti mokymosi veiklą, taip užtikrinant aukštą patirties kokybę bei maksimalų naudingumą besimokantiems.

**Lyderystė** yra esminis veiksnys įgyvendinant besimokančiųjų patirties vadybą švietimo kontekste. Švietimo organizacijų vadovams tenka ne tik organizuoti mokymo procesą ir nustatyti strategijas, bet ir būti pavyzdžiu, įkvepiančiu ir motyvuojančiu besimokančiuosius. Stipri ir įkvepianti lyderystė suteikia galimybę kurti skaidrią ir palankią mokymosi aplinką, kurioje besimokantieji jaustųsi saugūs ir motyvuoti siekti akademinio bei asmeninio augimo. Taip pat, efektyvus lyderystės stilius gali skatinti bendradarbiavimą tarp besimokančiųjų, sąveiką ir bendrų tikslų siekimą.

**Komandinis darbas** įgalina komandą, kurios nariai gali optimaliai bendradarbiauti, siekdami bendrų tikslų užtikrinant, kad kiekvienas jos narys aktyviai prisidėtų prie besimokančiųjų patirties vadybos proceso. Ši bendradarbiavimo forma leidžia sujungti skirtingų sričių žinias, patirtį ir įgūdžius, o tai yra labai svarbu, siekiant sėkmingai pritaikyti įvairias strategijas ir iniciatyvas besimokančiųjų patirties gerinimui. Veiksminga komanda sukuria tinkamą aplinką, kurioje galima skatinti kūrybiškumą, inovacijas ir gebėjimą greitai prisitaikyti prie besimokančiųjų kintančių poreikių. Tai padeda užtikrinti, kad besimokantieji būtų palaikomi ir motyvuoti, o patirties vadybos procesas vyktų sklandžiai ir veiksmingai.

Besimokančiųjų patirties metrikos surinkimas, analizė ir įveiklinimas – **metrikos įgalinimas** yra dar vienas svarbus aspektas besimokančiųjų patirties vadyboje. Besimokančiųjų patirties metrikų surinkimas, analizė ir taikymas, kitaip vadinamas metrikos įgalinimu – pagrindinis įrankis, leidžiantis objektyviai įvertinti besimokančiųjų pažangą, identifikuoti stiprybes ir silpnybes bei tobulinti mokymosi procesus. Ši veikla leidžia rinkti ir analizuoti įvairius duomenis, kurie atspindi besimokančiųjų veiklą ir patirtį mokymosi procese. Svarbi kokybinė informacija, gaunama iš apklausų, atsiliepimų ar kokybinių tyrimų. Analizuojant šiuos duomenis, atsiveria galimybė giliau suprasti mokymosi proceso dinamiką, identifikuoti gerąsias praktikas ir sritis, kuriose reikia tobulėti ar keisti taktiką. Tokiu atveju galima tinkamai reaguoti į besimokančiųjų poreikius ir kurti individualizuotą mokymosi aplinką, kuri atitiktų jų poreikius bei skatintų sėkmę, be to, metrikos įgalinimas suteikia akademiniams lyderiams galimybę koreguoti savo veiklą ir mokymosi procesus pagal besimokančiųjų poreikius ir reikalavimus. Remiantis surinktais duomenimis, galima kurti efektyvias strategijas, siekiant pagerinti rezultatus ir užtikrinti, kad kiekvienas besimokantysis turėtų galimybę pasiekti savo tikslus.

Fizinių ir skaitmeninių **išteklių vadyba** yra svarbus ir įdomus aspektas besimokančiųjų patirties vadyboje. Šiuolaikinės technologijos atveria naujas galimybes švietimo organizacijų vadovams pasiekti ir palaikyti besimokančiuosius netradicinėmis mokymosi sąlygomis. Pavyzdžiui, naudojant skaitmeninius mokymosi įrankius ir platformas, galima lengvai organizuoti nuotolinį mokymą, kuris leidžia besimokantiems asmenims mokytis iš bet kurios vietos ir bet kuriuo metu, o tai yra ypač svarbu tiems, kurie negali dalyvauti tradiciniame mokymosi formate dėl įvairių priežasčių, tokių kaip geografinis atstumas, darbo ar kiti įsipareigojimai. Fizinių ir skaitmeninių išteklių vadyba yra svarbi švietimo organizacijų vadovų vadybinės veiklos dalis, kuri leidžia efektyviai paskirstyti ir naudoti turimus išteklius, siekiant užtikrinti, kad besimokantieji turėtų visas reikiamas priemones ir galimybes savo patirties tobulinimui. Svarbu tinkamai identifikuoti, kaip šie ištekliai gali būti naudojami mokymosi procese, ir užtikrinti, kad jie būtų lengvai prieinami ir suprantami besimokantiems. Efektyvus išteklių valdymas taip pat apima planavimą, kaip turimi ištekliai bus panaudojami, resursų paskirstymą pagal skirtingus poreikius ir prioritetus bei veiksmingą, šių išteklių naudojimo stebėseną ir vertinimą, taip sudaromos sąlygos optimaliai išnaudoti turimus išteklius ir maksimaliai padidinti jų poveikį besimokančiųjų patirties gerinimui.

**Komunikacija** apima ne tik gebėjimą aiškiai ir suprantamai perteikti informaciją, tačiau ir sugebėjimą klausytis bei suprasti kitų nuomones ir poreikius. Gera komunikacija taip pat padeda išvengti nesusipratimų, konfliktų ir problemų mokymosi procese, nes leidžia švietimo organizacijų vadovams greitai reaguoti į besimokančiųjų poreikius ir rasti efektyvius sprendimus. Be to, sklandi bendravimo atmosfera skatina pasitikėjimą, motyvaciją ir bendradarbiavimą, kurie yra būtini siekiant sėkmingai įgyvendinti mokymosi tikslus ir užtikrinti besimokančiųjų gerovę bei patirties tobulėjimą. Komunikacija taip pat apima efektyvų aptarimą su besimokančiais, siekiant suprasti jų pastabas ir siūlymus dėl galimų gerinimų. Tinkamas komunikavimas užtikrina, kad mokymosi procesas būtų lankstus, adaptuotas besimokančiųjų poreikiams ir nuolat tobulinamas atsižvelgiant į besimokančiųjų grįžtamąjį ryšį. Tai leidžia sukurti aplinką, kurioje besimokantieji jaučiasi vertinami ir palaikomi, o tai skatina jų motyvaciją ir aktyvų dalyvavimą mokymosi procese.

**Incidentų vadyba** yra ne tik greitas ir efektyvus reagavimas į besimokančiųjų poreikius ir svarbus veiksnys, užtikrinantis teigiamą mokymosi patirtį, tačiau reiškiantis, kad švietimo organizacijų vadovams svarbu būti jautriems ir proaktyviems, suvokiant besimokančiųjų problemas ir poreikius bei nedelsiant įgyvendinti būtinus patobulinimus. Incidentų vadyba apima sistemų ir procedūrų sukūrimą bei įdiegimą, skirtų greitai ir efektyviai reaguoti į bet kokius nepageidaujamus įvykius ar problemų situacijas. Saugumo politikos ir procedūrų egzistavimas leidžia švietimo organizacijų vadovams būti pasiruošusiems įvairiems scenarijams, įskaitant nelaimingus atsitikimus, konfliktus ar netinkamą elgesį, kas padeda išvengti arba sumažinti neigiamus padarinius besimokančiųjų atžvilgiu. Be to, incidentų vadyba apima ir proaktyvias priemones, skirtas identifikuoti ir šalinti potencialias rizikas bei problemų šaltinius dar prieš jie tampa rimtais incidentais, todėl incidentų vadyba yra būtinas elementas, kurį įgyvendindami švietimo organizacijų vadovai turi gebėti sukurti saugią ir palankią mokymosi aplinką, kurioje besimokantieji gali jaustis saugūs ir motyvuoti siekti savo mokymosi tikslų. Kai besimokantieji jaučiasi saugūs ir palaikomi, jie yra linkę atviriau eksperimentuoti, išbandyti naujus metodus ir idėjas, mokytis iš savo klaidų bei tobulėti. Ši aplinka, kurioje dominuoja saugumas, skatina besimokančiuosius būti atviresniems, kūrybiškiems ir pasitikėti savimi. Jie jaučiasi laisvi išreikšti savo nuomonę, dalyvauti diskusijose ir aktyviai prisidėti prie mokymosi proceso. Svarbu, kad švietimo organizacijų vadovų sukurtas saugumo jausmas būtų pastovus ir pastebimas visuose mokymo etapuose, nes tik taip galima užtikrinti, kad besimokantieji

jaustųsi palaikomi ir motyvuoti siekti pažangos. Saugumas yra ne tik emocinis, bet ir psichologinis aspektas, kuris suteikia besimokantiejiems patikimumo ir pasitikėjimo savimi, o tai yra esminis veiksnys siekiant geresnės ir efektyvesnės patirties švietimo srityje.

**Bendradarbiavimas** yra reikšmingas veiksnys įgyvendinant besimokančiųjų patirties vadybą. Aiškus ir efektyvus dialogas tarp švietimo organizacijų vadovų ir besimokančiųjų yra būtinas siekiant suprasti jų poreikius, lūkesčius ir pasitenkinimą. Tik tinkamai suvokus besimokančiųjų nuotaikas ir poreikius galima sukurti programas ir inicijuoti veiksmus, kurie būtų geriau pritaikyti jų individualioms reikmėms. Sklandus bendradarbiavimas suteikia galimybę visiems dalyviams įnešti savo įnašą, dalintis idėjomis ir gerąja patirtimi bei kartu dirbti siekiant bendrų mokymosi tikslų. Be to, nuolatinis bendravimas leidžia švietimo organizacijų vadovams reguliariai gauti grįžtamąjį ryšį iš besimokančiųjų, suprasti besimokančiųjų patirtį ir poreikius skirtingose mokymosi situacijose bei adaptuoti besimokančiųjų patirties vadybos strategijas. Bendradarbiavimo skatinimas gali apimti reguliarius susitikimus, darbo grupių formavimą, bendrų projektų kūrimą ir įvairių su švietimo procesu susijusių idėjų bei praktikų dalinimąsi. Be to, sklandus bendradarbiavimas padeda įveikti problemas ir iššūkius, su kuriais susiduria mokymosi bendruomenė bei rasti kūrybiškus sprendimus. Tai leidžia sukurti palankią ir įtraukiančią mokymosi aplinką, kurioje kiekvienas dalyvis jaučiasi svarbus ir vertinamas.

Šis modelis, skirtas besimokančiųjų patirties vadybai švietimo paslaugų srityje, yra universaliai pritaikomas kiekvienai švietimo organizacijai, atsižvelgiant į jos unikalų kontekstą. Švietimo organizacijos skirtingos, turinčios savo individualias charakteristikas, kuriančios savitas vizijas ir misijas, taigi švietimo organizacijos vykdančios pedagogų kvalifikacijos tobulinimą gali pasinaudoti šiuo modeliu, siekdamas gerinti besimokančiųjų – pedagogų patirtį.

### 2.3. Švietimo paslaugų vartotojų patirties vadybos teisiniai ir strateginiai aspektai Lietuvoje

Atliekant švietimo paslaugų vartotojų patirties vadybos teisinio reguliavimo analizę, tikslinga žiūrėti iš dviejų perspektyvų. Pirmoji perspektyva yra bendrasis viešųjų paslaugų teisinis reguliavimas, antroji – švietimo srities veiklos teisinis reguliavimas.

Vietos savivaldos institucijų veiklą reguliuoja **LR Konstitucija** (Lietuvos Respublikos piliečių priimta 1992 m. spalio 25 d. referendume). Šiame dokumente nustatoma, kad savivaldos teisės vykdomos per savivaldybių tarybas, kurių veiklą reglamentuoja teisės aktai. LR Konstitucija taip pat nurodo, jog vietos savivaldybės yra tiesiogiai pavaldžios Vyriausybei, tačiau, ribose, nustatytose įstatymais, jos gali veikti savarankiškai ir pačios užtikrinti pavaldžių įstaigų veiklos efektyvumą. Vyriausybės paskirti įgaliotiniai prižiūri kaip vietos savivalda laikosi teisės aktų (*Lietuvos Respublikos Konstitucija, 1992, X sk.*).

Vietos savivaldos ir joms pavaldžių įstaigų darbą reglamentuoja **Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas**, priimtas 1994 m. liepos 7 d. Nr. I-533. Dokumentas nustato savivaldybių institucijų sudarymo ir veiklos tvarką bei apibrėžia vietos savivaldos principus, savivaldybių institucijas ir jų kompetenciją bei funkcijas. Šiame Įstatyme nurodyti pagrindiniai principai, kuriais grindžiama vietos savivalda, iš kurių aštuntasis yra „savivaldybės gyventojų dalyvavimo tvarkant savivaldybės reikalus“ principas, reiškiantis jog savivaldybės informuoja vietos gyventojus apie savo veiklą, planuojamus sprendimus, jau priimtus sprendimus ir sudaro galimybes vietos gyventojams tiesiogiai dalyvauti savivaldybės sprendimų formavime ir įgyvendinime (*Lietuvos Respublikos vietos*

*savivaldos įstatymas 1994 m. liepos 7 d. Nr. I-533, 2024).* Įstatymo 10 skyriuje apibrėžiamas viešųjų paslaugų teikimas t.y. apibrėžiamos sąlygos, kuriomis savivaldybė sudaro galimybes vietos gyventojams dalyvauti tvarkant jos reikalus. Savivaldybė informuoja vietos gyventojus apie savo veiklą, sprendimų projektus, priimtus sprendimus ir sudaro sąlygas jiems tiesiogiai dalyvauti planuojant ir įgyvendinant savivaldybės sprendimus. Savivaldybė konsultuojasi su vietos gyventojais, vertina ir viešina konsultacijų rezultatus, įtraukdama juos į sprendimų priėmimą. Apklausos, vieši svarstymai, susirinkimai, forumai ar diskusijos yra pagrindiniai būdai konsultuotis su vietos gyventojais. Šis skyrius išsamiai reglamentuoja vietos gyventojų dalyvavimą savivaldybės veikloje, užtikrindamas skaidrų ir demokratinį sprendimų priėmimo procesą.

Viešojo administravimo principus nustato **Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas**, priimtas 1999 m. birželio 17 d. Nr. VIII-1234. Šis Įstatymas nustato viešojo administravimo principus, viešojo administravimo sritis, viešojo administravimo subjektų sistemą ir administracinės procedūros organizavimo pagrindus. Trečiajame straipsnyje nurodomi viešojo administravimo principai, kuriais savo veikloje vadovaujasi viešojo administravimo subjektai: trečiasis iš jų yra efektyvumo, kuris reiškia, kad priimdamas ir įgyvendindamas sprendimus, viešojo administravimo subjektas, jam skirtus išteklius naudoja kuo mažesnėmis sąnaudomis ir siekia geriausio rezultato. Septintasis – naujovių ir atvirumo permainingumas, kas reiškia, kad viešojo administravimo subjektas turi ieškoti naujų ir veiksmingų būdų, kaip geriau spręsti problemas, iškylančias vykdant viešąjį administravimą, taip pat nuolat tobulinti savo veiklą taikydamas pažangiausius metodus, modelius, technologijas, priemones ar gerosios patirties pavyzdžius (*Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas, 1999 m. birželio 17 d. Nr. VIII-1234, 2024*). Svarbią reikšmę turi 19 straipsnio 4 punktas, kuriame numatoma, kad viešojo administravimo subjektai privalo užtikrinti ir įvertinti teikiamų paslaugų kokybę. Tokios įstatyme numatytos prievolės rodo, kad teisės aktuose skiriama didelė reikšmė paslaugų kokybei ir siekiama nuolat ją stebėti ir tobulinti.

**Lietuvos pažangos strategijoje „Lietuva 2030“**, patvirtintoje 2012 m. kovo 30 d. Lietuvos Respublikos Seimo nutarimu Nr. XI-2015, septintas skyrius „Sumanus valdymas“ akcentuoja viešojo sektoriaus svarbą šalies plėtrai ir gyventojų poreikių tenkinimui. Strategiškai veiksminga valdžia, orientuota į rezultatus, yra pagrindinis šio skyriaus akcentas. Pažangos strategijoje „Lietuva 2030“ numatoma, jog valdžios institucijos veikia bendradarbiaudamos, atsižvelgdamos į visuomenės ir ekonominius partnerius, taip pat didelė reikšmė skiriama žmoniškųjų išteklių valdymui, kuris leidžia sutelkti kompetencijas ir siekti tikslų pasikliaujant piliečių poreikiais. Skaidrumas ir atvirumas yra dar viena svarbi valdymo sritis, kurioje valdžia turi sąveikauti su visuomene ir verslu, įtraukdama juos į sprendimų priėmimo procesą. Pažangos strategijoje pabrėžiama, kad viešojo sektoriaus paslaugos turi būti orientuotos į piliečių poreikius, o valdžia turėtų siekti didesnio piliečių įsitraukimo ir susitarimo dėl paslaugų teikimo standartų ir kokybės, akcentuojamas vietos bendruomenių ir nevyriausybinių organizacijų vaidmuo viešųjų paslaugų teikime, skatinant jas jaustis svarbiomis valdžios partnerėmis. Taigi, Lietuvos pažangos strategija siekia užtikrinti, kad viešasis sektorius veiktų efektyviai ir atvirai, atitiktų piliečių poreikius ir skatintų bendradarbiavimą visuomenėje.

Lietuvos Respublikos Seimas 2023 m. gruodžio 23 d. nutarimu Nr. XIV-2466 patvirtino **Valstybės pažangos strategiją Lietuvos ateities vizija „Lietuva 2050“**, kurioje siekiama, jog Lietuva įgyvendinusi šią strategiją taps „atspari ir klestinti valstybė, kurios žmonės – pilietiškai ir jaučia gyvenantys gerą bei prasmingą gyvenimą“ (*Valstybės pažangos strategija „Lietuvos ateities vizija „Lietuva 2050“*, 2023). Šioje strategijoje skiriamas dėmesys šalies demokratinei politinei kultūrai, pabrėžiant pilietinės visuomenės narių pasitikėjimą savimi, vienas kitu ir savo valstybe. „Lietuva

2050“ vizija demonstruoja gilią socialinę integraciją bei stiprų socialinį kapitalą. Vizijoje piliečių politinė sąmonė pasižymi aukšta moraline ir etine sąmonės lyga, įtvirtindama įsipareigojimą dalyvauti demokratiname valdyme. Tai rodo, jog bendruomenės valdysena tampa strategiška, lanksti ir efektyvi, remiasi principais, tokiais kaip atvirumas, teisingumas ir skaidrumas. Visiems piliečiams suteiktos lygios galimybės naudotis politinėmis teisėmis ir laisvėmis, integruotis į viešųjų klausimų sprendimo procesą ir dalyvauti viešosios politikos formavime. Ši valdysena grindžiama įrodymais ir proaktyviais požiūriais, atsižvelgiant į visuomenės vertybes, piliečių poreikius, individualų orumą bei bendrąją gerovę.

**2022–2030 metų plėtros programos** valdytojos Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos viešojo valdymo plėtros programoje numatyta tobulinti administracinių ir viešųjų paslaugų kokybę, prieinamumą bei viešųjų paslaugų teikimą. Siekinat patobulinti viešojo valdymo sistemą, didinti jos efektyvumą ir atvirumą, programoje siūloma atsižvelgti į numatytus veiksmus bei rodiklius plėtros programoje. Vienas iš programos uždavinių yra gyventojų pasitikėjimo valstybės organizacijomis ir dalyvavimo viešuosiuose reikaluose didinimas. Programoje gyventojų pasitikėjimą valstybės organizacijomis iki 2030 m. numatyta padidinti iki 78 proc. Taip pat siekiama, kad per pastaruosius 12 mėnesių 45 proc. gyventojų dalyvautų sprendžiant viešuosius reikalus. Viena iš problemų, su kuriomis susiduria viešasis valdymas, pažymėtas nepakankamas visuomenės dalyvavimas sprendimų rengimo procesuose, tai gali būti veiksnys, kuris trukdo sukurti teisėkūros procesą, įtraukiantį ir atspindintį visuomenės nuomonę. Šios problemos priežastys gali būti įvairios: viešojo valdymo organizacijoms trūksta motyvacijos ir kompetencijų organizuoti veiklas, kurios skatintų sėkmingą visuomenės įtraukimą arba patiems gyventojams trūksta informacijos ir gebėjimų aktyviai dalyvauti sprendimų rengimo procese. Be to, trūksta ir nuoseklaus, pasitikėjimu grįsto dialogo tarp viešojo valdymo organizacijų ir visuomenės. Šios problemos sprendimui yra numatytos pažangos priemonės: viena iš jų yra sukurti sąlygas įtraukiam, visuomenės dalyvavimu ir duomenimis grįstam teisėkūros procesui. Be to, svarbu didinti visuomenės įsitraukimą į vietos problemų sprendimą. Kita problema, su kuria susiduria viešasis valdymas, yra per mažai taikomos inovacijos, trūksta kultūros, motyvacijos ir gebėjimų institucijose kurti ir diegti inovacijas. Be to, išteklių trūkumas ir nevykdomo bendradarbiavimo su kitomis organizacijomis galimybės neleidžia efektyviai diegti naujovių. Norint spręsti šią problemą, plėtros programoje siūloma sukurti ir įgyvendinti viešojo valdymo inovacijų kūrimo ir diegimo sistemą.

Žvelgiant per švietimo paslaugų veiklos tesinio reguliavimo perspektyvą – **Lietuvos Respublikos Konstitucija** turi nuostatas, susijusias su švietimu – tai švietimo laisvė ir pareiga. Pagal Konstituciją, švietimas yra laisvas, o jo tikslas yra ugdymas, kuris apima asmenybės dorovinį, intelektualinį ir kultūrinį tobulėjimą. Teisė į išsilavinimą – Konstitucija garantuoja teisę į nemokamą pradinį ir pagrindinį išsilavinimą, taip pat į vidurinį ir aukštąjį mokslą, prieinamą visiems pagal asmens sugebėjimus ir pasirinkimą (41 straipsnis). Valstybės pareiga švietimo srityje – valstybė įsipareigoja kurti sąlygas, leidžiančias visiems gauti išsilavinimą, skatinti mokslo, kultūros ir technikos pažangą, rūpintis švietimo, kultūros ir mokslo plėtra (42 straipsnis). Šios nuostatos iš esmės apibrėžia pagrindinius principus ir teises, susijusias su švietimu, taip pat valstybės atsakomybę šioje srityje.

Detalūs švietimo sistemos organizavimo aspektai yra aprašyti įvairiuose teisės aktuose, vienas iš švietimo sistemos veiklą reglamentuojančių svarbiausių įstatymų yra **Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas** priimtas 1991 m. birželio 25 d. Nr. I-1489. Šiame teisės akte išsamiai reglamentuojami įvairūs švietimo sistemos klausimai. Jame aptariami tokie klausimai kaip švietimo sistemos organizavimas, mokyklų ir kitų švietimo organizacijų veikla, mokinių teisės ir pareigos,

mokytojų statusas ir darbo sąlygos, švietimo turinys ir metodai, finansavimo mechanizmai ir kt. Švietimo įstatymu siekiama užtikrinti švietimo sistemos efektyvumą, skaidrumą ir teisinį aiškumą bei užtikrinti kokybišką išsilavinimą visiems piliečiams. Šiame įstatyme galima pastebėti kelias vartotojų paslaugų kokybės perspektyvas: *prieinamumą ir lygybę* – dokumente nustatomos taisyklės ir principai, kurie siekia užtikrinti lygias galimybes gauti aukštą kokybišką švietimą visiems Lietuvos gyventojams, nepriklausomai nuo jų socialinės, ekonominės ar kultūrinės padėties. *Kokybės standartai* – Švietimo įstatyme numatomi kokybės standartai, kurie turi būti laikomi švietimo organizacijose. Tai apima tiek mokymo turinio kokybę, tiek pedagogų kvalifikaciją bei jų darbo sąlygas. *Nuolatinį tobulinimą* – teisės aktas įpareigoja švietimo organizacijas nuolat tobulinti savo veiklą, siekiant nuolat gerinti vartotojų patirtį ir užtikrinti aukštą paslaugų kokybę. *Atsakingumas ir skaidrumas* – įstatymas skatina atsakingumą ir skaidrumą švietimo organizacijų veikloje, pavyzdžiui, per teikiamą informaciją apie mokymo procesą, rezultatus ir galimybes. Visos šios perspektyvos sudaro pagrindą vartotojų patirties paslaugų kokybės užtikrinimui ir skatina švietimo sektorių veikti siekiant nuolatinio tobulėjimo.

**Lietuvos pažangos strategijos „Lietuva 2030“** raidos prioritetuose iki 2030 metų išskirta *Besimokanti visuomenė* kaip viena iš strategijos nuostatų, pabrėžia modernią ir dinamišką bendruomenę, pasirengusią ateities iššūkiams ir sugebančią veikti nuolat kintančiame pasaulyje. Strategijoje akcentuojama, kad Lietuvos piliečiai yra išsilavinę, domisi mokslu ir naujovėmis, lengvai perpranta ir naudoja naujas technologijas, o tai skatina kūrybiškumą ir individualų tobulėjimą. Šalies gyventojams sudaromos palankios sąlygos neformaliajam ugdymui ir mokymuisi visą gyvenimą plėtoti, įskaitant efektyviai pritaikytas informacinių ryšių technologijas. Šios strategijos kontekste siekiama sukurti veiksmingą mokymosi visą gyvenimą sistemą, kuri efektyviai atitiktų visuomenės poreikius ir užtikrintų dinamiškai besikeičiančio pasaulio reikalavimus.

**Valstybės pažangos strategijoje „Lietuvos ateities vizija „Lietuva 2050“** numatyti siečiai ir prioritetai, susiję su švietimo sistemos tobulinimu, atitinkančiu ateities iššūkius ir visuomenės poreikius. Švietimas dokumente aprašomas kaip pagrindinis veiksnys formuojant modernią ir konkurencingą visuomenę bei užtikrinant ilgalaikį šalies tvarumą. Lietuvos ateities vizijoje „Lietuva 2050“ tai apima aukštą švietimo kokybę visuose lygmenyse, nuo pradinio iki aukštojo, taip pat plėtojant mokymąsi visą gyvenimą ir ugdymą, siekiant piliečių gebėjimo prisitaikyti prie sparčiai kintančio pasaulio. Taip pat galima numatyti, kad švietimas bus vertinamas kaip svarbus veiksnys formuojant tautinę tapatybę, skatinant nacionalinį vienybę ir kultūrinį palikimą bei skatindamas piliečių dalyvavimą demokratinėje visuomenėje. Galiausiai, švietimo sritis Vizijoje apima ir siekį užtikrinti lygias galimybes visiems piliečiams gauti kokybišką švietimą, nepriklausomai nuo jų socialinės kilmės, ekonominės padėties ar geografinės padėties. Tai siekiama per skirtingų švietimo lygmenų prieinamumą ir kokybės užtikrinimą, taip pat skatinant investicijas į švietimo infrastruktūrą ir pedagogų profesinį tobulėjimą.

Dar vienas, svarbus švietimo veiklos teisinis dokumentas – **Mokymosi visą gyvenimą užtikrinimo strategija**, patvirtinta 2004 m. kovo 26 d. Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministro ir Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymu Nr. ISAK-433/A1-83. Mokymosi visą gyvenimą užtikrinimo strategija – tai intelektinės veiklos planavimas ir organizavimas, nukreiptas į nuolatinį asmeninio, socialinio ir profesinio gebėjimų tobulinimą, ypatingą dėmesį skiriant profesinio ir suaugusiųjų mokymo plėtros veiksniams. Mokymasis visą gyvenimą yra procesų, orientuotų į kompetencijų didinimą ir socialinio prisitaikymo ugdymą, nuolatinis vyksmas, siekiant tobulinti asmeninį, visuomeninį ir profesinį potencialą bet kuriame

gyvenimo etape. Įgyvendinant komunikato „Suaugusiųjų mokymasis: mokytis niekada nevėlu“ tikslus, strategija įtvirtina suaugusiųjų švietimo svarbą ir apibrėžia penkis esminius veiksmus: pašalinti kliūtis, trukdančias suaugusiems dalyvauti švietimo veikloje, didinti švietimo kokybę ir efektyvumą, skatinti neformaliai įgytų kompetencijų pripažinimą, užtikrinti pakankamas finansines investicijas ir organizuoti sistemine stebėseną bei vertinimą. Mokymosi visą gyvenimą užtikrinimo strategija įgalina asmenis nuolat tobulinti savo kompetencijas ir prisitaikyti prie kintančių reikalavimų darbo rinkoje bei visuomenėje, tenkinant jų poreikius įgyti naujas žinias ir įgūdžius. Ši strategija taip pat skatina suaugusiųjų dalyvavimą švietimo veikloje ir užtikrina kokybišką bei efektyvų mokymosi procesą, siekiant didesnio asmeninio ir profesinio pasitenkinimo.

Kalbant apie švietimo srities paslaugų kokybės gerinimą, svarbūs teisės aktai, reglamentuojantys pedagogų profesinį tobulėjimą. Vienas iš jų 2012 m. gegužės 30 d. Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministro įsakymu Nr. V-899 patvirtinta **Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo koncepcija**, kurios paskirtis – pasiūlyti šiuolaikinę pedagogų kvalifikacijos tobulinimo sampratą bei teisinius ir administracinius mechanizmus, kurie leistų įtvirtinti pedagoginių darbuotojų (mokytojų, dirbančių pagal ikimokyklinio, priešmokyklinio, pradinio, pagrindinio, vidurinio, individualizuotas ar socialinių įgūdžių ugdymo, profesinio mokymo, neformaliojo švietimo programas ir pagalbos mokiniui specialistų) nuolatinio kvalifikacijos tobulinimo asmeninę ir institucinę motyvaciją, užtikrintų pedagogų kvalifikacijos tobulinimo paslaugų kokybę ir tikslingą bei veiksmingą lėšų, skiriamų iš biudžeto pedagogų kvalifikacijai tobulinti, naudojimą (*Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministro įsakymas „Dėl pedagogų kvalifikacijos tobulinimo koncepcijos tvirtinimo“*, 2012 m. gegužės 30 d. Nr. V-899, 2012). Dokumente yra nurodyta stebėti pedagogų kvalifikacijos tobulinimo paslaugų teikėjų veiklą siekiant užtikrinti kokybę, rinkti patikimą informaciją ir atlikti analizę, kuri bus pateikta švietimo politikos formuotojams.

Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2007 m. kovo 29 d. įsakymu Nr. ISAK-556 (Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministro 2023 m. sausio 4 d. įsakymo Nr. V-7 galiojanti suvestinė redakcija) **Valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) pedagoginių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo nuostatai** skelbia, kad kvalifikacijos paslaugas teikiančios organizacijos vadovaujasi kontekstualumo, atsakomybės, veiksmingumo, tęstinumo ir lygių galimybių principais bei užtikrina švietimo kokybę. Šiame dokumente nurodoma, jog akredituotos kvalifikacijos tobulinimo įstaigos yra atsakingos už profesinių kompetencijų kėlimą, kuriant ir įgyvendinant kvalifikacijos tobulinimo programas. Jos bendradarbiauja su pedagogų rengimo centrais, aukštosiomis mokyklomis ir kitomis švietimo institucijomis, nustatydamos programų turinį ir įgyvendinimo tvarką. Šioms įstaigoms taip pat tenka pedagoginių darbuotojų kompetencijų poreikių analizė švietimo organizacijose, kuriose jos konsultuoja švietimo darbuotojus. Be to, jos teikia švietimo pagalbą pedagoginiams darbuotojams remdamosi jų poreikiais, bei skleidžia gerąją praktiką ir bendradarbiauja su kitomis švietimo pagalbos įstaigomis bei pedagoginių darbuotojų asociacijomis.

2006 m. sausio 23 d. Lietuvos Respublikos Švietimo, mokslo ir sporto ministro įsakymu Nr. ISAK-109 patvirtintos **Institucijų, vykdančių mokytojų ir švietimo pagalbą teikiančių specialistų kvalifikacijos tobulinimą, veiklos vertinimo ir akreditacijos taisyklės** (galiojanti suvestinė redakcija nuo 2019-05-29) reglamentuoja švietimo teikėjų veiklos, susijusios su pedagogų ir švietimo pagalbą teikiančių specialistų kvalifikacijos tobulinimu, vertinimo ir akreditacijos tikslą, uždavinius, principus, kriterijus, vertinimo ir akreditacijos organizavimą, vykdymą. Pedagogo kaip vartotojo vaidmuo šiame įsakyme – aktyviai dalyvauti kvalifikacijos tobulinimo programose ir procesuose bei

naudotis teikiamomis švietimo pagalbos paslaugomis. Jų vaidmuo taip pat apima bendradarbiavimą su švietimo teikėjais ir specialistais siekiant užtikrinti, kad kvalifikacijos tobulinimo veiksmai būtų kokybiški ir efektyvūs. Pedagogai taip pat turi atidžiai stebėti ir vertinti kvalifikacijos tobulinimo procesus, siekdami užtikrinti, kad jie atitiktų nustatytus principus, kriterijus ir standartus. Be to, pedagogai kaip vartotojai turi teisę gauti patikimą informaciją apie kvalifikacijos tobulinimo galimybes, kriterijus, akreditacijos procedūras ir kitus svarbius aspektus, kad galėtų priimti aktualius sprendimus dėl savo profesinio tobulėjimo. Taigi, pedagogai kaip vartotojai turi svarbų vaidmenį užtikrinant, kad švietimo teikėjai ir specialistai teiktų aukštos kokybės kvalifikacijos tobulinimo paslaugas, atitinkančias jų poreikius ir standartus.

Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministro 2020 m. sausio 2 d. įsakymas Nr. V-2 „**Dėl įgaliojimų Nacionalinei švietimo agentūrai suteikimo**“ įpareigoja agentūrą vykdyti svarbias funkcijas švietimo sistemoje. Tai apima švietimo įstaigų ir kitų teikėjų akreditavimą, oficialios informacijos paskelbimą apie akredituotas institucijas, bei pedagoginio personalo kompetencijų stebėseną. Be to, agentūra organizuos ir koordinuos mokyklų vadovų, skyrių vedėjų, mokytojų ir pagalbos specialistų kvalifikacijos tobulinimo programas, taip prisidedant prie švietimo sistemos efektyvumo ir kokybės užtikrinimo.

**Nacionalinės švietimo agentūros Valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų, mokytojų, pagalbos mokiniui specialistų kvalifikacijos tobulinimo stebėsenos vykdymo aprašas** patvirtintas Nacionalinės švietimo agentūros direktoriaus 2021 m. kovo 19 d. įsakymu Nr. VK-159 „Dėl valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų, mokytojų, pagalbos mokiniui specialistų kvalifikacijos tobulinimo stebėsenos vykdymo aprašo patvirtinimo“. Šis aprašas išdėsto pedagoginių darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo stebėsenos tikslus, uždavinius, vykdymo būdus, kriterijus ir rodiklius. Stebėseną įgyvendinama laikantis tikslingumo, sistemingumo, nešališkumo, duomenų prieinamumo ir patikimumo principų. Šiame apraše stebėseną interpretuojama kaip pastovus pedagoginio personalo kvalifikacijos tobulėjimo būklės ir pokyčių analizavimas, vertinimas ir prognozavimas. Kriterijai nustatomi kaip vertinimo pagrindas, matavimo ir charakteristikų išraiška, o rodikliai – veiklos rezultatų kiekybės ir kokybės rodyklės, duomenys.

#### **2.4. Švietimo paslaugų vartotojų patirties analizė ir tobulinimas Lietuvoje**

Švietimo būklei analizuoti atliekami tyrimai ir analizės įvairiais pjūviais. Naujausi švietimo ir mokslo tyrimai bei analizės yra prieinami Švietimo mokslo ir sporto ministerijos interneto svetainėje. Galima pastebėti, kad tyrimai skirstosi į kelias kategorijas. Kai kurie iš jų skirti **valstybinės švietimo strategijos įgyvendinimui**, kiti nagrinėja **švietimą šalyje ir regionuose**, dar kiti yra skirti **ugdymo turinio kūrimui ir procesui, kokybiško švietimo užtikrinimo bei mokslininkų parengta medžiaga diskusijoms**.

2020 metų Nacionalinės švietimo agentūros leidinyje „Ilgalaikio švietimo strateginio planavimo rezultatai: Valstybinės švietimo 2013–2022 metų strategijos įgyvendinimas per XVII Vyriausybės programą“ atkreipiamas dėmesys į duomenų analize ir įsivertinimu grįstą švietimo kokybės kultūrą. Jame pabrėžiama, jog antruoju 2013–2022 metų Valstybinės švietimo strategijos tikslu buvo įdiegti duomenų analize ir įvertinimu grįstą švietimo kokybės kultūrą, siekiant užtikrinti savivaldos, socialinės partnerystės ir vadovų lyderystės darną. Išanalizuota, jog buvo įgyvendinti ilgalaikio

švietimo strateginio planavimo rezultatai, kurie apėmė mokyklų savarankiškumo skatinimą ir mokyklų kokybės gerinimą. Švietimo turinys buvo atnaujintas, kad atitiktų mokinių poreikius ir galimybes bei orientuotųsi į globalius pokyčius ir visuomenės poreikius, be to, buvo stiprinama vadovų atranka ir jų veiklos vertinimas, o sukurtos magistrantūros programos „Švietimo lyderystė“ padėjo ugdyti naują švietimo lyderių kartą. Taip pat buvo įgyvendintos veiklos siekiant sukurti švietimo įstaigų ekspertų tinklą ir tobulintos švietimo įstaigų išorinio vertinimo sistemos. Į šiuos veiksmus buvo įtraukti mokytojai, tėvai, mokiniai, bendruomenės ir verslo atstovai, siekiant užtikrinti ilgalaikės švietimo strategijos tikslų įgyvendinimą ir padidinti švietimo sistemos efektyvumą.

Švietimo mokslo ir sporto ministerija kasmet išleidžia leidinį **„Lietuva. Švietimas šalyje ir regionuose“**, kuriame apžvelgiama Lietuvos švietimo būklė ir jos pokyčiai pastaraisiais metais tiek šalies, tiek savivaldybių lygmeniu. 2023 metais, be bendros švietimo būklės (ikimokyklinio, priešmokyklinio, bendrojo ugdymo profesinio mokymo, aukštojo mokslo studijų ir mokymosi visą gyvenimą), leidinyje analizuojami pagrindiniai švietimo politikos siekiai, įtraukties ir dalyvavimo švietimo programose užtikrinimas, švietimo kokybė, mokytojų darbo sąlygos, mokymosi aplinka ir finansavimas. Aptiriamos bendros švietimo pokyčių tendencijos, remiamasi valstybės švietimo stebėsenos rodikliais, kurie atspindi švietimo kontekstą, rezultatus ir indėlį į švietimą. Be to, aptariama švietimo vieta gerovės valstybės modelyje, švietimo teisingumo kilmė, vertinimas ir užtikrinimo galimybės. Taip pat apžvelgiamas švietimo pritaikomumas ir tolygumas bei švietimo pagalbos priemonės, kurias taiko valstybės ir savivaldybės siekdamos užtikrinti švietimo teisingumą. Pateikiamoje informacijoje apie švietimo būklę kiekvienoje savivaldybėje, nagrinėjamas švietimo mastas, socialinis, ekonominis ir kultūrinis kontekstai, indėlis į švietimą, jo procesai ir pasiekti rezultatai, leidinyje remiamasi valstybės švietimo stebėsenos rodikliais ir kitais statistiniais duomenimis bei tyrimų rezultatais. Leidinys skirtas tiek specialistams švietimo srityje, tiek visuomenei informuoti apie svarbiausius švietimo klausimus ir tendencijas Lietuvoje.

Ugdymo turinio kūrimo srityje aktualus ugdymo tobulinimo iniciatyvų klausimas mokyklos, savivaldybės ir nacionaliniu lygmeniu. Nacionalinė švietimo agentūra šiuo klausimu 2020 metais parengė leidinį **„Ugdymo turinio kūrimas mokykliniu lygmeniu“**. Jame pristatomi įvairūs požiūriai į ugdymo turinio kūrimą mokyklų lygmeniu, grįsti skirtingomis ugdymo turinio sampratomis, tai siejant su mokyklų autonomijos problematika, pateikiama Lietuvos ugdymo turinio politikos apžvalga, aiškinamasi, kaip turėtų keistis mokyklų vadyba, kultūra ir mokytojų profesinis kapitalas. Svarbi leidinio dalis – išsami mokyklų ir savivaldybių patirčių savarankiškai kuriant ugdymo turinį analizė (Bruzgelevičienė, 2020). Leidinyje daugiausia dėmesio skiriama ugdymo turinio kūrimui mokyklų lygmeniu, aptiriamos su tuo susijusios galimybės ir iššūkiai. Jame aptariama ugdymo turinio kūrimo mokyklų lygmeniu samprata, jo ryšys su nacionalinėmis švietimo programomis ir savarankiškai kuriamo ugdymo turinio svarba. Autorių pateikiami įvairūs požiūriai į ugdymo turinio kūrimą mokyklos lygmeniu, įskaitant mokyklų ir vadovų vaidmenį formuojant unikalią mokytojų mokymo ir mokinių mokymosi patirtį. Jame pabrėžiama diskusijų ir sprendimų priėmimo procesų būtinybė siekiant gerinti švietimo kokybę. Dokumentu siekiama paskatinti diskusijas ir pateikti įžvalgų, kurios įgalintų mokyklas ir mokytojus kurti savitą mokymosi patirtį mokiniams. Pagrindinės pastabos apima koncepcijų, susijusių su ugdymo turinio kūrimu mokyklų lygmeniu, įvairovę, įvairių teorinių galimybių apsvaistymo svarbą ir dalyvavimo diskusijose, siekiant atnaujinti ir tobulinti ugdymo praktiką, reikšmę.

Švietimo, mokslo ir sporto ministerija publikavo leidinį **„Kokybiškas švietimas visiems visą gyvenimą: artėjame prie vizijos ar tolstame nuo jos?“**, kuriame „analizuojamos šalies švietimo plėtros

kertinės filosofinės atramos humanizmo idėjų tvarumo aspektu“ (Nacionalinė švietimo agentūra, 2020). Leidinyje aptariama švietimo kokybė Lietuvoje, daugiausia dėmesio skiriama šalies švietimo paradigmoms ir jų atitikčiai UNESCO humanistiniams idealams. Jame analizuojami UNESCO programos „Švietimas visiems“ įgyvendinimo iššūkiai ir galimybės Lietuvos švietimo sistemos kontekste. Autoriai pabrėžia humanistinės ir ekonominės švietimo perspektyvų derinimo svarbą, pabrėždami būtinybę išlaikyti Lietuvos švietimo paradigmą globalių įtakų akivaizdoje. Analizėje keliama paradigmniai klausimai, aktualūs švietimo kryptims suvokti, ir skatinama toliau diskutuoti bei ieškoti sprendimų, kaip formuoti Lietuvos švietimo ateitį. Tyrime naudojamas kokybinis refleksijos metodas, siekiant ištirti Lietuvos švietimo sistemos raidą ir jos atitiktį pasauliniams švietimo ir visuomenės pokyčiams. Juo siekiama skatinti humanistines švietimo vertybes ir orientuotis į įtraukiojo ir mokymosi visą gyvenimą praktikos įgyvendinimą Lietuvoje.

Mokslininkų Evaldo Bakonio, dr. Dalios Survutaitės, dr. Benedikto Šetkaus **2022 metais atliktame tyrime bei parengtoje medžiagoje diskusijai „Edukacijos tyrimais grįstos švietimo politikos formavimas“** išsamiai nagrinėjamas tyrimų poreikis ir mokslo literatūros vaidmuo keliant pedagogų kvalifikaciją. Kaip teigia autoriai, 2018 m. atliktas tyrimas „Dalykinių kompetencijų tobulinimo poreikio ir turinio analizė“ parodė, kad daugelio mokomųjų dalykų pedagogai nori įgyti žinių, kurios padėtų jiems tobulinti ar keisti savo mokymo būdus. Jie nori gauti specifines ugdymo žinias, kurios būtų pritaikytos konkrečiam mokomajam dalykui. Skirtingų sričių pedagogai, siekia profesinio augimo, tačiau jie pastebi, kad tobulėjimo galimybės yra ribotos. Pedagogai nori dalyvauti mokymuose, kurie pristatytų naujausias mokslo pagrindų paremtas žinias ir užtikrintų teorijos ir praktikos dermę. Nors pedagogai moko skirtingus dalykus, jie susiduria su tuo pačiu iššūkiu ugdymo praktikoje: specialiųjų poreikių mokinių ugdymu, informacinių technologijų taikymu pamokose, dalykų integracija ir mokinių individualaus progreso vertinimu, dalykų turinio individualizavimu ir diferencijavimu (Bakonis, Survutaitė ir Šetkus, 2022). Nagrinėdami EBPO 2018 m. atliktą tyrimą autoriai pastebi, jog pedagogai Lietuvoje noriai siekia kelti savo kvalifikaciją. Kvalifikacijos tobulinimo kursai, mokomieji seminarai ir profesinės literatūros skaitymas populiariausi mokytojų profesinio tobulinimosi būdai EBPO šalyse, taip pat ir Lietuvoje. Šalyje 97 proc. mokytojų (EBPO – 76 proc.) nurodo dalyvavę kvalifikacijos tobulinimo kursuose ar seminaruose, profesinės literatūros skaitymą pažymėjo 94 proc. mokytojų (EBPO – 72 proc.). Tyrimuose Lietuvos mokyklų vadovai akcentavo didelį poreikį tobulinti organizacijos ir jų mokyklose dirbančių pedagogų naudojamą mokymo praktiką. Svarbiausi Lietuvos mokyklų vadovų profesinės veiklos tobulinimo prioritetai apima: duomenų naudojimas mokyklos kokybei gerinti (šis aspektas išsiskiria iš kitų dėl ypatingo jo aktualumo Lietuvoje – 46 proc. Lietuvos mokyklų vadovų akcentavo šį poreikį, palyginti su vidutiniškai 24 proc. EBPO šalyse), efektyvaus grįžtamojo ryšio užtikrinimas (34 proc.) ir personalo vadyba (27 proc.), taip pat pedagogų tarpusavio bendradarbiavimo gerinimas ir išplėtos lyderystės žinios. Savo atliktame tyrime autoriai pastebi, kad nors dalis mokytojų skaito mokslinę literatūrą, kiti daugiau renkasi kitokio pobūdžio knygas, kas riboja jų profesinį tobulėjimą. Tuo tarpu, nors daugelis mokytojų domisi naujais tyrimais, yra veiksmų, kurie jų siekius apsunkina, tokie kaip laiko stoka ar ketinimas keisti profesiją. Be to, pastebimas atotrūkis tarp mokslininkų ir pedagogų, nes tyrinėjamos temos neretai nėra tiesiogiai susijusios su ugdymo įstaigų kasdienybe (Bakonis, Survutaitė ir Šetkus, 2022).

Kalbant apie **pedagogų kvalifikacijos tobulinimo praktiką bei tyrimus Lietuvoje**, svarbu pastebėti, jog Nacionalinė švietimo agentūra treči metai iš eilės vykdo valstybinių ir savivaldybių švietimo įstaigų (išskyrus aukštąsias mokyklas) vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą

organizuojančių skyrių vedėjų, mokytojų, pagalbos mokiniui specialistų kvalifikacijos tobulinimo (toliau – PKT) stebėseną. 2021 metais Nacionalinė švietimo agentūra atliko pirmąjį, bandomąjį kvalifikacijos tobulinimo stebėsenos tyrimą. Jame dalyvavo atrinktos 9 savivaldybės (Kauno m., Klaipėdos m., Šiaulių m., Marijampolės, Kretingos r., Radviliškio r., Jurbarko r., Varėnos r., Vilkaviškio r.) akredituotų švietimo pagalbos organizacijų, vykdančių pedagogų kvalifikacijos tobulinimą, atstovai. PKT stebėsenos bandomojo tyrimo dalyviai, naudodamiesi 2020 m. PKT veiklų duomenimis, išbandė PKT stebėsenos kriterijus ir rodiklius, kuriuos planuojama koreguoti ir tobulinti po tyrimo pabaigos. Savivaldybių administracijų švietimo padaliniais bei akredituotoms pedagogų kvalifikacijos tobulinimo institucijoms buvo parengtos bendrojo ugdymo mokyklų įsivertinimo ir pažangos duomenų analizės bei pateiktos rekomendacijos, kaip šiais duomenimis naudotis, organizuojant pedagogų profesinio tobulėjimo veiklas. Bandomojo tyrimo metu buvo analizuotas pedagogų kvalifikacijos tobulinimo kontekstas, remiantis Švietimo valdymo informacinės sistemos (ŠVIS) duomenimis ir 9 dalyvaujančių savivaldybių PKT stebėsenos bandomajame tyrime. Buvo naudojami Lietuvos konteksto duomenys, surinkti naudojant ŠVIS, apimantys pedagoginių darbuotojų skaičių, jų pasiskirstymą pagal lytį, darbo stažą, kvalifikacines kategorijas, taip pat informaciją apie lėšas, skiriamas ir panaudotas pedagoginių darbuotojų kvalifikacijai tobulinti. Remiantis šiais duomenimis, buvo parengta apžvalga apie pedagogų kvalifikacijos tobulinimo kontekstą, bei pripažinta, kad pedagogų kvalifikacijos tobulinimo veiklos leidžia užtikrinti ne tik mokytojų profesinį tobulėjimą, bet ir įgyvendinti mokyklos strategiją ir veiklos planuose numatytas kryptis, bei kiekvienam mokytojui išsikelti asmeninius tikslus, numatyti individualius pedagogo kvalifikacijos tobulinimo poreikius tobulinti bendrąsias ir dalykines kompetencijas.

*Atlikus literatūros apžvalgą, pastebėta jog švietimo paslaugų vartotojai įvairūs, jų vaidmenys apima tiek tiesioginį paslaugų naudotoją, tiek subjektus, darančius įtaką paslaugų teikimui. Supratimas apie šiuos vaidmenis yra labai svarbus, siekiant veiksmingai pritaikyti paslaugas ir patenkinti visų suinteresuotų šalių poreikius. Siekiama atskleisti švietimo paslaugų vartotojų patirties vadybos teorinius ir teisinius bei praktinius aspektus. Nagrinėjamos švietimo paslaugų vartotojų patirties sampratos, besimokančiųjų kaip vartotojų patirtis, švietimo organizacijų rinkodaros strategijos ir paslaugų kokybės klausimai. Remiantis literatūros analize, išryškėja, kad švietimo paslaugų vartotojų patirtis turi tris dimensijas: socialinę, švietimo ir asmeninę. Ši patirtis apima visus aspektus, nuo bendravimo su švietimo organizacijos personalu iki mokymosi proceso ir asmeninių rezultatų. Į švietimo paslaugų vartotojų patirtį reikia žvelgti platesniu kontekstu nei tik mokymosi aplinkoje, atsižvelgiant į besimokančiųjų gyvenimo aspektus ir socialinį įsipareigojimą. Toks supratimas gali padėti kurti efektyvias mokymosi programas ir tobulinti švietimo paslaugų teikimo procesą.*

*Vartotojų patirties vadyba švietimo srityje yra labai svarbus procesas, skirtas užtikrinti aukštą kokybę ir besimokančiųjų pasitenkinimą švietimo paslaugomis. Tai apima besimokančiųjų poreikių supratimą, jų sąveiką su švietimo organizacijomis valdymą ir lyderystę, siekiant užtikrinti sklandų ir efektyvų mokymosi procesą. Pagrindiniai aspektai, susiję su šia vadyba, yra vadovavimas, lyderystė, komandinis darbas ir bendradarbiavimas. Šie veiksniai yra svarbūs, siekiant sukurti palankią ir skaidrią mokymosi aplinką bei skatinti besimokančiųjų aktyvumą ir motyvaciją. Be to, vadovams ir lyderiams tenka didelė atsakomybė prisitaikyti prie besimokančiųjų poreikių ir kintančių situacijų, kad būtų užtikrintas ilgalaikis besimokančiųjų patenkinimas ir sėkmė švietimo srityje, švietimo paslaugų atveju pasiūlytas „Besimokančiųjų patirties švietimo paslaugoje vadybos modelis“.*

*Švietimo paslaugų vartotojų patirties vadybos teisinio reguliavimo analizė apibrėžia svarbų dviejų perspektyvų vertinimą. Pirmoji perspektyva yra bendrasis viešųjų paslaugų teisinis reguliavimas, antroji – švietimo srities veiklos teisinis reguliavimas. Vietos savivaldos institucijų veiklą reglamentuoja Lietuvos Respublikos Konstitucija. Pirmąją perspektyvą atstovauja Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas, kuris nustato vietos savivaldos principus ir institucijų veiklos tvarką. Šis įstatymas skatina skaidrų ir demokratinį sprendimų priėmimo procesą, įtraukiant vietos gyventojus į sprendimų formavimą ir įgyvendinimą. Lietuvos pažangos strategijos „Lietuva 2030“ ir „Lietuva 2050“ siekia užtikrinti efektyvų, atviros visuomenės valdymą, kuris atitiktų piliečių poreikius ir skatintų bendradarbiavimą. Švietimo srities veiklos teisinio reguliavimo analizė apima Lietuvos Respublikos švietimo įstatymą ir Mokymosi visą gyvenimą užtikrinimo strategiją, kurie įtvirtina švietimo sistemos organizavimą ir pedagogų kvalifikacijos tobulinimą. Akcentuojamas piliečių dalyvavimas švietimo procesuose, siekiant užtikrinti kokybišką švietimą ir atitinkant besikeičiančius visuomenės poreikius. Visi šie aspektai sudaro pagrindą švietimo paslaugų kokybės užtikrinimui ir skatina švietimo sektorių veikti siekiant nuolatinio tobulėjimo.*

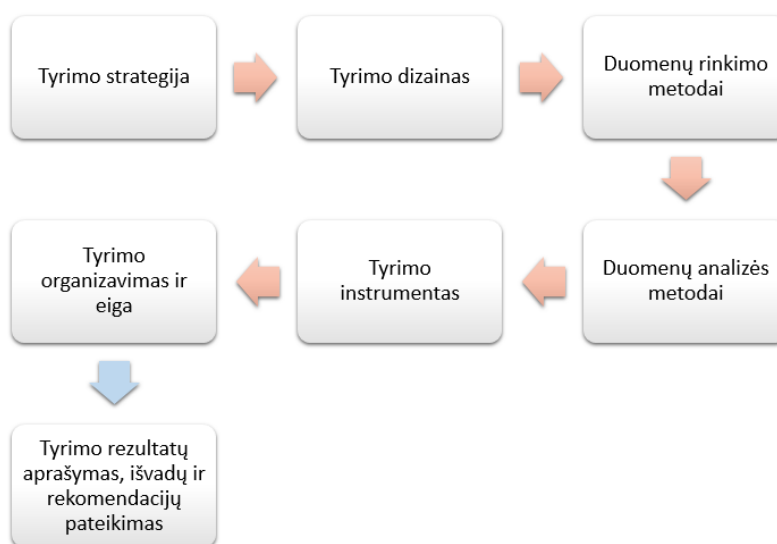
*Švietimo būklės analizė atliekama įvairiais tyrimais ir analizėmis. Šie tyrimai apima skirtingas kategorijas, fokusuojasi į valstybinės švietimo strategijos įgyvendinimą, švietimo kokybės gerinimą ir ugdymo turinio kūrimą bei procesą. Nacionalinės švietimo agentūros leidinyje apibendrinami rezultatai, pabrėžiant duomenų analizės ir įsivertinimo grindžiamos švietimo kokybės kultūros svarbą. Kituose leidiniuose nagrinėjama Lietuvos švietimo būklė ir pokyčiai, įtraukties ir dalyvavimo švietimo programose užtikrinimas, švietimo kokybė, mokytojų darbo sąlygos, mokymosi aplinka ir finansavimas. Pabrėžiama bendradarbiavimo tarp skirtingų interesų grupių svarba siekiant švietimo sistemos efektyvumo. Mokslo ir švietimo tyrimų kontekste išryškėja mokytojų poreikis kelti savo kvalifikaciją, tačiau pastebima kliūčių, tokios kaip laiko stoka ir profesinio nuovargio įtaka. Nacionalinė švietimo agentūra vykdo stebėsenos tyrimus, remdamasi švietimo įstaigų atstovų įvertinimais ir duomenimis iš Švietimo valdymo informacinės sistemos, siekdama tobulinti pedagogų profesinį tobulėjimą ir užtikrinti mokyklos strategijų įgyvendinimą.*

### 3. Pedagogų patirties vadybos tobulinant jų kvalifikaciją Jurbarko švietimo centre tyrimas

Trečiame baigiamojo magistro darbo skyriuje aprašomas pedagogų patirties vadybos tobulinant jų kvalifikaciją Jurbarko švietimo centre tyrimas. Skyriaus pradžioje pateikiama empirinio tyrimo metodika, pasirinkta tyrimo strategija, kurios bus laikomasi atliekant tyrimą, nurodomi pagrindiniai tyrimo etapai. Vėliau pristatoma analizei pasirinkta organizacija – Jurbarko švietimo centras. Po jų seka gauti rezultatai ištyrus vidinius dokumentus, interviu transkripcijas, analizuojami gauti kokybiniai tyrimo, kuriame dalyvavo Jurbarko švietimo centro darbuotojai, rezultatai. Duomenys apibendrinami, interpretuojama surinkta faktinė informacija ir pateikiami atlikto tyrimo rezultatai, siūlomos išvados bei rekomendacijos.

#### 3.1. Tyrimo metodika

**Tyrimo strategija.** Remiantis klasikiniu mokslinio tyrimo metodo suvokimu, šiame etape yra apibūdinamas mokslinio tyrimo procesas, kuris bus naudojamas moksliniam tyrimui atlikti. Bus apibrėžta, kokie mokslinio tyrimo metodai taikomi, kaip planuojama konstruoti tyrimo problemos sprendimą, kokie duomenys ir kur renkami, kaip apdorojami ir analizuojami (Kalibatienė ir Simanavičienė, 2021). Trečiasis etapas – empirinis tyrimas, kurio struktūros schema pateikta 12 paveikslėlyje (žr. 12 pav.).



12 pav. Empirinio tyrimo loginė seka (sudaryta darbo autorės)

C. Wohlinas su bendraautoriais (Wohlin et al., 2012) pateikia tris pagrindines empirinio tyrimo strategijas: apklausa, atvejo analizė ir eksperimentas. Tyrimų strategijos gali būti paremtos duomenimis, kurie gali būti kokybiniai arba kiekybiniai, atsižvelgiant į tyrimo struktūrą. Pavyzdžiui, apklausos ir atvejo analizės atveju duomenys priklauso nuo to, kaip struktūruotas klausimynas. Tačiau tarp šių dviejų metodų yra skirtumas: apklausa yra atliekama retrospektyviai, t.y. žmonės atsako į klausimus apie praeitį, o atvejo analizė atliekama vykdant projektą ir nagrinėjant konkrečius atvejus. Kiekvienas tyrimo metodas turi savų privalumų ir trūkumų, todėl dažnai naudojami keli metodai, siekiant pašalinti vieno metodo trūkumus kitais metodais. Pavyzdžiui, jei vienas metodas yra labiau tinkamas surinkti kokybinius duomenis, kitas metodas gali būti naudojamas gauti kiekybinius duomenis. Renkantis tyrimo metodą, svarbu atsižvelgti į daugybę sąlygų, tai apima turimus išteklius, galimybę pasiekti tiriamuosius, galimybę kontroliuoti dominančius kintamuosius

ir, žinoma, tyrėjo įgūdžius. Tik atsižvelgiant į šias sąlygas, galima pasirinkti tinkamiausią tyrimo metodą konkrečiam tyrimui. Šiame tyrime buvo pasirinkta duomenų ir *metodų trianguliacija*, kadangi naudojami įvairūs tyrimo metodai, siekiant kuo tiksliau ir išsamiau išnagrinėti tyrimo objektą – vartotojo patirties vadybą konkrečiu atveju Jurbarko švietimo centre. Trianguliacija leis gauti gilesnį supratimą apie tiriamą objektą, sumažins vieno metodo ar duomenų šaltinio trūkumų įtaką ir padės padaryti patikimesnes išvadas.

**Tyrimo dizainas.** Atvejo analizės studija (*angl. case research study*) yra atliekama norint ištirti vieną objektą ar reiškinių jo natūralioje aplinkoje tam tikru laiko momentu. Atvejo analizė yra toks empirinis tyrimas, kurio metu nustatomi pagrindiniai veiksniai, galintys turėti įtakos rezultatui, o vėliau veikla dokumentuojama. Atvejo analizė yra stebėjimo metodas, t. y. ji atliekama stebint vykdomą projektą ar veiklą. (Wohlin et al., 2012) Pedagogų patirties vadybos tobulinimo tyrimui Jurbarko švietimo centre pasirinkta atvejo analizė, kurioje taikomos įvairios duomenų rinkimo procedūros ir analizės perspektyvos. Tyrimo metu duomenys renkami siekiant konkrečių tyrimo tikslų, šiuo atveju bus naudojami skirtingi duomenys iš atliktos Jurbarko švietimo centro dokumentų analizės, pedagogų apklausos ir ekspertų kokybinio interviu duomenų analizės, t.y., taikoma *duomenų trianguliacija*, kai naudojami skirtingi duomenų šaltiniai ir jų rinkimo būdai. Trianguliacija leis užtikrinti duomenų patikimumą bei validumą. Atvejo analizės metu bus stebimas tam tikras požymis.

Atvejo analizės privalumai: atliekant atvejo analizę galima nagrinėti ir įvertinti nagrinėjamo atvejo apimtį, sudėtingumą, nenuspėjamumą ir dinamiškumą; atvejo analizę lengviau planuoti ir ji yra tikroviškesnė. Pagrindinės atvejo analizės ypatybės yra šios: atvejo analizė yra lankstaus tipo tyrimas, atliepantis sudėtingas ir dinamiškas realaus pasaulio reiškinių charakteristikas. Atvejo analizės išvados grindžiamos aiškia įrodymų grandine, kokybiškai ir kiekybiškai nuosekliai analizuojant įvairius šaltinius pagal sudarytą planą. Atvejo analizė papildo turimas žinias remiantis nusistovėjusia teorija, jei tokia egzistuoja, arba teorija, kuri yra kuriama.

**Duomenų rinkimo metodai.** Kokybinių duomenų rinkimo metodai yra įvairūs – stebėjimas, žodinės istorijos, biografijos, vaizdo medžiaga, dienoraščių ar dokumentų analizė, įvairūs interviu, grupinės diskusijos metodas ir kt. Visi jie turi bendrų bruožų, kurie leidžia juos priskirti kokybinių tyrimų duomenų rinkimo metodų grupei, bet kiekvienas šių metodų yra savitas. (Wohlin et al., 2012) Šiam tyrimui pasirinkta: *Jurbarko švietimo centro veiklos ir strateginių dokumentų analizė, kokybinis ekspertų pusiau struktūruotas interviu ir kiekybinis – pedagogų anketinė apklausa*. Šiame tyrime derinami kiekybiniai ir kokybiniai metodai – *metodų trianguliacija*, kas reiškia, jog gaunami duomenys bus įvairūs ir papildantys vienas kitą, leidžiantys suprasti tyrimo kontekstą ir suteikiantys detalų paaiškinimą kaip Jurbarko švietimo centre veikia *Besimokančiųjų patirties švietimo paslaugoje vadybos modelis*.

**Dokumentų ir duomenų analizė.** Kaip teigia Rupšienė (2007), dokumentai skirstomi į išorinius – tai įvairios viešosios ataskaitos, laikraščių archyvai, duomenys apie regionus, verslo sąlygos ir pan., kurie gali būti naudingi geriau suprasti tiriamą problemą ir vidinius – tai dokumentai, kurie sukurti konkrečios tiriamos organizacijos poreikiams patenkinti. Vidiniai dokumentai apima organizacijos ir jos padalinių metines ataskaitas, strateginius, metinius planus, organizacijos istorijos aprašymus, posėdžių protokolus, katalogus, pareigybių aprašymus, etikos kodeksus, darbo sutartis, oficialią korespondenciją, reklamines brošiūras ir pan. Šie dokumentai yra archyvuojami kiekvienoje organizacijoje. Tyrimo metu jie bus naudojami, siekiant geriau suvokti organizacijos išteklius, vertybes, procesus, prioritetus ir problemas.

***Ekspertų pusiau struktūruotas interviu.*** Kokybinių tyrimų metodologijoje dažniausiai remiamasi M. Patton (1990) siūlomais kokybinio tyrimo imties sudarymo būdais (pats autorius juos vadina strategijomis). Dėl išvadų generalizavimo savitumo kokybiniame tyrime neverta siekti tikimybinės, atsitiktinai sudarytos imties, bet priešingai – reikia pasirinkti tokius atvejus, kurie yra informatyvūs tiriamuoju požiūriu. Kiekviename tyrime imties dydis ir konkretūs tyrimui pasirinkti imties vienetai iš esmės priklauso nuo tyrimo tikslų. Todėl kokybiniame tyrime dažniausiai taikoma tikslinė (angl. *purposive*) imties vienetų atranka.

***Ekspertų atranka.*** Šiame kokybiniame tyrime buvo tikslingai ieškoma tyrimo dalyvių, kurių asmeninė patirtis, savybės, socialiniai kontekstai leistų tiksliausiai ir išsamiausiai atsakyti į tyrimo klausimus. Konkrečiu atveju taikoma visuminė atranka – numatyta apklausti visus informantus, dirbančius Jurbarko švietimo centre: direktorių, pavaduotoją ir metodininką. Kokybiniam tyrimui – pusiau struktūruotai ekspertų apklausai-interviu pasirinkti tyrimo dalyviai turi didelę patirtį švietimo paslaugų teikimo srityje ir yra Jurbarko švietimo centro darbuotojai. Interviu apima informantų klausinėjimą bei įdėmų klausymąsi. Interviu, kaip kokybinių duomenų rinkimo metodo, taikymas grindžiamas prielaida, kad prasminga žinoti informantų požiūrius, vertinimus ir nuomones (Frechtling, Sharp, 1997). Interviu metu buvo siekiama suvokti informanto patirtį ir sužinoti jo nuomonę apie tiriamą klausimą, kurias jis išsako savais žodžiais. Kiekvienas žmogus naudoja tam tikrus žodžius ir terminus, norėdamas aprašyti savo gyvenimo įvykius ir išreikšti savo požiūrį. Būtina kokybinio tyrimo sąlyga – savos terminologijos ir išankstinių schemų neprimetimas, rėmimasis informantų vartojamais terminais. Svarbu, kad kokybinio tyrimo metu nebūtų įtvirtinama jokia specifinė terminologija ar išankstinės schemos, o remiamasi informanto naudojamais žodžiais ir terminais.

***Interviu klausimyno*** sudarymo pagrindu laikomas besimokančiųjų patirties švietimo paslaugoje vadybos modelis, pateiktas 11 paveiksle, bei tyrimo instrumentas, pateiktas 1 priede, pagal kurį suformuotas interviu klausimynas, 2 priedas (žr. 2 priedą).

***Vartotojų apklausa.*** Atliekant vartotojų apklausą, naudotasi L. Rupšienės (2007) duomenų rinkimo metodologijos rekomendacijomis ir išsiaiškinta, jog Jurbarko rajone yra 355 pedagogai. Kaip teigia autorė, populiaciją sudaro visi besimokantieji, todėl svarbu nustatyti tyrimo imtį, kuri yra viena iš pagrindinių sąlygų užtikrinant tyrimo išvadų pagrįstumą. Vartotojų apklausa pasirinkta kaip kiekybinis tyrimas bei nustatyta, jog renkant 5% imties paklaidą ir 95% patikimumo lygmenį, reikalinga imtis – 185 respondentai tam, kad tyrimo imtis reprezentuotų visą generalinę aibę.

***Tyrimo imties atrankos metodas.*** Dažniausiai skiriami keturi tikimybinės imties atrankos tipai (Čekanavičius, Murauskas, 2001): paprastoji atsitiktinė (angl. *simple random sampling*), sistemingoji (angl. *systematic sampling*), sluoksninė (angl. *stratified sampling*), lizdinė (angl. *cluster sampling*). Šiam tyrimui pasirinkta paprastoji atsitiktinė atranka. Šio tyrimo atveju buvo išsiaiškintas visų generalinės aibės vienetų – pedagogų skaičius ir, atsitiktinai parinkus pedagogus iš kiekvienos Jurbarko rajono ugdymo įstaigos, jiems pateiktos popierinės anketos. Kaip teigia Čekanavičius ir Murauskas (2001), tokia atranka vadinama paprastąja atsitiktine.

***Anketos klausimų*** sudarymo pagrindu laikomas besimokančiųjų patirties švietimo paslaugoje vadybos modelis, pateiktas 11 paveiksle, bei tyrimo instrumentas, pateiktas 1 priede, pagal kurį suformuoti anketos klausimai, 3 priedas (žr. 3 priedą).

**Duomenų analizės metodai.** Pasak Kardelio (2002), duomenų analizė gali būti atliekama dviem būdais - kokybine ir kiekybine. Kokybinėje analizėje dažnai nagrinėjami duomenys, kurie apibūdina tam tikrus požymius ar savybes, pagal kuriuos duomenys yra grupuojami ir sisteminami. Šiai analizei būdingi sisteminimas, klasifikavimas ir ryšių analizė, kuri padeda atskleisti tarpusavio sąsajas ir priežastinius ryšius tarp skirtingų duomenų grupių. Kokybinės analizės metu nustatomi ryšiai tarp reiškinių ir jį lemiančių veiksnių, funkciniai ryšiai tarp nepriklausomų ir kintamų požymių, bei struktūriniai ryšiai tarp sistemos elementų. Kiekybinė duomenų analizė naudoja matematinius statistikos metodus, tačiau sprendžia tuos pačius uždavinius, kaip ir kokybinė analizė. Pagrindinis skirtumas yra tas, kad kiekybinė analizė remiasi kiekybiniais rodikliais, kurie ne visada būtini kokybinei analizei. Kaip teigia Kardelis (2002), kokybinio tyrimo-interviu duomenų analizė paremta interpretavimu, kai, pirmiausiai atrenkami reikšmingi vienetai, kurie klasifikuojami, po to jie skirstomi į kategorijas, turinys aiškinamas struktūruotu aprašymu, interpretuojant duomenis.

Atliekant kiekybinę duomenų analizę bus matuojami pasitenkinimo rodikliai: **vartotojų pasitenkinimo balas** (*angl. Customer Satisfaction Score*), skaičiuojant vartotojų pasitenkinimą konkrečia paslaugos savybe ir **grynasis reklamuotojo balas** (*angl. NPS Net Promoter Score*), kuriuo matuojamas pedagogų pasitenkinimas ir lojalumas. Grynasis reklamuotojo balas apskaičiuojamas atsižvelgiant į respondentų atsakymus, kurie suskirstomi į reklamuotojus (įvertinę paslaugas 9-10), pasyviuosius (7-8) ir priešininkus (0-6), kur grynojo reklamuotojo balas yra skirtumas tarp reklamuotojų ir priešininkų procento. Be to, bus palyginti lūkesčių ir patirties rodikliai: **vidutinio lūkesčio ir patirties skirtumas** – bus apskaičiuojamas vidutinis vertinimas kiekvienai paslaugos savybei atskirai, remiantis lūkesčių ir patirties aspektais. Teigiamas skirtumas rodytų, kad lūkesčiai didesni nei suteikiama paslauga, o neigiamas, kad reali paslauga atitinka arba pranoksta lūkesčius. Tai padės nustatyti, kaip vartotojai vertina kiekvieną savybę ir ar yra skirtumų tarp jų lūkesčių ir patirties. **Lūkesčių ir patirties diferenciacija** – bus analizuojami vidutiniai lūkesčių ir patirties vertinimai kiekvienai paslaugos savybei. Tai padės nustatyti, ar vartotojų lūkesčiai didesni ar mažesni lyginant su realiai patiriama paslauga. **Nepatenkinti vartotojai** – bus nustatytos paslaugos savybės, kurias vartotojai vertina prasčiau nei tikėjosi. Šie rodikliai gali parodyti, kur reikėtų patobulinti paslaugą siekiant pagerinti vartotojų patirtį.

**Tyrimo instrumentas.** Remiantas atlikta teorine analize, tyrimui įgyvendinti instrumentas parengtas pagal antrame skyriuje pasiūlytą, besimokančiųjų patirties švietimo paslaugoje vadybos modelį (žr. pav. 11). Instrumente apibūdinti penki proceso ciklo elementai, aštuoni procesą įgalinančių veiksnių ciko ir aštuoni vadybininko veiklos ciklo elementai, pažymint jų savybes bei požymius. Pasirinktas duomenų rinkimo metodas bei suformuluoti klausimai kaip atliekamo tyrimo metu pagrindžiami visi elementai, pateikiamas 1 priede (žr. 1 priedą). Pateikiamoje lentelėje kiekvienas proceso elementas spalvomis siejamas su procesą įgalinančių bei vadybininko veiksnių elementais pagal kuriuos, sudarant klausimyną, formuojami penki pagrindiniai ir juos papildantys klausimai.

**Tyrimo organizavimas ir eiga.** Nustačius interviu tikslą ir numčius tyrimo klausimus, imamasi organizacinių darbų: pasirenkami informantai, suderinamas su jais interviu laikas, vieta, interviu trukmė, eiga, supažindinama su tyrimo etikos principais ir jie suderinami, aptariami informantui kilę klausimai.

Pusiaus struktūruotam interviu pasirinktas toks interviu planas: pateikiant 5 pagrindinius klausimus (tyrimo eigoje pateikiant papildomų klausimų) apklausti kiekvieną informantą, kol bus išsamiai aptarta tyrimo problema. Su tyrimo dalyviais – Jurbarko švietimo centro darbuotojais, tartasi dėl

interviewu telefonu. Atsižvelgus į tyrimo dalyvių nuomonę ir jiems labiau priimtina bendravimo būdą, su dviem dalyviais susitarta bendrauti per „Zoom“ programą. Interview rezultatai su dalyviais fiksuoti įrašant telefone pokalbį diktofonu (sutarus, jog pokalbio įrašai bus ištrinti iškart po transkripcijos), su vienu tyrimo dalyviu pokalbis protokoluotas raštu. Giluminis interview trunko apie valandą.

Interview fiksavimo būdas yra svarbus, nes užfiksuoti duomenys bus analizuojami. Jeigu fiksuojant interview dalis informacijos bus prarasta, ta informacija nebus panaudota ir atliekant analizę. Tai, suprantama, gali lemti mažesnę tyrimo vidinį validumą (angl. *credibility*). Tiksliausias duomenų fiksavimo būdas – įrašymas garso ar vaizdo technika.

Sudarius anketos klausimus, atliekami organizaciniai darbai: atspausdinamos popierinės anketos, suderinamas su įstaigų vadovais atvykimo laikas į mokyklas. Sutartu laiku pristatomos anketos ir atsitiktiniu būdu pasirenkami respondentai, kurie tuo metu buvo mokykloje bei sutiko atsakyti į anketos klausimus. Anketos užpildomos ir surenkamos.

**Tyrimo etika.** Kaip teigia Rupšienė (2007), iki XX a. laikytasi nuostatos, kad tyrėjas tyrimą visada atlieka etiškai. Buvo manoma, kad nei vienam tyrėjui nereikia jokių etikos normų, standartų ar gairių. Tik šio amžiaus devintajame dešimtmetyje įvairios tyrėjų profesinės organizacijos, asociacijos ir agentūros pradėjo kurti tyrimo etikos normas, rūpintis tyrimų etika (Rupšienė, 2007). Atliekant tyrimą Jurbarko švietimo centre laikomasi penkių etikos principų, kuriuos išskyrė ir apibūdino Trochim ir Donnelly (2010): informantai tyrime dalyvauja laisvanoriškai, atskleista tyrimo esmė, informuojama apie galimą riziką, laikomasi tyrimo etikos principų ir, pateikus minėtą informaciją, gautas informanto sutikimas dalyvauti tyrime, kuris įrašytas garso įrašė. Užtikrinamas informanto anonimiškumas bei gautos informacijos konfidencialumas.

**Duomenų patikimumas ir validumas** Pagrindiniai kokybiško tyrimo požymiai tradiciškai yra du: validumas (angl. *validity*) ir patikimumas (angl. *reliability*). Būtent tyrimo validumo ir patikimumo užtikrinimas yra tas barometras, rodantis tyrimo kokybę. Kuo didesnis tyrimo validumas ir patikimumas, tuo kokybiškesnis tyrimas. Pažymėtina, kad abu šie požymiai (validumas ir patikimumas) turi keletą aspektų ir suprantami nevienareikšmiškai.

Metodologinėje literatūroje (Cohen, Manion, Morrison, 2002) pripažįstama, kad validumas yra kiekvieno tyrėjo siekiamybė. Apie validumo užtikrinimą tyrėjas turi mąstyti kiekviename tyrimo etape ir stengtis metodologiškai teisingai įveikti kiekvieną tyrimo etapą. Jeigu bent vienas tyrimo elementas yra nevalidus, visas tyrimas gali tapti bevertis.

Kokybiniuose tyrimuose validumo sampratos akcentai susiję su natūralistinio tyrimo principais (Lincoln, Guba, 1985; Bogdan, Biklen, 1997): natūrali aplinka, kaip pagrindinis duomenų šaltinis, tyrimo visapusiškumas, kontekstualumas (angl. *context-boundedness*) ir detalus aprašymas (angl. *thick description*). Tyrėjas yra tiriamo pasaulio dalis, pagrindinis tyrimo instrumentas, siekiantis pažinti kito žmogaus gyvenimą, suvokti jo pasaulį. Tyrimo procesas yra ne mažiau svarbus negu tyrimo rezultatai, socialiai egzistuojantys [tam tikromis sąlygomis, tam tikroje aplinkoje] (angl. *socially situated*), aprašomieji (angl. *descriptive*), socialiai / kultūriškai sodrūs (angl. *saturated*) duomenys. Duomenys pateikiami, vartojant informantų, o ne tyrėjų terminus, duomenys nagrinėjami induktyviai, netaikant iš anksto numatytų kategorijų, situacija vertinama iš dalyvių pozicijų, svarbus informantų validumas, būtinas prasmų ir intencijų esmės suvokimas (Rupšienė, 2007).

### 3.2. Jurbarko švietimo centro veiklos analizė

Jurbarko švietimo centras (toliau – Centras) yra savivaldybės biudžetinė įstaiga, įsteigta Jurbarko rajono valdybos 1995 m. vasario 9 d., kurioje veikla organizuojama ir vykdoma vadovaujantis Jurbarko rajono savivaldybės tarybos 2021 m. gegužės 27 d. sprendimu Nr. T2-171 „Dėl Jurbarko švietimo centro nuostatų patvirtinimo“ patvirtintais nuostatais. Centro veikla orientuota į tris veiklos sritis: neformalųjį suaugusiųjų švietimą ir pedagogų kvalifikacijos tobulinimą, pedagoginę psichologinę pagalbą vaikui, šeimai ir mokyklai bei atvirą darbą su (14–29 m. amžiaus) jaunimu. Centro paslaugų gavėjai: Jurbarko rajono savivaldybės švietimo įstaigos, pedagoginė bendruomenė, asociacijos, klubai, kitos įstaigos, rajono vaikai nuo gimimo iki 18 metų (19 metų, jei mokosi mokykloje), negalią ir/ar specialiųjų ugdymosi poreikių turintys Jurbarko rajono savivaldybės vaikai ir jaunuoliai iki 21 metų ir jų šeimų nariai, mažiau galimybių turintys 14–29 m. jaunuoliai, kitos suaugusiųjų bendruomenės.

Veiklai vykdyti patvirtintas 13,5 etatų sąrašas, pedagogų kvalifikacijos tobulinimo veiklai plėtoti skirtas vienas metodinio etatas bei šią veiklą koordinuojančio pavaduotojo etatas. 4 priede pateikiama Jurbarko švietimo centro organizacinė struktūra ([www.jurbarkosc.lt](http://www.jurbarkosc.lt)), (žr. 4 priedą).

Jurbarko švietimo centro nuostatuose vieno iš tikslų – „tenkinti asmens karjerai būtinų kompetencijų ugdymo, mokymosi visą gyvenimą, pažinimo, lavinimosi bei saviraiškos poreikius“ įgyvendinimui numatyti uždaviniai „15.2. sudaryti sąlygas ugdymo įstaigų vadovams bei ugdymo įstaigų bendruomenės nariams (pedagogams, pagalbos mokiniui specialistams ir kitiems) tobulinti kvalifikaciją“ ir „15.3. vykdyti švietėjiškas, kultūrinės, metodines veiklas“ (JŠC, 2024). Jurbarko švietimo centro nuostatuose Centro funkcijos paskirstytos pagal tris veiklos sritis. Neformaliojo suaugusiųjų švietimo sričiai ir pedagogų kvalifikacijos tobulinimo sričiai numatytos įvairios funkcijos, įskaitant pedagogų kvalifikacijos tobulinimo programų rengimą, metodinės veiklos organizavimą ir koordinavimą, edukacinės patirties kaupimą ir skleidimą, metodines bei informacines konsultacijas, iš kurių viena skirta ***tirti kvalifikacijos tobulinimo ir kitų švietimo paslaugų poreikius, paklausk.*** Jurbarko švietimo centro nuostatų IV skyriuje „Centro veiklos organizavimas ir valdymas“ apibrėžta, jog Centro veikla vykdoma pagal Jurbarko rajono savivaldybės strateginį veiklos planą ir centro direktoriaus patvirtintą metinį veiklos planą. Centro vadovas, atlieka įvairias funkcijas, įskaitant *veiklos organizavimą, strateginio plano rengimą, bei Centrai priskirtų uždavinių įgyvendinimą.* Jis tiesiogiai atsako prieš Jurbarko rajono savivaldybės merą ir tarybą, organizuoja Centro veiklą, atstovauja jo interesus kitose institucijose ir užtikrina įstatymų laikymąsi, etikos normų laikymąsi ir saugią bei sveiką aplinką.

Analizuojant Jurbarko Švietimo centro strateginius dokumentus pasirinkti 2021–2023 ir 2024–2026 metų **strateginiai planai**. Centro veikla organizuojama vadovaujantis Jurbarko švietimo centro strateginiu veiklos planu, pagal kurį rengiamos Centro metinės veiklos programos, mėnesio renginių planai bei metodinių būrelių veiklos planai. Kiekvienais metais yra patvirtinama metinio planavimo darbo grupė, kuri rengia metinės veiklos ataskaitas bei pateikia svarstyti Jurbarko rajono savivaldybės tarybai. Centro darbuotojai turi galimybę sekti ir įvertinti strateginio veiklos plano įgyvendinimą, teikti pasiūlymus dėl jo tobulinimo. Planavimo procesas yra paremtas subsidarumo principu, pagrindiniai strateginio veiklos plano vykdymo rodikliai yra aptariami kasmet, sausio mėnesį, kai Centro direktorius pateikia metinę veiklos ataskaitą. Siekiant išsamesnės analizės, baigiamajame projekte, tikslinga nagrinėti dviejų laikotarpių strateginį planą ir jo įgyvendinimo eigą Jurbarko švietimo centre. Nagrinėjant iš vartotojų patirties perspektyvos palyginimui pateikiama dviejų

strateginių laikotarpių Jurbarko švietimo centro **vizija** bei **strateginės kryptys** sekančioje lentelėje (žr. 5 lentelė).

**5 lentelė.** Jurbarko švietimo centro vizija ir strateginės kryptys (sudaryta darbo autorės pagal Jurbarko švietimo centro strateginius planus)

|                            | 2021-2023 metų laikotarpis                                                                                                                                                                                                                                          | 2024-2026 metų laikotarpis                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Vizija                     | Jurbarko švietimo centras – moderni, atvira pokyčiams ir partnerystei neformaliojo švietimo institucija, <b>gebanti suprasti kiekvieno žmogaus poreikius bei lūkesčius ir padedanti</b> kiekvienam Jurbarko rajono bendruomenės nariui kurti, mokytis bei tobulėti. | Jurbarko Švietimo centras – atvira partnerystei, profesionali, kūrybiškumą skatinanti, šiuolaikiška, <b>greitai reaguojanti į visuomenės poreikius</b> specialistų komanda, teikianti kokybiškas ir prieinamas paslaugas įvairių tikslinių grupių nariams, besiorientuojanti į Jurbarko miesto, rajono ir šalies poreikius, tarptautinį bendradarbiavimą bei švietimo sistemos plėtrą. |
| Strateginė veiklos kryptis | Stiprinti pedagogų bendrųjų ir profesinių kompetencijų tobulinimą, sukurti veiksmingą jų rengimo ir kompetencijų tobulinimo sistemą.                                                                                                                                | Plėtoti mokymosi visą gyvenimą <b>kokybiškų paslaugų įvairovę</b> , siekiant didinti besimokančiųjų žinias, įgūdžius ir kompetencijas nuolat besikeičiančioje aplinkoje.                                                                                                                                                                                                               |
| Tikslai                    | Vykdyti veiklą, formuojančią tobulėjančią ir rezultatyviai dirbančią pedagoginę bendruomenę.                                                                                                                                                                        | Ugdymo įstaigų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, mokytojų, pagalbos mokiniui specialistų kvalifikacijos tobulinimo <b>paslaugų kokybės ir prieinamumo užtikrinimas</b> .                                                                                                                                                                                                                 |

Tiek 2021–2023 metų, tiek 2024–2026 metų strateginiame laikotarpyje formuluojant Jurbarko švietimo centro viziją, strategines veiklos kryptis ir tikslus atsižvelgiama į vartotojų patirtį. Vizijoje akcentuojama Centro gebėjimas suprasti kiekvieno žmogaus poreikius bei lūkesčius ir padėti kurti, mokytis bei tobulėti. 2024–2026 metų laikotarpio strateginėje veiklos kryptyje ir tiksluose pabrėžiama pedagogų bendrųjų ir profesinių kompetencijų tobulinimo sistemos kūrimo svarba, taip pat skirtingų tikslinių grupių, įskaitant vadovus, mokytojus ir specialistus, kvalifikacijos tobulinimo paslaugų kokybės ir prieinamumo užtikrinimas. Tai rodo, kad Jurbarko švietimo centras strategiškai orientuojasi į realius poreikius ir lūkesčius bei siekia teikti paslaugas, kurios atitiktų pedagogų poreikius ir skatintų jų profesionalų augimą.

Jurbarko švietimo centro abiejų laikotarpių strateginio veiklos plano uždaviniai gana panašūs, tačiau abiejuose yra numatytas pedagogų kvalifikacijos tobulinimo poreikių tyrimų vykdymas, kuris išdėstomas uždaviniuose, pagrindinėse priemonėse jiems siekti bei numatomuose rezultatuose (žr. 6 lentelė).

Kaip matoma iš palyginimui pateiktų 2021–2023 ir 2024–2026 metų strateginių laikotarpių uždavinių, pagrindinių priemonių bei numatomų rezultatų abiejuose Jurbarko švietimo centro dokumentuose atsižvelgiama į vartotojų patirtį. Pabrėžiamas kvalifikacijos tobulinimo paslaugų kokybės ir prieinamumo užtikrinimas, kas rodo, kad Centro veiksmas yra orientuoti į pedagogų

poreikius ir patirtį. Tai patvirtina pedagogų kvalifikacijos tobulinimo poreikių tyrimų vykdymas kiekvienais metais ir grįžtamojo ryšio analizė, kuri naudojama rengiant ilgalaikių kvalifikacijos tobulinimo programų organizavimą. Taip pat pabrėžiama, kad metodinių būrelių atstovai taps aktyviais veiklos partneriais, rodant, kad įvairių dalykų analizė ir dalyvių įtraukimas yra svarbūs Jurbarko švietimo centro plėtrai.

**6 lentelė.** Jurbarko švietimo centro strateginės krypties uždaviniai ir numatomi rezultatai (sudaryta darbo autorės pagal Jurbarko švietimo centro strateginius planus)

| Laikotarpis                | Uždaviniai                                                           | Pagrindinės priemonės                                                                                           | Numatomi rezultatai                                                                                                             |
|----------------------------|----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2021-2023 metų laikotarpis | Užtikrinti pedagogų kvalifikacijos tobulinimo paslaugų kokybę        | Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo <i>poreikių tyrimų vykdymas</i>                                              | <i>Kiekvienais metais atliktas bent vienas pedagogų kvalifikacijos tobulinimo renginių poreikių tyrimas</i>                     |
|                            |                                                                      | <i>Duomenimis grįstų</i> kvalifikacijos tobulinimo programų rengimas ir įgyvendinimas                           | Kasmet įgyvendinta 10 programų                                                                                                  |
|                            |                                                                      | Metodinių būrelių atstovų lyderystės gebėjimų ugdymas ir plėtojimas                                             | Mokyklų metodinės tarybos taps aktyviu Švietimo centro veiklos partneriu                                                        |
| 2024-2026 metų laikotarpis | Užtikrinti kvalifikacijos tobulinimo paslaugų kokybę ir prieinamumą. | Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo renginių <i>poreikio tyrimo vykdymas, grįžtamojo ryšio analizė</i>           | <i>Atliktas pedagogų kvalifikacijos tobulinimo renginių poreikio tyrimas, grįžtamojo ryšio analizė naudojant Semi+ duomenis</i> |
|                            |                                                                      | Ilgalaikių KT programų organizavimas atsižvelgiant į LR ŠMSM patvirtintus pedagoginių darbuotojų KT prioritetus | Kasmet įgyvendinta 10 programų                                                                                                  |
|                            |                                                                      | Metodinių būrelių atstovų didaktinių ir dalykinių kompetencijų plėtotė                                          | Įgyvendinta 40 gerosios patirties renginių                                                                                      |

Analizuojant Jurbarko švietimo centro strateginius dokumentus, toliau pasirinktos nagrinėti 2021-2023 metų strateginio laikotarpio **metinės veiklos programos** bei **veiklos ataskaitos**. Kiekvienais metais metinėse veiklos programose atliekamas praėjusių metų tikslų ir uždavinių įgyvendinimo įvertinimas, tačiau jame nėra fiksuojami atlikti besimokančiųjų tyrimai ar analizė. Metinėse programose praėjusių metų tikslų ir uždavinių įgyvendinimo skyriuje aprašoma kiek vykdyta kvalifikacijos tobulinimo renginių, kiek dalyvavo dalyvių (žr. 7 lentelė), bendra renginių trukmė valandomis, kiek įvykdyta ilgalaikių kvalifikacijos tobulinimo programų, kiek vyko metodinės veiklos renginių bei aprašomas bendradarbiavimas su kitomis įstaigomis.

**7 lentelė.** Jurbarko švietimo centro kvalifikacijos tobulinimo renginių duomenys (sudaryta darbo autorės pagal Jurbarko švietimo centro strateginius planus)

| Metai | Kvalifikacijos tobulinimo renginių skaičius | Dalyviai |
|-------|---------------------------------------------|----------|
| 2021  | 242                                         | 3480     |
| 2022  | 267                                         | 3315     |
| 2023  | 248                                         | 3223     |

Formuluojant tikslus ir uždavinius Jurbarko švietimo centro metinėse programose kiekvienais metais iškeliami pedagogų bendrųjų ir profesinių kompetencijų tobulinimo prioritetai, aktyvinant metodinių grupių veiklą ir atnaujinant pedagogų profesines bei dalykines kompetencijas, atsižvelgiant į Jurbarko švietimo centro 2021–2023 strateginį planą bei į 2020-2022 metų kvalifikacijos tobulinimo reikalavimus. Be to, siekiama tobulinti kvalifikacijos tobulinimo renginių organizavimą, kad būtų sukurtos palankios sąlygos asmenims įgyti ir tobulinti kompetencijas, atitinkančias kvalifikacijos tobulinimo prioritetus. Taip pat, įtraukiant efektyvius metodus, analizuojamas pedagogų kvalifikacijos tobulinimo programų veiksmingumas, jų poveikis ugdymo kokybei ir mokinių pasiekimams, bei didinama prioritetinių programų pasiūla, atsižvelgiant į kiekvienų metų kvalifikacijos tobulinimo prioritetus ir reikalavimus, taip pat į metodinių grupių aktyvumą (žr. 5 priedas).

Kaip nurodoma 5 priedo lentelėje, įgyvendinant numatytus uždavinius pasirinktos priemonės ir veiklos pobūdis įtraukia vartotojų, t.y. pedagogų, patirtį ir poreikius. Pirmiausia, organizuojant seminarus, mokymus ir ilgalaikės programas, kurios skirtos šių specialistų kompetencijų tobulinimui, yra tikslinamos aktualios temos, kurioms teikiama pirmenybė. Tai įgalina dalyvius gauti reikiamas žinias ir įgūdžius, kad pastarieji galėtų efektyviai dirbti savo srityje. Be to, į veiklos planavimą yra įtraukiami metiniai poreikių tyrimai. Šie tyrimai leidžia įvertinti, kokios srities specialistams reikalingos naujos žinios ar įgūdžiai ir atitinkamai pritaikyti mokymo programas. Tai padeda užtikrinti, kad paslaugos atitiktų vartotojų poreikius ir būtų kokybiškos bei efektyvios. Analizuojant kvalifikacijos tobulinimo programų veiksmingumą ir jų poveikį ugdymo kokybei bei mokinių pasiekimams, atsižvelgiama į vartotojų grįžtamąjį ryšį. Ši analizė leidžia nustatyti stipriąsias ir silpnąsias puses bei pasiūlyti tobulinimo kryptis, kad būtų užtikrintas nuolatinis tobulėjimas ir atitinkamas pedagogų lūkesčių tenkinimas. Tai rodo, kad veiklos planai yra orientuoti į vartotojų patirtį ir siekiama nuolat gerinti paslaugų kokybę.

Analizuojant **metų veiklos ataskaitas** nustatyta, kad jos pildomos pagal savivaldybės pateikiamą formą, kurioje praėjusių metų įstaigos pagrindinių veiklos tikslų įgyvendinimas pateikiamas pagrįstai tik skaitiniais duomenimis, nurodant kvalifikacijos tobulinimo renginių, metodinių būrelių susirinkimų, pasitarimų, diskusijų skaičių. Atprašant įstaigos veiklos įsivertinimą ir vertinimą nurodoma kokiais dokumentais vadovaujantis atliekamas veiklos įsivertinimas ir išorinis įstaigos vertinimas bei kada šie vertinimai atlikti.

Jurbarko švietimo centro **veiklos išorės vertinimas** vykdytas 2023 m. kovo 13 d., išoriniam vertinimui ir akreditacijai pateiktos tokios septynios veiklos sritys ir dalys: „Internetas“, „Gerosios patirties sklaida ir edukacinės patirties bankas“, „Projektinė veikla ir partnerystės tinklai“, „Seminarai, kursai, paskaitos ir kiti renginiai“, „*Mokytojų ir švietimo pagalbą teikiančių specialistų kvalifikacijos tobulinimo renginių programų vadyba*“, „Vadovavimas, personalo vadyba ir

įvaizdžio kūrimas“ ir „Planavimas ir administravimas“. Centras, kaip institucija, vykdanči pedagogų kvalifikacijos tobulinimo veiklą, buvo akredituotas penkeriems metams.

Pateiktoje ataskaitoje veiklos išorinio vertinimo ekspertų grupė nurodė Jurbarko švietimo centro veiklos išskirtinumą – „aiški ir tikslinga komunikacija ir partnerystė su steigėjo atstovais, klientais, siekiant bendro tikslo – kokybiškos ir savalaikės pagalbos švietimo bendruomenei“.

Pristatytoje ataskaitoje nurodoma, jog kvalifikacijos tobulinimo renginiai organizuojami, atsižvelgiant į Valstybinių ir savivaldybių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų, mokytojų ir pagalbos mokiniui specialistų 2020–2022 metų kvalifikacijos tobulinimo prioritetus, pedagogų pageidavimus, kurie aptariami metodiniuose būreliuose. Mokslo metų pradžioje vykstama į mokyklas, bendraujama su mokyklų vadovais, vadovaujantis mokyklų išorės vertinimo analizės duomenimis, mokyklų pažangos ataskaitomis. Mokytojų ir švietimo pagalbos specialistų kvalifikacijos tobulinimo poreikis aptariamas direktorių pasitarimų metu, bendradarbiaujant su mokyklomis ir asmeniškai su mokytojais, švietimo pagalbos specialistais, vykdomos formalios ir neformalios kvalifikacijos tobulinimo renginių dalyvių apklausos. Jurbarko švietimo centro metodininkė rengia kvalifikacijos tobulinimo renginių programas, inicijuoja kvalifikacijos tobulinimo renginių turinį, Centras atsižvelgia į paklausimus, kylančius poreikius, Švietimo, mokslo ir sporto ministerijos paklausimus ar pasiūlymus. Vykdanč renginius, atsižvelgiama į šalies pedagogų kvalifikacijos tobulinimo prioritetines kryptis, problematiką, pedagogų poreikius.

Kalbant apie patalpas renginiams, paminėta, jog Jurbarko švietimo centras turi galimybę renginius suorganizuoti savo patalpose ar klientų darbo vietose, centre yra įrengta auditorija, talpinanti iki 20 žmonių. Be to yra galimybė pasinaudoti Jurbarko turizmo ir verslo informacijos centro konferencijų sale, kuri talpina iki 120 dalyvių. Be šių patalpų įstaiga turi 6 kompiuterius, multimediją, projektorius, vaizdo kamerą ir kt., šie ištekliai yra prieinami mokymams, be to, įstaiga naudoja TEAMS programą, organizuojant nuotolinius mokymus, o dalį mokymų organizuoja mišriaisiais būdais. Jurbarko švietimo centre taikomos įvairios renginių formos: organizuojami gerosios patirties seminarai, konferencijos, atviros pamokos, metodinės dienos, apskritieji stalai, diskusijos, metodinių būrelių pasitarimai, kūrybinės dirbtuvės ir kt. Kvalifikacijos tobulinimo renginius koordinuoja patyrusi institucijos specialistė, turinti vadybinės ir metodinės darbo patirties. Ataskaitoje pastebėta, jog lektorių atrankos tvarkos aprašo Jurbarko švietimo centras neturi, lektorius parenka, remiantis atsiliepimais, kaina, atsižvelgiama į pedagogų bei mokyklų direktorių nuomonę.

Veiklos išorinio vertinimo ekspertų grupė savo išvadose nustatė, jog renginių kokybė tiriama neformaliuoju būdu – aptariama metodiniuose būreliuose, susitinkant su mokytojais. Refleksijos, atsiliepimai yra tik asmeniniai: neformalūs, žodiniai. Ekspertų grupės išvadose pažymėta, jog tai nėra efektyvu, todėl siekiant, kad grįžtamasis ryšys suteiktų daugiau informacijos apie mokymų vertinimą iš vartotojų pusės ir padėtų veiksmingiau įgyvendinti pedagogų kvalifikacijos tobulinimą, buvo rekomenduota kasmet tirti renginių poreikį, vykdanč ugdymo įstaigų vadovų ir pedagogų apklausas. Siūlomas apklausų tikslas – identifikuoti kvalifikacijos tobulinimo prioritetus, nustatyti metodinės veiklos kryptis ir išsiaiškinti, kokias profesines ir bendrąsias kompetencijas vadovai ir mokytojai norėtų tobulinti. Jurbarko švietimo centrui buvo rekomenduota naudotis kitais grįžtamojo ryšio instrumentais – tokiais kaip momentinio ir ilgalaikio poveikio klausimynais bei momentine Semiplius.lt apklausa po renginio.

Ataskaitoje nurodoma, jog strateginiai sprendimai Centre priimami dalyvaujant visiems darbuotojams. Kolektyve mėgstamos ir derinamos įvairios veiklos formos, priklausomai nuo užduoties pobūdžio, bet pirmenybė teikiama komandiniam darbui. Kvalifikacijos tobulinimas Jurbarko švietimo centre planuojamas ir koordinuojamas bei visapusiškai skatinamas. Darbuotojai kvalifikaciją tobulina skatinami direktorės. Metinio darbuotojo veiklos vertinimo metu aptiriamos ir planuojamos einamųjų metų darbuotojo kvalifikacijos tobulinimo kryptys. Darbuotojams, dalyvaujantiems mokymuose, apmokamos mokymų ir komandiruotės išlaidos. Direktorė ir darbuotojai rengia savo kompetencijos aplankus (portfelius) bei nuolat tobulina jų turinį.

### **3.3. Pedagogų patirties vadybos Jurbarko švietimo centre ekspertų tyrimo rezultatų analizė**

Šiame poskyryje atliekamas Jurbarko švietimo centro ekspertų interviu tyrimas pagal *Besimokančiųjų patirties švietimo paslaugoje vadybos modelį* (žr. 11 pav.), taikyta kokybinė turinio (ang. Content) analizė. Pabrėžtina, kad 3 informantai (N=3) yra Jurbarko švietimo centro darbuotojai: pavaduotojas, metodininkas ir direktorius. Pirmuoju klausimu analizuojamas besimokančiųjų supratimas, kuris kaip proceso elementas, atskleidžiamas per vadybininko veiklas ir per procesą įgalinančių veiksmų perspektyvą (žr. 6 priedą). Antruoju – besimokančiųjų patirties kūrimas, kuris kaip proceso elementas, atskleidžiamas atitinkamai per vadybininko veiklas ir per procesą įgalinančių veiksmų perspektyvą (žr. 7 priedą), trečiuoju klausimu analizuojamas besimokančiųjų patirties matavimas pagal teorinį modelį pateikimas per tas pačias perspektyvas (žr. 8 priedą), ketvirtuoju – besimokančiųjų patirties pokyčių įgyvendinimas (žr. 9 priedą) ir penktuoju – vertinimas ir tobulinimas analogiškai kaip ir pirmieji (žr. 10 priedą).

Išanalizavus ekspertų interviu galima teigti, jog informacija apie vartotojų patirties supratimą gaunama anketuojant vartotojus. Po kiekvieno renginio anketavimas vykdomas sistemoje Semi+. Gauti duomenys apibendrinami ir aptariami mokslo metų pabaigoje. Ši analizė leidžia papildyti ir koreguoti metinius ir strateginius planus, ruošiami gautais duomenimis grįsti mėnesio renginių planai. Didelis dėmesys kreipiamas ir į išsakytus konkrečius pageidavimus – kokių tikslinių kvalifikacijos tobulinimo renginių reikia vartotojams. Kita vertus, pedagogų patirtis tirama didelį dėmesį skiriant kvalifikacijos tobulinimui, mažai analizuojami kiti svarbūs vartotojų patirties aspektai: jautimas, „vartotojo kelionė“, fizinė aplinka ir kt. Svarbu paminėti, kad kalbant apie kvalifikacijos tobulinimą, mažai žinoma apie mokyklų strategiją ir lūkesčius, nėra įvardytas bendras rajono modelis, nesukurtas bendras rajono mokyklų veiklos tinklas, kuriame būtų apibrėžta mokyklų tinklaveika – visų kartu ir kiekvienos atskirai.

Antruoju klausimų bloku analizuojamas besimokančiųjų patirties kūrimo procesas, jį įgalinančios veiklos bei vadybininko veiklos (žr. 7 priedą). Interviu duomenų analizė parodė, kad visi trys ekspertai žino vienodą pedagogų kvalifikacijos tobulinimo renginio algoritmą, kuris susideda iš šių dalių: 1. informacijos rinkimas (vartotojo poreikių ir lūkesčių nustatymas); 2. paslaugos dizaino kūrimas (reikiamų paslaugų teikėjų paieška); 3. inovatyvus ir efektyvus paslaugos įgyvendinimas (vyksta bendradarbiavimas, kad vartotojo lūkestis būtų patenkintas, visa komanda įveiklinama: pasiskirstoma rolėmis, sprendžiami techniniai renginio organizavimo klausimai, renginio vykdymas, aptarimas).

Analizuojant interviu metu gautą informaciją galima sakyti, jog akivaizdus komandinis darbas, užtikrinama, kad kiekvienas komandos narys aktyviai prisideda prie besimokančiųjų patirties vadybos proceso: kolektyvas susitelktai veikia tiek dirbant įvairiose darbo grupėse, tiek atliekant konkrečius darbus paslaugai teikti. Išanalizavus anketų duomenis galima teigti, kad darbo grupės yra

svarbi darbo forma: taip užtikrinamos inovacijos, kūrybiškumas ir efektyvumas, kuriama vizija, misija bei planuojamos metinės veiklos. Darbuotojai pasitiki vieni kitais ir savo vadovu. Interpretuojant interviu duomenis galima matyti, kad vadovas laikomas pavyzdžiu, įkvepiančiu ir motyvuojančiu besimokančiuosius optimaliai bendradarbiauti Komanda nuolat kuriama ir stiprinama, veiklinama organizuojant vidinius ir išorinius mokymus, patirtines išvykas (kartą per metus). Tokie organizacinio elgesio modeliai leidžia išvelgti pasidalintosios lyderystės stilių, galima matyti ir kitų vadovavimo modelių.

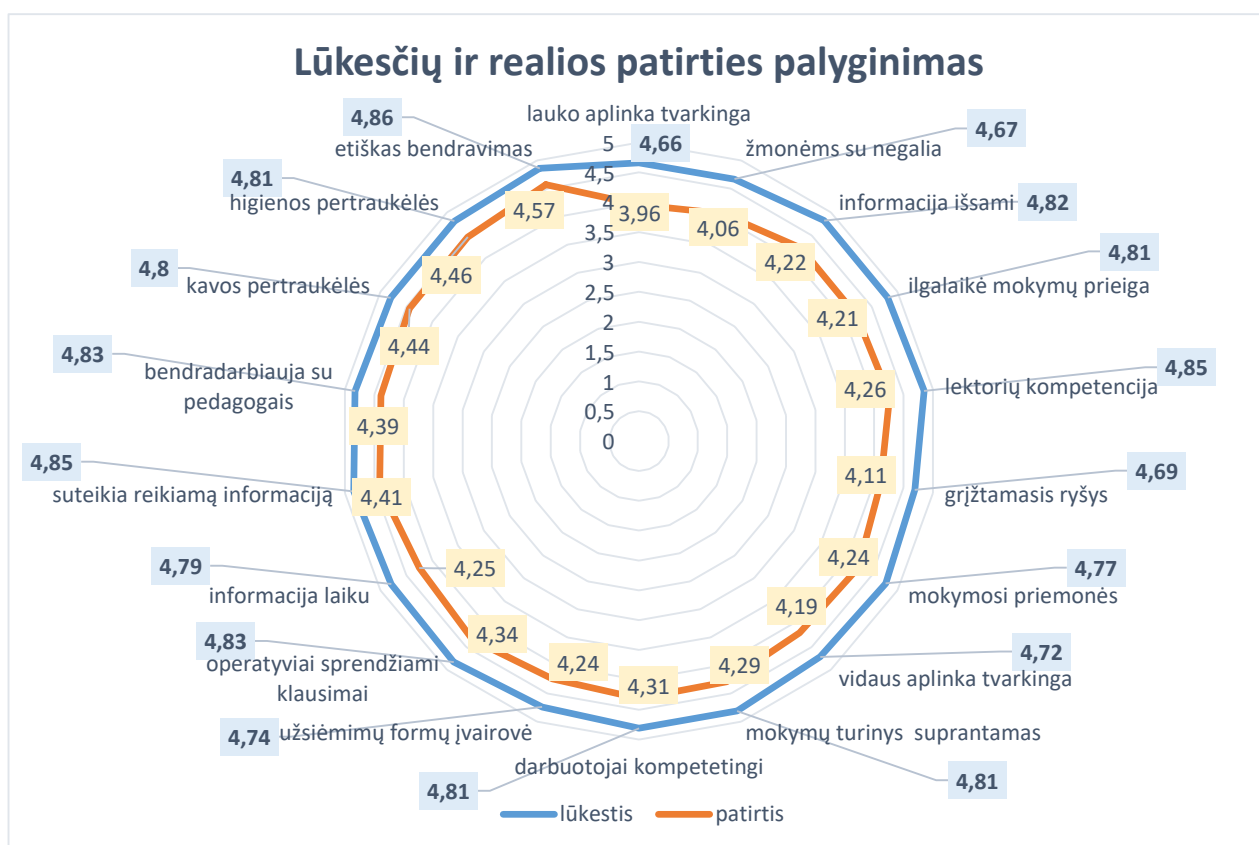
Trečiuoju klausimų bloku analizuojamas besimokančiųjų patirties matavimas bei jį įgalinančios veiklos (žr. 8 priedą). Interviu duomenų analizė parodė, kad vartotojų patirties matavimas proceso metu atliekamas neformalioju būdu: pokalbiai, kuriuose matyti „čia ir dabar“ pasitaikančios sėkmės ir problemos. Nustatyta, kad tai niekur nėra dokumentuojama, šie duomenys nėra renkami, nes po renginio užpildytos anketos analizuojamos tik vieną kartą – pasibaigus mokslo metams. Svarbu paminėti, kad darbuotojai stebi renginį, atsiradusios problemos pagal galimybes šalinamos iš karto. Atsižvelgiant į tai, svarbu akcentuoti, kad labai svarbus tolesnis darbuotojų augimas, jų nauji gebėjimai. Šie duomenys įpareigoja organizaciją ieškoti naujų darbuotojų skatinimo ir motyvavimo modelių.

Ketvirtuoju klausimų bloku buvo analizuojamas besimokančiųjų patirties pokyčių įgyvendinimas (žr. 9 priedą). Ekspertų interviu analizė parodė, jog gauti duomenys labai svarbūs, kad būtų įgyvendinami pokyčiai, lemiantys vartotojų patirtį. Pagal įstaigos galimybes siekiama pagerinti aplinką (vidinę ir išorinę). Greta to, svarbu paminėti, kad įstaigos finansinės galimybės yra ribotos, o iniciatyvų papildomų lėšų pritraukimo šaltiniams rasti yra mažai. Ekspertai interviu akcentuoja racionalų turimų išteklių ir resursų valdymą, tačiau kitų lėšų pritraukimo būdų be valstybės ir savivaldybės biudžetų lėšų nemini. Atsakydami į klausimą „kokius pokyčius organizacija įgyvendino per paskutinius trejus metus?“ ekspertai vardina materialius turto dalykus, o intelektualinių išteklių panaudojimo ir pokyčių šitoje srityje nevardija. Kaip pokytis yra įvardijamas naujų technologijų diegimas nuotoliniam darbui su pedagogais organizuoti. Akcentuojama, kad JŠC stengiasi efektyviai prisitaikyti prie vartotojų poreikio ir organizuoti nuotolinius mokymus, seminarus ir metodinius būrelių susirinkimus.

Paskutiniu klausimų bloku buvo analizuojamas vertinimo ir tobulinimo procesas, jį įgalinančios veiklos bei vadybininko veiklos (žr. 10 priedą). Ekspertų interviu duomenų analizė parodė, jog vartotojų patirtis vertinama po kiekvieno renginio neformalioju būdu ir vykdoma anketinė apklausa SEMI+ sistemoje. Iš gautų duomenų matoma, kad vertinimas ne visada aptariamas arba nefiksuojamas raštu. Nors iš duomenų analizės galima sakyti, kad darbuotojų veiksmuose, elgesyje ir požiūriuose išreikšta orientacija į vartotojus, tačiau vertinimas ir tobulinimo gairių numatymas vyksta tik kartą per mokslo metus. Svarbu įvardyti, kad tai labiau susiję su kvalifikacijos tobulinimu, turiniu, o ne su „vartotojų patirties kelione“. Vartotojų pasitenkinimo stebėjimas ir vertinimas labiau paremtas darbuotojų jutiminiais dalykais, kuriuos jie aptaria su įstaigos vadovu. Aptarimo metu nustatomos spragos, kuriose galima tobulėti, siekiant užtikrinti vartotojų patirties kokybę. Toks būdas pasirenkamas todėl, kad ekspertai interviu nurodo artimą ryšį/ bendradarbiavimą su pedagogais. Savo interviu ekspertai sako, kad jų iniciatyvos, kaip gerinti vartotojų patirtį įgyvendinamos beveik visada, tačiau nėra iširta/paskaičiuota, kiek dažnai darbuotojai jas teikia/ pristato. Tam kad darbuotojai atlieptų vartotojų poreikį, būtų įgiję naujausių žinių, svarbus jų pačių kvalifikacijos tobulinimas, šios sąlygos yra sudaromos atsižvelgiant į darbuotojų metinio vertinimo metu numatytus kvalifikacijos tobulinimo prioritetus.

### 3.4. Pedagogų patirties Jurbarko švietimo centre tyrimo rezultatų analizė

Šiame poskyryje atliekamas tyrimas yra Jurbarko švietimo centro vartotojų (pedagogų) apklausos analizė. Atliekant vartotojų apklausą, naudotasi popierinėmis anketomis, kurios išdalintos 270 Jurbarko rajono pedagogų. Tam, kad tyrimo imtis reprezentuotų visą generalinę aibę, t.y. visus Jurbarko rajono pedagogus, reikalingos atsakytos 185 anketos. Pagrindinė sąlyga užtikrinti tyrimo išvadų pagrįstumą išpildyta, nes gautos ir analizuojamos – 247 pedagogų užpildytos anketos, sugadintos – 19, nesurinktos – 4. Vartotojų apklausos pirminė duomenų analizė atlikta ir pateikiama 11 priede Jurbarko švietimo centrui parengtoje pedagogų apklausos rezultatų analizėje (žr. 11 priedą), kuria remiantis toliau nagrinėjamas vartotojų pasitenkinimo balas (angl. Customer Satisfaction Score) – vartotojų pasitenkinimas konkrečia paslaugos savybe.



13 pav. Lūkesčių ir realios pedagogų patirties diagrama (sudaryta darbo autorės).

*Lūkesčių ir realios patirties palyginimo diagrama* (žr. 13 pav.) parodo, kad Jurbarko švietimo centro vartotojai kelia aukštus reikalavimus, o jų lūkesčio vidurkis siekia 4,78 balo. Tai rodo, kad pedagogai tiksliai žino, ko nori iš švietimo centro ir kokių paslaugų tikisi. Tačiau realios patirties įvertinimas, siekiantis 4,28 balo, atskleidžia, jog organizacija turi keletą sričių, kuriose reikėtų pagerinti paslaugų kokybę, kad vartotojų lūkesčiai būtų patenkinti. Mažiausias atotrūkis tarp vartotojų lūkesčių ir patirties stebimas Jurbarko švietimo centro darbuotojų etiškame ir pagarbiame bendravime su pedagogais – 0,29 balo, tuo tarpu didžiausias atotrūkis pastebimas centro lauko aplinkos tvarkingume – net 0,7 balo. Kadangi *etiško bendravimo* srityje atotrūkis tarp lūkesčių ir patirties yra mažiausias, galima daryti išvadą, kad Jurbarko švietimo centras jau turi gerą pagrindą, tai turėtų būti išlaikoma ir toliau stiprinama, kadangi tai svarbu pedagogams ir teikia teigiamą įspūdį apie organizaciją. Didžiausias atotrūkis tarp lūkesčių ir realios patirties *lauko aplinkos tvarkingume* rodo, kad būtina

skirti daugiau dėmesio šiai sričiai ieškant priežasčių kas liko nepastebėta. Pagerinus lauko aplinkos tvarkingumą, būtų galima žymiai sumažinti nepasitenkinimą ir padidinti bendrą paslaugų vertinimą.

Vartotojų anketa sudaryta teminėmis klausimų sritimis (žr. 3 priedą): ***bendro pasitenkinimo paslauga klausimų sritis, komandos profesionalumo vertinimo klausimų ir aplinkos sąlygų klausimų sritys***. Remiantis vartotojų anketos duomenų analize, galima padaryti išvadą, kad Jurbarko rajono pedagogai itin vertina Jurbarko švietimo centro komandos profesionalumą. Keturi iš penkių aukščiausiai įvertintų lūkesčių priklauso būtent šiai sričiai: *etiškas bendravimas* (4,86), *suteikiama reikiama informacija* (4,85), *operatyviai sprendžiami klausimai* (4,83), *bendradarbiavimas su pedagogais* (4,83) ir bendrosios pasitenkinimo paslauga srities – *lektorių kompetencija* (4,85). Tai rodo, kad pedagogai labiausiai vertina ir tikisi aukštų profesinių standartų ir kokybiško bendravimo iš švietimo centro komandos. Tuo tarpu bendro pasitenkinimo sritis taip pat yra svarbi, kaip rodo jos aukštas įvertinimas, tačiau komandos profesionalumo aspektai yra prioritetiniai. Tuo tarpu mažiausias lūkestis, kurį turi vartotojas yra *lauko* (4,66) ir *vidaus aplinka* (4,72), *aplinkos pritaikymas žmonėms su negalia* (4,67) bei *grįžtamojo ryšio rinkimas po mokymų* (4,69). Tai rodo, kad pedagogai mažiausiai dėmesio skiria fizinei aplinkai ir grįžtamajam ryšiui po mokymų, nors šie aspektai vis tiek svarbūs. Tai galėtų reikšti, kad pedagogai yra labiau susikoncentravę į mokymosi proceso kokybę ir profesionalų bendravimą, o ne į fizinę mokymosi aplinką ar administracinius aspektus, tokius kaip grįžtamojo ryšio rinkimas. Vis dėlto, šie aspektai neturėtų būti visiškai ignoruojami, gera fizinė aplinka ir pritaikymas žmonėms su negalia yra svarbūs ilgalaikiam komfortui ir prieinamumui. Grįžtamasis ryšys po mokymų yra svarbus siekiant tobulinti mokymo programas ir paslaugas, todėl būtina atkreipti dėmesį ir į šias sritis, siekiant visapusiškai patenkinti pedagogų poreikius ir sukurti optimalias jų mokymosi sąlygas.

Išanalizavus vartotojų anketų duomenis, galima daryti išvadą, kad Jurbarko rajono pedagogai realiame patyrimo aukščiausiai vertina švietimo centro komandos profesionalumo sritį. Trys iš penkių aukščiausiai įvertintų patirties elementų priklauso šiai sričiai: *etiškas bendravimas* (4,57), *aiškūs, suprantami atsakymai į iškilius klausimus ir reikiamos informacijos suteikimas* (4,41), *bendradarbiavimas su pedagogais* (4,39). Kiti du svarbūs nurodomi pedagogų yra aplinkos sąlygų srities elementai: *higienos pertraukėlės* (4,46) bei *kavos pertraukėlės* (4,44). Lankydamiesi Jurbarko švietimo centro organizuojamuose renginiuose, pedagogai aukščiausiai įvertina švietimo centro komandos profesionalumą ir kokybišką bendravimą, tai rodo, kad centras sėkmingai atitinka pedagogų lūkesčius, susijusius su profesionalia pagalba ir bendravimu. Etiškas bendravimas ir operatyvus informacijos suteikimas yra ypač svarbūs pedagogams, todėl švietimo centras turėtų tęsti šių sričių tobulinimą. Be to, aukšti įvertinimai higienos bei kavos pertraukėlėms rodo, kad pedagogams svarbios ir komfortiškos aplinkos sąlygos per mokymus, tai reiškia, kad švietimo centras turėtų išlaikyti šias paslaugas aukštame lygyje, kad būtų užtikrintas bendras pedagogų pasitenkinimas. Apskritai, šie rezultatai pabrėžia, jog pagrindiniai sėkmingo švietimo centro aspektai yra profesionalumas, kokybiškas bendravimas ir patogios aplinkos sąlygos.

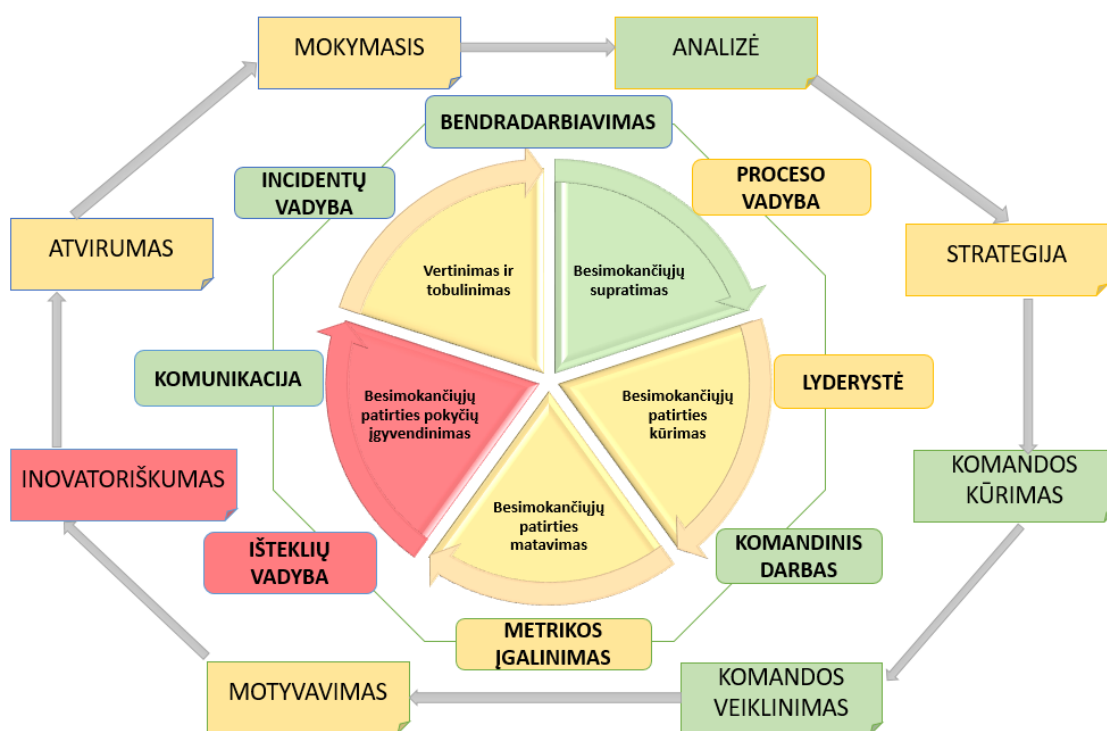
Žemiausiai realioje pedagogų patirtyje vertinama *ilgalaikė mokymų prieiga* (4,21), *grįžtamasis ryšys* (4,11), *aplinkos pritaikymas žmonėms su negalia* (4,06) bei *lauko aplinka tvarkingumas* (3,96). Šie įvertinimai rodo, kad Jurbarko švietimo centro komanda turėtų skirti daugiau dėmesio ilgalaikės mokymų prieigos gerinimui, užtikrindami, kad seminarų medžiaga būtų lengvai pasiekiami ir naudojama po mokymų. Taip pat reikėtų pagerinti grįžtamojo ryšio rinkimo ir analizės procesus, siekiant efektyviau atsižvelgti į pedagogų atsiliepimus ir pasiūlymus, derėtų skatinti pedagogus dalyvauti apklausose ir teikti atsiliepimus, kurie padėtų formuoti geresnes paslaugas. Aplinka

žmonėms su negalia ir lauko aplinkos tvarkymas yra sritys, kuriose būtina imtis priemonių, kad būtų sukurtos patogesnės ir prieinamesnės sąlygos visiems pedagogams. Tai ne tik pagerintų bendrą pasitenkinimą, bet ir atitiktų lygių galimybių bei prieinamumo principus. Apskritai, šie rezultatai pabrėžia, jog Jurbarko švietimo centras turėtų sutelkti pastangas tobulinti mokymų prieinamumą, grįžtamąjį ryšį ir fizinę aplinką, kad būtų patenkinti visi pedagogų lūkesčiai ir užtikrintas aukštesnis pasitenkinimo lygis.

Išanalizavus Jurbarko švietimo centro pedagogų kaip kvalifikacijos paslaugų vartotojų apklausos duomenis buvo paskaičiuotas **grynasis reklamuotojo balas** (*angl. Net Promoter Score*), kuriuo buvo išmatuotas pedagogų pasitenkinimas ir lojalumas. Jurbarko švietimo centre apskaičiuotas grynasis reklamuotojo balas **+57%**. Toks rezultatas yra labai svarbus ir turi kelias reikšmingas implikacijas: grynas reklamuotojo balas rodo aukštą pasitenkinimo lygį, stiprų lojalumą, aukštą paslaugų kokybę, motyvaciją darbuotojams tolesniam profesiniam tobulėjimui ir paslaugų kokybės gerinimui.

### 3.5. Pedagogų patirties vadybos Jurbarko švietimo centre įvertinimas

Šiame poskyryje nagrinėjamas *Besimokančiųjų patirties švietimo paslaugoje vadybos modelio* funkcionavimas, remiantis atlikta teorine analize, tyrimui įgyvendinti parengtu instrumentu (žr. 1 priedą), aukščiau aprašyta Jurbarko švietimo centro veiklos dokumentų ir duomenų analize bei pedagogų patirties vadybos tobulinant jų kvalifikaciją Jurbarko švietimo centre tyrimo rezultatų analize.



**14 pav.** Besimokančiųjų patirties švietimo paslaugoje vadybos modelio funkcionavimas Jurbarko švietimo centre (sudaryta darbo autorės)

*Besimokančiųjų patirties supratimas* remiasi poreikių, lūkesčių, patirties ir pasitenkinimo analizėmis, naudojant įvairius tyrimo metodus, tokius kaip dokumentų analizė, rinkos tyrimai, vartotojų apklausos ir stebėjimai. Šie tyrimai grindžiami vartotojo perspektyva ir kelionės per paslaugų teikimą analize. Jurbarko švietimo centre pedagogų patirties supratimas renkamas

anketuojuant juos, naudojant Semi+ sistemą, kuri vykdo apklausas po kiekvieno renginio. Surinkti duomenys apibendrinami ir aptariami metų pabaigoje, esant poreikiui, papildomi bei koreguojami metiniai ir strateginiai planai. Remiantis šia analize, formuojami mėnesio renginių planai. Nepaisant didelio dėmesio kvalifikacijos tobulinimui, pedagogų patirtis tiriama išskirtinai kvalifikacijos tobulinimo srityje, nepaisant kitų svarbių patirties aspektų, tokių kaip jutimasis, vartotojo kelionė, fizinė aplinka ir pan. Svarbu pažymėti, kad kai kalbama apie kvalifikacijos tobulinimą, mažai žinoma apie Jurbarko rajono mokyklų strategiją ir lūkesčius, taip pat nėra bendro rajono modelio ar bendro rajono mokyklų veiklos tinklo, kuriame būtų aiškiai apibrėžta mokyklų bendradarbiavimo struktūra – tiek bendrai, tiek atskirai. Jurbarko švietimo centro vartotojai kelia aukštus reikalavimus, su lūkesčio vidurkiu siekiančiu 4,78 balo, tačiau reali patirtis įvertinta 4,28 balo, rodo, kad yra sričių, kuriose paslaugų kokybė galėtų būti pagerinta. Galima teigti, kad besimokančiųjų patirties supratimo elementas Jurbarko švietimo centre yra efektyvus, tačiau yra sričių, kuriose reikia pagerinti paslaugų kokybę. Svarbu plėsti dėmesio sritis ir geriau suprasti mokyklų strategijas bei lūkesčius, siekiant patenkinti aukštus vartotojų reikalavimus ir užtikrinti visapusišką kokybišką patirtį.

Iš analizuotos informacijos galima daryti išvadą, jog organizacijoje akivaizdus komandinis darbas, kuris užtikrina, kad visi komandos nariai aktyviai dalyvauja *besimokančiųjų patirties kūrimo* procese. Tai atsispindi tiek veikiant įvairiose darbo grupėse, tiek vykdant konkretų darbą paslaugų teikimo srityje. Anketų duomenų analizė parodo, kad darbo grupės yra svarbi organizacijos darbo forma, skatinanti inovacijas, kūrybiškumą ir efektyvumą bei leidžianti formuoti viziją, misiją ir planuoti metinę veiklą. Darbuotojai pasitiki vieni kitais ir savo vadovu, o vadovas laikomas pavyzdžiu, kuris įkvepia ir motyvuoja optimaliai bendradarbiauti. Komanda nuolat kuriama ir stiprinama, organizuojant vidinius bei išorinius mokymus ir patirtines išvykas kartą per metus. Toks organizacinio elgesio modelis leidžia įžvelgti pasidalintosios lyderystės stilių ir suteikia galimybę pamatyti įvairius vadovavimo modelius.

Apibendrinant visus išnagrinėtus duomenis, galima daryti kelias svarbias išvadas apie *besimokančiųjų patirties matavimą* ir jo tobulinimo galimybes. Pirma, vartotojų patirties matavimas dažniausiai Jurbarko švietimo centre vyksta neformaliai, per pokalbius ir stebėjimus, tačiau tokie duomenys nėra sistemingai dokumentuojami ir analizuojami. Antra, po renginių surinktos anketos analizuojamos tik vieną kartą per metus, kas riboja nuolatinio tobulinimo galimybes. Trečia, svarbu skatinti darbuotojų tolesnį augimą ir naujų gebėjimų ugdymą, kad būtų galima efektyviai spręsti išylančias problemas. Galiausiai, nors grįžtamojo ryšio rinkimas apie vykusius mokymus vykdomas, pedagogai šią sritį vertina žemiausiai – 4,11 balo, kas rodo, jog reikia ieškoti naujų būdų, kaip šį procesą pagerinti ir padaryti jį naudingesnį.

Nuolatinis *besimokančiųjų patirties pokyčių įgyvendinimas* apima įvairias veiklas, tokias kaip procesų peržiūra ir tobulinimas, darbuotojų mokymai ir įgūdžių tobulinimas, naujų technologijų diegimas bei kūrybiški sprendimai. Šios veiklos yra būtinos norint sukurti optimalią vartotojo kelionę ir koreguoti trūkumus, kad patirtis atitiktų „idealiąją“ vartotojo kelionę. Efektyvus išteklių paskirstymas ir naudojimas yra esminis siekiant užtikrinti, kad besimokantieji turėtų visas reikiamas priemones ir galimybes savo patirties tobulinimui. Tai apima turimų išteklių panaudojimą, resursų paskirstymą pagal skirtingus poreikius ir prioritetus bei veiksmingą šių išteklių naudojimo stebėseną. Ekspertų interviu analizė parodė, kad gauti duomenys yra labai svarbūs įgyvendinant pokyčius, lemiančius vartotojų patirtį. Jurbarko švietimo centras pagal galimybes siekia pagerinti aplinką tiek vidinę, tiek išorinę, tačiau finansinės galimybės yra ribotos, ir iniciatyvų pritraukti papildomas lėšas yra mažai. Ekspertų savo interviu akcentuoja racionalų turimų išteklių valdymą, tačiau nemini kitų

lėšų pritraukimo būdų, išskyrus valstybės ir savivaldybės biudžetus. Per paskutinius trejus metus įgyvendinti pokyčiai daugiausia susiję su materialiniais turto dalykais ir naujų technologijų diegimu nuotoliniam darbui su pedagogais organizuoti. Jurbarko švietimo centro komanda stengiasi efektyviai prisitaikyti prie vartotojų poreikių, organizuodami nuotolinius mokymus, seminarus ir metodinius susirinkimus, tačiau realioje pedagogų patirtyje žemiausiai vertinamos sritys yra ilgalaikė mokymų prieiga, aplinkos pritaikymas žmonėms su negalia ir lauko aplinkos tvarkingumas.

Pedagogų grįžtamojo ryšio analizavimas ir jo įtraukimas į Jurbarko švietimo centro veiklos dokumentus yra esminis siekiant užtikrinti vartotojų patirties kokybę. Šie dokumentai apima vidinį įsivertinimą, strateginius planus, kvalifikacijos tobulinimo renginių tvarką, metinius veiklos planus, SWOT analizę, metines veiklos ataskaitas ir metodinių būrelių pasitarimų protokolus. Analizė padeda identifikuoti sėkmingus sprendimus ir nustatyti sritis, kuriose reikia tobulėti. Svarbu gauti grįžtamąjį ryšį iš pedagogų, siekiant suprasti jų patirtį ir poreikius skirtingose situacijose bei adaptuoti vadybos strategijas pagal šią informaciją. Jurbarko švietimo centro komanda yra pasiruošusi pamatyti pedagogų problemas ir poreikius, bei nedelsiant įgyvendinti reikalingus patobulinimus. Tai apima reguliarius susitikimus, darbo grupių formavimą, bendrų projektų kūrimą ir idėjų bei praktikų dalinimąsi. Nuolatinis pedagogų patirties vertinimas ir grįžtamojo ryšio įtraukimas į veiklos dokumentus leidžia gerinti švietimo centro paslaugų kokybę, prisitaikyti prie pedagogų poreikių ir nuolat tobulinti kvalifikacijos tobulinimo procesus. Ekspertų interviu duomenų analizė atskleidė, kad vartotojų patirtis vertinama po kiekvieno renginio neformalioju būdu, vykdant anketines apklausas SEMI+ sistemoje. Tačiau šie vertinimai ne visada aptariami arba nefiksuojami raštu. Nors darbuotojai orientuojasi į vartotojų poreikius, vertinimas ir tobulinimo gairių numatymas vyksta tik kartą per mokslo metus, daugiausia dėmesio skiriant kvalifikacijos tobulinimui ir turiniui, o ne „vartotojų patirties kelionei“. Vartotojų pasitenkinimo stebėjimas ir vertinimas dažniausiai grindžiamas darbuotojų jutiminiais pastebėjimais, kurie aptariami su įstaigos vadovu. Aptarimo metu nustatomos spragos, kuriose galima tobulėti. Ekspertai interviu teigia, kad jų iniciatyvos, kaip gerinti vartotojų patirtį, įgyvendinamos beveik visada, tačiau nėra tiksliai išanalizuota, kiek dažnai šios iniciatyvos pateikiamos ar pristatomos. Kad darbuotojai galėtų atliepti vartotojų poreikius ir įgytų naujausių žinių, svarbu jų pačių kvalifikacijos tobulinimas, kuriam sąlygos sudaromos atsižvelgiant į metinio vertinimo metu numatytus prioritetus.

*Vartotojų patirties vadybos tyrimai reikalauja tyrimo metodų ir duomenų trianguliacijos. Šiame tyrime buvo taikomi centro veiklos ir strateginių dokumentų analizės, kokybinio ekspertų pusiau struktūruoto interviu ir kiekybinio – pedagogų anketinės apklausos analizės duomenų rinkimo ir analizės metodai. Jurbarko švietimo centras – pedagogų kvalifikacijos tobulinimo įtaiga, kurioje per metus vyksta apie 250 renginių, kuriuose savo kvalifikaciją centre kelia apie 350 rajono pedagogų.*

*Ekspertų pusiau struktūruoto interviu metu buvo nustatyta kad vartotojų patirties duomenys renkami anketuojant po renginių ir apibendrinami metų pabaigoje, leidžiant koreguoti planus. Nors dėmesys skiriamas vartotojų pageidavimams, kiti svarbūs aspektai, kaip jutiminė ir fizinė aplinka, analizuojami mažiau. Tyrimas pabrėžė komandinį darbą ir vadybininko veiklą, parodė, kad patirties matavimas vyksta neformaliu būdu per pokalbius, išryškino finansinių galimybių ribotumą ir poreikį pritraukti papildomas lėšas. Pedagogų patirties tyrimas atskleidė kad, pedagogai kelia aukštus reikalavimus, tačiau reali patirtis yra šiek tiek žemesnė. Pagrindinės išvalgos apima paslaugų kokybės gerinimą, mokyklų strategijų ir lūkesčių atitikimą bei komandinio darbo stiprinimą. Jurbarko švietimo centras turėtų tobulinti mokymų prieinamumą, grįžtamojo ryšio procesus ir fizinę aplinką, siekiant užtikrinti aukštesnį pasitenkinimo lygį.*

## Išvados

1. Vartotojų patirties apibrėžtis yra sudėtingas ir įvairiapusiškas tyrimų laukas, kurį formavo daugybė mokslininkų stengdamiesi išanalizuoti ir parodyti, kaip vartotojai suvokia ir reaguoja į skirtingas patirtis vartodami paslaugas. Apibendrinus nagrinėtą literatūrą, galima daryti išvadą, kad vartotojo patirtis – tai vartotojo sąveika su organizacija per visą paslaugos vartojimo procesą. Siekiant atskleisti viešųjų paslaugų vartotojų patirties vadybos teorinius aspektus išanalizuota viešųjų paslaugų vartotojo patirties samprata iš kelių perspektyvų, pradedant nuo vartotojo patirties kilmės, nagrinėjant paslaugos vartotojo ir teikėjo sąveiką bei gilinantį į viešojo ir privataus sektoriaus organizacijų skirtybes vadyboje. Darbe pateiktas analizės rezultatais pagrįstas, autoriaus siūlomas, teorinis viešųjų paslaugų vartotojų patirties vadybos modelis, kuris apima proceso ir jį įgalinančių veiksmų ciklus, kurie yra susiję tarpusavyje.
2. Švietimo paslaugų vartotojų patirtis turi tris dimensijas – socialinę, švietimo ir asmeninę, kurios apima visus aspektus nuo bendravimo su švietimo organizacijos personalu iki mokymosi proceso ir asmeninių rezultatų. Vartotojų patirties vadyba švietimo srityje yra procesas, skirtas užtikrinti aukštą kokybę ir besimokančiųjų pasitenkinimą švietimo paslaugomis, kas apima besimokančiųjų poreikių supratimą, jų sąveikos su švietimo organizacijomis valdymą ir lyderystę, siekiant užtikrinti sklandų ir efektyvų mokymosi procesą. Pagrindiniai aspektai, susiję su šia vadyba, yra vadovavimas, lyderystė, komandinis darbas ir bendradarbiavimas. Švietimo paslaugų atveju teoriniu viešųjų paslaugų vartotojų patirties vadybos modelio pagrindu darbe pasiūlytas „Besimokančiųjų patirties švietimo paslaugoje vadybos modelis“, papildytas vadybininko veiklų ciklu, kurios siejasi su proceso ir jį įgalinančių veiksmų ciklais.
3. Vadovaujantis „Besimokančiųjų patirties švietimo paslaugoje vadybos modeliu“, atliktas empirinis tyrimas Jurbarko švietimo centre ir apibendrinus švietimo centro dokumentų analizę, ekspertų interviu ir vartotojų apklausos išanalizuotus duomenis, seka išvados stipriuosius ir silpnuosius elementus įstaigoje. Stiprioji vartotojų patirties vadybos proceso dalis yra besimokančiųjų supratimas, procesą įgalinančių veiksmų srityje – komandos kūrimas, veiklinimas ir komunikacija, o vadybininko veiklose – komandinis darbas, bendradarbiavimas, incidentų vadyba ir komunikacija. Silpniausia vartotojų patirties vadybos proceso dalis Jurbarko švietimo centre yra besimokančiųjų patirties pokyčių įgyvendinimas, procesą įgalinančių veiksmų srityje – inovatoriškumas, o vadybinėje veikloje – išteklių vadyba.
4. Empirinis tyrimas patvirtino, kad sukurtas „Besimokančiųjų patirties švietimo paslaugoje vadybos modelis“ yra veiksmingas, todėl jį galima taikyti vartotojų patirties vadybos tyrimams. Šis modelis gali būti pakartotinai naudojamas Jurbarko švietimo centre atlikti longitudinalinius tyrimus, remiantis tuo pačiu instrumentu ir metodika, siekiant stebėti pokyčius po tobulinimo veiksmų įgyvendinimo. Be to, šį modelį galima pritaikyti bet kuriame kitame Lietuvos pedagogų kvalifikacijos tobulinimo centre ar švietimo įstaigoje. Taip pat, šis teorinis konstruktas gali būti adaptuotas ir taikomas kitose srityse, pritaikant jį prie kitų viešųjų paslaugų specifikos. Atliktas empirinis tyrimas Jurbarko švietimo centre patvirtino šio teorinio modelio validumą.

## Rekomendacijos

LR Seimui, LR Švietimo, mokslo ir sporto ministerijai:

- Atnaujinti 2006 m. sausio 23 d. Lietuvos Respublikos Švietimo, mokslo ir sporto ministro įsakymu Nr. ISAK-109 patvirtintas Institucijų, vykdančių mokytojų ir švietimo pagalbą teikiančių specialistų kvalifikacijos tobulinimą, veiklos vertinimo ir akreditacijos taisykles (galiojanti suvestinė redakcija nuo 2019-05-29), įtraukiant į išorinio vertinimo ir akreditacijos vertinamas veiklos stitis dalį apie vartotojų patiries vadybą įstaigoje.

Nacionalinei švietimo agentūrai:

- Sukurti metodinę priemonę, skirtą švietimo centrams pagal patvirtintas Institucijų, vykdančių mokytojų ir švietimo pagalbą teikiančių specialistų kvalifikacijos tobulinimą, veiklos vertinimo ir akreditacijos taisykles, ir teikti metodinę pagalbą.

Jurbarko švietimo centrui:

- Atlikus išsamią dabartinių procesų analizę nustatyti pagrindines kliūtis ir trūkumus „vartotojo kelionėje“, remiantis analize, optimizuoti esamus procesus, siekiant pagerinti paslaugų kokybę;
- Organizuoti reguliarius mokymus darbuotojams, kur jie nuolat tobulintų savo įgūdžius ir žinias apie naujausias tendencijas švietimo paslaugų teikime;
- Diegti modernias technologijas, kurios padėtų optimizuoti administracinius procesus: virtualių mokymų platformas ir duomenų analitikos įrankius. Integruoti interaktyvias priemones į mokymo procesą, kad pagerintumėte visų besimokančiųjų įsitraukimą ir mokymosi patirtį;
- Sukurti personalizuotas mokymo programas, atitinkančias individualius besimokančiųjų poreikius ir lūkesčius;
- Reguliariai rinkti grįžtamąjį ryšį iš pedagogų, naudojant apklausas ir interviu, kad sužinoti jų nuomonę apie teikiamas paslaugas ir galimus patobulinimus. Naudoti surinktą grįžtamąjį ryšį, koreguoti strateginius ir veiklos planus, užtikrinant nuolatinį tobulėjimą ir prisitaikymą prie besimokančiųjų poreikių. Ugdyti organizacinį lankstumą, kuris leistų greitai reaguoti į besikeičiančius vartotojų poreikius ir rinkos sąlygas.

## Literatūros sąrašas

1. Aggarwal Sharma, A., Rao, V. R., & Popli, S. (2013). Measuring consumer-based brand equity for Indian business schools. *Journal of Marketing for Higher Education*, 23(2), 175-203.
2. Arambewela, R., & Maringe, F. (2012). Mind the gap: staff and postgraduate perceptions of student experience in higher education. *Higher education review*, 44(2), 63-84.
3. Bakonis, E., Survutaitė, D. ir Šetkus, B. (2022). *Edukacijos tyrimais grįstos švietimo politikos formavimas*. Vilnius: Nacionalinė švietimo agentūra.
4. Barwitz, N., & Maas, P. (2018). Understanding the Omnichannel Customer Journey: Determinants of Interaction Choice. *Journal of Interactive Marketing*, 43, 116–133. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2018.02.001>
5. Berry, L.L. (1981). The employee as customer. *Journal of Retail banking*, 3(1), 33-40.
6. Berry, L., Carbone, L. P., & Haeckel, S. H. (2002). Managing the total customer experience. *MIT Sloan Management Review*, 43(3), 85–92.
7. Berry, L.L., Wall, E.A. and Carbone, L.P. (2006). Service clues and customer assessment of the service experience. *Academy of Management Perspectives*, 20(2), 43-57.
8. Bitner, M-J. and Hubbert, A. (1994). Encounter satisfaction versus overall satisfaction versus service quality: the consumer's voice in Rust, R.T. and Oliver, R.L. (Eds), *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA, p. 72-94.
9. Bogdan, R., & Biklen, S. K. (1997). *Qualitative research for education*. Boston, MA: Allyn & Bacon.
10. Bolman, L. G., & Deal, T. E. (2009). Battles and beliefs: Rethinking the roles of today's leaders. *Leadership in Action: A Publication of the Center for Creative Leadership and Jossey-Bass*, 29(5), 14-18.
11. Bougie, R., Pieters, R., & Zeelenberg, M. (2003). Angry customers don't come back, they get back: The experience and behavioral implications of anger and dissatisfaction in services. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(4), 377–393.
12. Brakus, J. J., Schmitt, B. H., & Zarantonello, L. (2009). Brand experience: What is it? How is it measured? Does it affect loyalty? *Journal of Marketing*, 73(3), 52–68.
13. Brandišauskienė, A., Bruzgelevičienė, R., Česnavičienė, J. ir Nedzinskaitė-Mačiūnienė R. (2020). *Kokybiškas švietimas visiems visą gyvenimą: artėjame prie vizijos ar tolstame nuo jos?* Vilnius: Lietuvos Respublikos Švietimo, mokslo ir sporto ministerija.
14. Brennan, J., & Osborne, M. (2008). Higher education's many diversities: of students, institutions and experiences; and outcomes? *Research papers in education*, 23(2), 179-190.
15. Brudney, J.L. and England, R.E. (1983), Toward a definition of the co-production concept, *Public Administration Review*, 43(1), 59.
16. Bruzgelevičienė, R. (2020). *Ugdymo turinio kūrimas mokyklos lygmeniu: galimybės ir iššūkiai*. Vilnius: Nacionalinė švietimo agentūra.
17. Bunce, L., Baird, A., & Jones, S. E. (2017). The student-as-consumer approach in higher education and its effects on academic performance. *Studies in Higher Education*, 42(11), 1958-1978.
18. Buultjens, M., & Robinson, P. (2011). Enhancing aspects of the higher education student experience. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 33(4), 337-346.

19. Calma, A., & Dickson-Deane, C. (2020). The student as customer and quality in higher education. *International Journal of Educational Management*, 34(8), 1221-1235.
20. Carbone, L.P. (2004), *Clued in*, FT Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
21. Carey, P. (2013). Representation and student engagement in higher education: A reflection on the views and experiences of course representatives. *Journal of Further and Higher Education*, 37(1), 71-88. DOI: 10.1080/0309877X.2011.644775
22. Carl, A. and Cova, B. (2003). Revisiting consumption experience a more humble but complete view of the concept. *Marketing Theory*, 3(2), 267-286.
23. Carl, A. and Cova, B. (2007). *Consuming Experience*, Routledge, London.
24. Chathoth, P.K., Ungson, G.R., Harrington, R.J. and Chan, E.S. (2016). Co-creation and higher order customer engagement in hospitality and tourism services: a critical review. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 28 No. 2, pp. 222-245.
25. Cohen, L., Manion, L., & Morrison, K. (2002). *Research methods in education*. routledge.
26. Cova, B., & Dallı, D. (2009). Working consumers: the next step in marketing theory? *Marketing theory*, 9(3), 315-339.
27. Crozier, G., Reay, D., Clayton, J., Colliander, L., & Grinstead, J. (2008). Different strokes for different folks: diverse students in diverse institutions—experiences of higher education. *Research papers in education*, 23(2), 167-177.
28. Csikszentmihalyi, M. (2000). The costs and benefits of consuming. *Journal of Consumer Research*, 27(2), 67-72.
29. Čekanavicius, V., & Murauskas, G. (2001). Statistika ir jos taikymas. TEV, Vilnius
30. Dass, S., Sethi, R., Popli, S., & Saxena, V. N. (2021). Drivers of brand engagement: The role of brand communities. *Global Business Review*, 22(5), 1216-1231.
31. De Keyser, A., Verleye, K., Lemon, K. N., Keiningham, T. L., & Klaus, P. (2020). Moving the customer experience field forward: introducing the touchpoints, context, qualities (TCQ) nomenclature. *Journal of Service Research*, 23(4), 433-455.
32. Ding, D.X., Hu, P.J., Verma, R. and Wardell, D.G. (2010). The impact of service system design and flow experience on customer satisfaction in online financial services. *Journal of Service Research*, 13 (1), 96-110.
33. Donovan, R.J. and Rossiter, R. (1982). Store atmosphere: an environmental psychology approach. *Journal of Retailing*, 58(1), 34-57.
34. Dou, X., Zhu, X., Zhang, J. Q., & Wang, J. (2019). Outcomes of entrepreneurship education in China: A customer experience management perspective. *Journal of Business Research*, 103, 338-347.
35. Douglas, J. A., Douglas, A., McClelland, R. J., & Davies, J. (2015). Understanding student satisfaction and dissatisfaction: an interpretive study in the UK higher education context. *Studies in Higher Education*, 40(2), 329-349.
36. Douglas, J., McClelland, R., & Davies, J. (2008). The development of a conceptual model of student satisfaction with their experience in higher education. *Quality assurance in education*, 16(1), 19-35.
37. Du Plessis, L., & de Vries, M. (2016). Towards a holistic customer experience management framework for enterprises. *South African Journal of Industrial Engineering*, 27(3SpecialIssue), 23–36. <https://doi.org/10.7166/27-3-1624>

38. Edell, J. A., & Burke, M. C. (1987). The power of feelings in understanding advertising effects. *Journal of Consumer Research*, 14(3), 421–433.
39. Edvardsson, B. and Olsson, J. (1996). Key concepts for new service development. *The Service Industries Journal*, 16 (2), 40-64.
40. Eiglier, P. and Langeard, E. (1987). *Servuction*, McGraw-Hill, Paris.
41. Ertl, H., & Wright, S. (2008). Reviewing the literature on the student learning experience in higher education. *London Review of Education*, 6(3), 195-210.
42. Farhan, B. Y. (2018). Managing academic institutions by enhancing student experience. *International Journal of Economics and Business Research*, 16(3), 382-394.
43. Fatma, S. (2014). Antecedents and Consequences of Customer Experience Management-A Literature Review and Research Agenda. *International Journal of Business and Commerce*, 3(6). <https://ssrn.com/abstract=3015607www.ijbcnet.com>
44. Frechtling, J., & Sharp, L. (1997). Use-friendly handbook for mixed method evaluations. Virginia, USA: Division of Research. *Evaluation and Communication, National Science Foundation*.
45. Gentile, C., Spiller, N., & Noci, G. (2007). How to sustain the customer experience: An overview of experience components that co-create value with the customer. *European Management Journal*, 25(5), 395–410.
46. Gilmore, J.H. and Pine, B.J. (2007), *Authenticity: What Consumers Really Want*, Harvard Business Press, MA.
47. Gravett, K., Kinchin, I. M., & Winstone, N. E. (2020). More than customers: Conceptions of students as partners held by students, staff, and institutional leaders. *Studies in Higher Education*, 45(12), 2574-2587.
48. Grönroos, C., (2007). *Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
49. Grönroos, C., (2011). Value Co-Creation in Service Logic: A Critical Analysis. *Marketing Theory* 11 (3), 279–301. doi:10.1177/1470593111408177.
50. Guilbault, M. (2016). Students as customers in higher education: reframing the debate. *Journal of Marketing for Higher Education*, 26(2), 132-142.
51. Gummesson, E. (2006). Qualitative Research in Management: Addressing Complexity, Context and Persona. *Management Decision* 44(2), 167–179. doi:10.1108/00251740610650175.
52. Haeckel, S.H., Carbone, L.P. and Berry, L.L. (2003). How to lead the customer experience. *Marketing Management*, 12 (1), 18-23.
53. Henry, M. and Greenhalgh, S. (2006). Customer experience and product leadership. *IEEE Engineering Management*, 15(6), 44-47.
54. Hirschman, E. C., & Holbrook, M. B. (1982). Hedonic consumption: Emerging concepts, methods and propositions. *Journal of Marketing*, 46(3), 92–101.
55. Holbrook, M. B., Chestnut, R. W., Oliva, T. A., & Greenleaf, E. A. (1984). Play as a consumption experience: The roles of emotions, performance, and personality in the enjoyment of games. *Journal of Consumer Research*, 11(2), 728–739.
56. Holbrook, M. B., & Batra, R. (1987). Assessing the role of emotions as mediators of consumer responses to advertising. *Journal of consumer research*, 14(3), 404–420.

57. Homburg, C., Jozić, D., & Kuehnl, C. (2017). Customer experience management: toward implementing an evolving marketing concept. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 377–401. <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0460-7>
58. Hui, M. K., & Bateson, J. E. (1991). Perceived control and the effects of crowding and consumer choice on the service experience. *Journal of Consumer Research*, 18(2), 174–184.
59. Hwang, J., & Seo, S. (2016). A critical review of research on customer experience management: Theoretical, methodological and cultural perspectives. In *International Journal of Contemporary Hospitality Management* (Vol. 28, Issue 10, pp. 2218–2246). Emerald Group Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2015-0192>
60. Jain, R., Aagja, J., & Bagdare, S. (2017). Customer experience—a review and research agenda. *Journal of Service Theory and Practice*, 27(3), 642–662.
61. Johnston, R. and Clark, G. (2008). *Service Operations Management*, 3rd ed., Financial Times/Prentice-Hall, London.
62. Johnston, R., & Kong, X. (2011). The customer experience: A road-map for improvement. In *Managing Service Quality: An International Journal* 21(1), 5–24. <https://doi.org/10.1108/09604521111100225>
63. Kalibatienė, D. ir Simanavičienė, R. (2021). *Moksliniai tyrimai ir inovacijos informatikos moksloje*.
64. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. 2-asis leidimas. Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.
65. Khanna, M., Jacob, I., & Yadav, N. (2014). Identifying and analyzing touchpoints for building a higher education brand. *Journal of Marketing for Higher Education*, 24(1), 122–143.
66. Kuehnl, C., Jozic, D., & Homburg, C. (2019). Effective Customer Journey Design: Consumers' Conception, Measurement, and Consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(3). <https://doi.org/10.1007/s11747-018-00625-7>
67. Lee, L. T., & Hung, J. C. (2015). Effects of blended e-Learning: a case study in higher education tax learning setting. *Human-centric Computing and Information Sciences*, 5, 1–15.
68. Lemke, F., Clark, M. ir Wilson, H. (2011). Customer experience quality: an exploration in business and consumer contexts using repertory grid technique. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(6), 846–869
69. Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
70. Lincoln, Y. (1980). Guba, E.(1985). *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills: Sage. *Lincoln Naturalistic Inquiry 1985*.
71. Liu, L. (2021, July). Application of Dassault system 3D experience platform in enterprise digitalization. In *International Conference on Frontier Computing* (pp. 1407–1413). Singapore: Springer Nature Singapore.
72. Lusch, R.F., Vargo, S.L. and O'Brien, M. (2007). Competing through service: insights from service dominant logic. *Journal of Retailing*, 83(1), 2–18.
73. Maklan, S., Antonetti, P., & Whitty, S. (2017). *Think Atomistic not Holistic: A Better Way to Manage Customer Experience at Royal Bank of Scotland (RBS)*.
74. Mano, H., & Oliver, R. L. (1993). Assessing the dimensionality and structure of the consumption experience: Evaluation, feeling, and satisfaction. *Journal of Consumer Research*, 20(3), 451–466.

75. Mark, E. (2013). Student satisfaction and the customer focus in higher education. *Journal of higher education policy and management*, 35(1), 2-10.
76. Mascarenhas, O.A., Kesavan, R. and Bernacchi, M. (2006). Lasting customer loyalty: a total customer experience approach, *Journal of Consumer Marketing*, 23(7), 397-405.
77. McCaffery, P. (2018). *The higher education manager's handbook: effective leadership and management in universities and colleges*. Routledge.
78. Matus, N., Rusu, C., & Botella, F. (2023). Proposing a SX Model with Cultural Factors. *Applied Sciences*, 13(6), 3713.
79. Mehrabian, A. and Russell, J.A. (1974). *An Approach to Environmental Psychology*, MIT Press, Cambridge, MA.
80. Meyer, C. ir Schwager, A. (2007). Understanding customer experience, *Harvard Business Review*, 85(2), p. 116.
81. Muniz, A.M., & O'guinn, T.C. (2001). Brand community. *Journal of Consumer Research*, 27(4), 412-432.
82. Ng, I. C., & Forbes, J. (2009). Education as service: The understanding of university experience through the service logic. *Journal of Marketing for higher Education*, 19(1), 38-64.
83. Normann, R. (2020). *Service management: strategy and leadership in service business*. Wiley, New York.
84. Novak, T.P., Hoffman, D.L. and Yung, Y.F. (2000). Measuring the customer experience in online environments: a structural modeling approach. *Marketing Science*, 19(1), 22-42.
85. Oliver, R. L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*, 17(4), 460–469.
86. Oliver, R.L. (1997). *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*, McGraw-Hill, New York, NY.
87. Osborne, S. P. (2021). *Public service logic: creating value for public service users, citizens, and society through public service delivery*. Routledge, Taylor & Francis Group. <https://doi.org/10.4324/9781003009153>
88. Payne, A. ir Frow, P. (2005). A strategic framework for customer relationship management. *Journal of Marketing*, 69(4), 167–176.
89. Palmer, A. (2010). Customer experience management: a critical review of an emerging idea. *Journal of Services Marketing*, 24(3), 196-208.
90. Pareigis, J. (2012). *Customer experiences of resource integration – reframing servicescapes using scripts and practices*. Published dissertation, Karlstad University studies, Karlstad.
91. Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. SAGE Publications, inc.
92. Pine, J., & Gilmore, J. H. (1998). Harvard business review. *Harvard Business Review*, 76(6), 97–105.
93. Pine, B.J. and Gilmore, J.H. (1999). *The Experience Economy*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
94. Popli, S., Dass, S., Aggarwal, A., & Chakraborty, A. (2023). A customer experience lens for higher education in India using journey mapping and experience quality. *Studies in Higher Education*, 48(3), 475-489.
95. Popli, S. (2005). Ensuring customer delight: A quality approach to excellence in management education. *Quality in Higher Education*, 11(1), 17-24.

96. Prahalad, C.K. and Ramaswamy (2004). *The Future of Competition: Co-Creating Unique Value With Customers*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
97. Pucciarelli, F., & Kaplan, A. (2016). Competition and strategy in higher education: Managing complexity and uncertainty. *Business horizons*, 59(3), 311-320.
98. Purves, D., Augustine, G.J., Fitzpatrick, D., Katz, L.C., LaMantia, A-S. and Williams, S.M. (2001). *Neuroscience*, 2nd ed., Sinauer Associates, Sunderland, MA.
99. Radnor, Z., Osborne, S. P., Kinder T. and Mutton J. (2014). Operationalizing Co-Production in Public Services Delivery: The Contribution of Service Blueprinting. *Public Management Review* 16(3), 402–423. doi:10.1080/14719037.2013.848923.
100. Rose, S., Clark, M., Samouel, P., & Hair, N. (2012). Online customer experience in e-retailing: an empirical model of antecedents and outcomes. *Journal of retailing*, 88(2), 308–322.
101. Rowley, J. (1999). Measuring Total Customer Experience in Museums. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11(6), 303–308. <https://doi.org/10.1108/09596119910281801>
102. Rupšienė, L. (2007). *Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodologija*.
103. Russell, J. A. (1980). A circumplex model of affect. *Journal of Personality and Social Psychology*, 39(6), 1161.
104. Saebi, T., Nysveen, H., Hossain, M. T., & Fjuk, A. (2017). Designing experience-centric business models: what do they look like and how do they influence trust?. In *Innovating for trust* (pp. 115-130). Edward Elgar Publishing.
105. Silva, E. C. da. (2021). Customer Experience Project: A Framework to Create and Deliver Value to Customers. *International Journal of Marketing Studies*, 13(3), 21. <https://doi.org/10.5539/ijms.v13n3p21>
106. Schmitt, B. (1999). Experiential marketing. *Journal of Marketing Management*, 15(1–3), 53–67.
107. Schmitt, B. (2003). *Customer Experience Management: A Revolutionary Approach to Connecting with your Customer*. New Jersey: Wiley and Sons.
108. Schmitt, B. (2007). *Customer Experience Management*, John Wiley & Sons, NJ.  
Schouten, J.W., McAlexander, J.H. and Koenig, H.F. (2007). Transcendent customer experience and brand community. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35(3), 357-368.
109. Slack, N., Chambers, S. and Johnston, R. (2010). *Operations Management*, 6th ed., FT Prentice-Hall, Harlow.
110. Taylor, J., & Machado, M. D. L. (2006). Higher education leadership and management: From conflict to interdependence through strategic planning. *Tertiary Education and Management*, 12(2), 137-160.
111. Teixeira, J., Patrício, L., Nunes, N. J., Nóbrega, L., Fisk, R. P. and Constantine, L. (2012). Customer Experience Modeling: From Customer Experience to Service Design. *Journal of Service Management* 23(3) 362–376. doi:10.1108/09564231211248453.
112. Trischler, J., & Scott, D. R. (2016). Designing Public Services: The usefulness of three service design methods for identifying user experiences. *Public Management Review*, 18(5), 718–739. <https://doi.org/10.1080/14719037.2015.1028017>
113. Trochim, W. M., & Donnelly, J. P. (2010). Research methods knowledge base. 2006. *Mason, OH: Atomic Dog Publishing*.

114. Vargo, S. ir Lusch, R., (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing* 68(1), 1–17. doi:10.1509/jmkg.68.1.1.24036
115. Vargo, S. L., & Lusch, R. F., (2008). Service-dominant logic: Continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1–10.
116. 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, 5-23.
117. Vargo, S., (2009). Toward a Transcending Conceptualization of Relationship: A Service-Dominant Logic Perspective. *Journal of Business and Industrial Marketing* 24 (5/6), 373–379. doi:10.1108/08858620910966255.
118. Verhoef, P.C., Lemon, K.N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M. and Schlesinger, L.A. (2009), Customer experience creation: determinants, dynamics and management strategies, *Journal of Retailing*, 85(1), 31–41.
119. Voss, C., & Zomerdijk, L. (2007). *Innovation in experiential services: an empirical view*. Hockessin: AIM Research.
120. Vroom, V. H., & Jago, A. G. (2007). The role of the situation in leadership. *American psychologist*, 62(1), 17.
121. Walls, A., Okumus, F., Wang, Y., & Kwun, D. (2011). Understanding Customer Experience: An Exploratory Study of Luxury Hotels. *Journal of Hospitality Marketing and Management*, 20(2), 166–197. <https://doi.org/10.1080/19368623.2011.536074>
122. Weber, M., & Hofsink, A. (2018). Design and development of the CEM-dashboard: a diagnostic tool to determine your current position and improvement directions in customer experience management. In *Customization 4.0: Proceedings of the 9th World Mass Customization & Personalization Conference (MCPC 2017), Aachen, Germany, November 20th-21st, 2017* (pp. 405-421). Springer International Publishing.
123. Westbrook, R. A. (1987). Product/consumption-based affective responses and postpurchase processes. *Journal of Marketing Research*, 24(3), 258–270.
124. Wieland, H., Polese, F., Vargo S. L. ir Lusch R. F. (2012). Toward a Service (Eco) Systems Perspective on Value Creation. *International Journal of Service Science, Management, Engineering, and Technology* 3(3), 12–25. doi:10.4018/jssmet.2012070102.
125. Witell, L., Kowalkowski, C., Perks, H., Raddats, C., Schwabe, M., Benedettini, O., & Burton, J. (2020). Characterizing customer experience management in business markets. *Journal of Business Research*, 116, 420–430. <https://doi.org/10.1016/J.JBUSRES.2019.08.050>
126. Wohlin, C., Runeson, P., Höst, M., Ohlsson, M. C., Regnell, B., & Wesslén, A. (2012). *Experimentation in software engineering*. Springer Science & Business Media.
127. Woodward, M. N., & Holbrook, M. B. (2013). Dialogue on some concepts, definitions and issues pertaining to ‘consumption experiences’. *Marketing Theory*, 13(3), 323–344.
128. Zha, D., Marvi, R., & Foroudi, P. (2023). Synthesizing the customer experience concept: A multimodularity approach. *Journal of Business Research*, 167. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114185>
129. Zomerdijk, L.G. and Voss, C.A. (2010). Service design for experience-centric services. *Journal of Service Research*, 13(1), 67-82.

### Informacijos šaltinių sąrašas

1. Nacionalinė švietimo agentūra. (2023). Švietimo būklės apžvalga. Lietuva. Švietimas šalyje ir regionuose 2023. [žiūrėta 2024-04-18]. Prieiga per internetą: [https://smsm.lrv.lt/uploads/smsm/documents/files/aalaikini/2023%20Svietimas%20Lietuvoje\\_WEB.pdf](https://smsm.lrv.lt/uploads/smsm/documents/files/aalaikini/2023%20Svietimas%20Lietuvoje_WEB.pdf)
2. Nacionalinė švietimo agentūra. (2020). Ilgalaikio švietimo strateginio planavimo rezultatai: Valstybinės švietimo 2013–2022 metų strategijos įgyvendinimas per XVII Vyriausybės programą. [žiūrėta 2024-04-17]. Prieiga per internetą: <https://www.nsa.smm.lt/wp-content/uploads/2021/10/Ilgalaikio-svietimo-strateginio-planavimo-rezultatai.pdf>
3. Nacionalinės švietimo agentūros direktoriaus įsakymas, 2021 m. kovo 19 d. Nr. VK-159. (2021) [žiūrėta 2024-04-08]. Prieiga per internetą: <https://www.nsa.smm.lt/wp-content/uploads/2021/03/Elektroniniodokumentonuorasas-stebesena.pdf>
4. Lietuvos Respublikos Konstitucija, 1992 m. spalio 25 d. (1992) [žiūrėta 2024-04-16]. Prieiga per internetą: <https://www.lrs.lt/home/Konstitucija/Konstitucija.htm>
5. Lietuvos Respublikos švietimo įstatymas, 1991 m. birželio 25 d. Nr. I-1489. (2024) [žiūrėta 2024-04-03]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.1480/asr>
6. Lietuvos Respublikos viešojo administravimo įstatymas, 1999 m. birželio 17 d. Nr. VIII-1234. (1999) [žiūrėta 2024-04-12]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.83679/asr>
7. Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministro ir Lietuvos Respublikos socialinės apsaugos ir darbo ministro įsakymas, 2004 m. kovo 26 d. Nr. ISAK-433/A1-83. (2004) [žiūrėta 2024-04-03]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.230967>
8. Lietuvos Respublikos Švietimo ir mokslo ministro įsakymas, 2012 m. gegužės 30 d. Nr. V-899. (2012) [žiūrėta 2024-04-03]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.425929>
9. Lietuvos Respublikos Švietimo, mokslo ir sporto ministro įsakymas, 2006 m. sausio 23 d. Nr. ISAK-109. (2019) [žiūrėta 2024-04-03]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.271243/asr>
10. Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministro įsakymas, 2020 m. sausio 2 d. Nr. V-2. (2020) [žiūrėta 2024-04-05]. Prieiga per internetą: <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/2db835b0307711eabe008ea93139d588>
11. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro įsakymas, 2007 m. kovo 29 d. Nr. ISAK-556. (2023) [žiūrėta 2024-04-07]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/dfe0dfb10fc211eaa1dda5669c1a32a1>
12. Lietuvos Respublikos vietos savivaldos įstatymas, 1994 m. liepos 7 d. Nr. I-533. (1994) [žiūrėta 2024-04-12]. Prieiga per internetą: <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.5884/asr>
13. Lietuvos Respublikos Vyriausybė. (2022). 2022–2030 metų plėtros programos valdytojos Lietuvos Respublikos vidaus reikalų ministerijos viešojo valdymo plėtros programa (2022, kovo 9, Nr. 206) [žiūrėta 2024-04-07]. Prieiga per internetą: <https://vrm.lrv.lt/lt/administracine-informacija/planavimo-dokumentai-2/pletros-programos/2022-2030-metu-viesojo-valdymo-pletros-programa/>

14. MattsenKumar. (2022). MK Omnichannel Customer Experience (CX) Framework. [žiūrėta 2024-03-12]. Prieiga per internetą: <https://www.mattsenkumar.com/resources/mk-frameworks/mk-omnichannel-customer-experience-cx-framework/>
15. McKinsey and company. (2018). Solving the customer-experience puzzle: A guidebook for government leaders. [žiūrėta 2024-03-12]. Prieiga per internetą: <https://www.mckinsey.com/industries/public-sector/our-insights/solving-the-customer-experience-puzzle-a-guidebook-for-government-leaders#/>
16. McKinsey and company. (2020). The three building blocks of successful customer-experience transformations. [žiūrėta 2024-03-11]. Prieiga per internetą: <https://www.mckinsey.com/capabilities/growth-marketing-and-sales/our-insights/the-three-building-blocks-of-successful-customer-experience-transformations#/>
17. Nacionalinė švietimo agentūra. [žiūrėta 2024-04-11]. Prieiga per internetą: <https://www.nsa.smm.lt/mokyklu-veiklos-pletra-ir-pedagogu-kvalifikacija/mokyklu-veiklos-tobulinimas/dokumentai/>
18. PeopleMetrics. (2024). What is customer experience? Complete Introduction to CX. [žiūrėta 2024-03-10]. Prieiga per internetą: <https://www.peoplemetrics.com/blog/what-is-customer-experience>
19. Valstybės pažangos strategija „Lietuvos pažangos strategija, Lietuva 2030“, 2012 m. gegužės 15 d. Nr. XI-2015. [Žiūrėta 2024-04-04]. Prieiga per internetą: <https://eseimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.425517>
20. Valstybės pažangos strategija „Lietuva 2050“ [žiūrėta 2024-04-02]. Prieiga per internetą: Lietuva 2050 | Ateitį kurkime šiandien | <https://doi.org/10.17169/fqs-24.1.3986> Mano vyriausybė (lrv.lt)
21. Jurbarko švietimo centras [žiūrėta 2024-04-26]. Prieiga per internetą: <https://www.jurbarkosc.lt/>

## Priedai

### 1 priedas. Tyrimo instrumentas (sudaryta darbo autorės)

| Elementas                         | Apibūdinimas MBP                                                                                 | Savybės/požymiai                                                                                                                                                                                                          | Duomenų rinkimo metodas                                                            | Dokumentų analizė                                                                                                                                                                                                                   | Anketos klausimas                                               | Interviu klausimas                                                                                                                                |
|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Besimo-kančiųjų supratimas</b> | suprasti besimokančiųjų poreikius ir lūkesčius, patirtį ir pasitenkinimą, elgesio modelius (1.3) | grindžiamas įvairiais tyrimais (dokumentų analizė, rinkos tyrimas, vartotojų apklausa, stebėjimas ir kitos metodikos) (1.3)<br><br>tyrimai grindžiami vartotojo perspektyva, vartotojų kelionės prieiga (1.4)             | Organizacijos dokumentų analizė<br><br>Ekspertų interviu<br><br>Vartotojų apklausa | vartotojų tyrimų ir jų duomenų panaudojimo reglamentavimas<br><br>vartotojų tyrimo metodika (grįsta vartotojo kelione)<br><br>vartotojų tyrimų duomenų panaudojimas veiklos dokumentuose (strategija, planai/programos, ataskaitos) | Informacija apie kvalifikacijos tobulinimo renginius yra išsami | Kiek planuojant ir vykdant organizacijos veiklą vadovaujamasi/taikoma vartotojo perspektyva?                                                      |
|                                   |                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                 | <i>Kaip suprantate pedagogų poreikį ko jie pageidauja?</i><br><br><i>Kaip sužinote pedagogų poreikius ir lūkesčius, jų pasitenkinimą?</i>         |
| <b>Analizė</b>                    | gebėti analizuoti vartotojų poreikius, elgesį, pageidavimus ir pasitenkinimą (1.3; 1.4)          | grindžiama identifikuojant vartotojus ir jų keliones, analizuojant esamus duomenis naujais būdais, gaunant naujų duomenų iš netikėtų šaltinių, matuojant svarbius rodiklius ir paverčiant juos į matomą informaciją (1.3) | Organizacijos dokumentų analizė<br><br>Ekspertų interviu                           | vartotojų tyrimų duomenų analizė veiklos dokumentuose (strateginiame, metiniame plane, metinėse ataskaitose ir kt.)                                                                                                                 |                                                                 | Kokius veiksmus organizacija įgyvendina siekdama pagerinti vartotojų patirtį, remdamasi duomenų analize ir naujų informacijos šaltinių naudojimu? |
|                                   |                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                 | <i>Kaip jūsų įstaigoje siekiama gerinti pedagogų patirtį naudojantis duomenų analize?</i>                                                         |

|                       |                                                                                                                                                         |                                                                                                                                              |                                                                            |                                                                                                   |                                               |                                                                                                                      |
|-----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Strategija</b>     | įgyvendinti strateginius sprendimus, siekiant kurti vertę savo vartotojams, prisitaikant prie besikeičiančių rinkos sąlygų bei vartotojų poreikių (1.4) | apima ilgalaikę viziją ir tikslus bei numatytus konkrečius veiksmus, skirtus užtikrinti, kad besimokantieji būtų patenkinti ir lojalūs (1.4) | Organizacijos dokumentų analizė                                            | Vizija, misija ir tikslai susiję su besimokančiųjų lojalumu ir pasitenkinimu (strateginis planas) |                                               | -                                                                                                                    |
| <b>Proceso vadyba</b> | organizuoti ir koordinuoti veiklą taip, kad būtų maksimaliai panaudoti turimi ištekliai, įskaitant finansinius, žmogiškuosius ir laiko išteklius (2.2)  | Apima veiklos analizę, planavimą, organizavimą ir vertinimą (1.2)                                                                            | Organizacijos dokumentų analizė<br>Ekspertų interviu<br>Vartotojų apklausa | Vartotojų tyrimo duomenimis grįsti strateginiai, veiklos dokumentai                               | Yra visų būtinų priemonių mokymo(si) reikmėms | Kokia jūsų organizacijos politika ir procedūros, skirtos vartotojų aptarnavimui ir ryšiams su vartotojais palaikyti? |

| Elementas                                | Apibūdinimas MBP                                                                                                  | Savybės/požymiai                                                                                                                                                                             | Duomenų rinkimo metodas                                                    | Dokumentų analizė                                                                                                                      | Anketos klausimas                                                        | Interviu klausimas                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Besimo-kančiųjų patirties kūrimas</b> | kurti „idealiąją“ vartotojo kelionę, nustatant, kaip geriausiai patenkinti vartotojų poreikius ir lūkesčius (1.4) | apima įvairias iniciatyvas (paslaugų dizainą, vartotojų aptarnavimo procesų kūrimą, naujų technologinių sprendimų įgyvendinimą ir kitas priemones, skirtas pagerinti vartotojų patirtį (1.4) | Organizacijos dokumentų analizė<br>Ekspertų interviu<br>Vartotojų apklausa | vartotojų aptarnavimo procesų kūrimo žingsniai organizacijos veiklos dokumentuose (programų kūrimo aprašas, programų užsakymo aprašas) | Informacija apie kvalifikacijos tobulinimo renginius mane pasiekia laiku | Kaip panaudojate surinktą informaciją apie vartotojų poreikius ir patirtis, kuriant patrauklią vartotojų patirtį ?<br><br><i>Koks jūsų įstaigoje organizuojamo pedagogų kvalifikacijos tobulinimo renginio algoritmas?</i> |
| <b>Komandos kūrimas</b>                  | kurti veržlią, įvairias funkcijas atliekančią komandą, kuri būtų                                                  | grindžiama vadovo požiūriu į asmeninių savybių svarbą komandoje bei komandos                                                                                                                 | Ekspertų interviu                                                          | -                                                                                                                                      | -                                                                        | Kaip organizacijoje telkiama komanda aiškos vizijos, priimtinos visiems                                                                                                                                                    |

|                             |                                                                                                                                               |                                                                                                                                                             |                                                                            |                                                                                                             |                                                                   |                                                                                             |
|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
|                             | atsakinga už savo projektus, turėtų technologijų patirtį ir dizaino mąstymo bei nuolatinio tobulinimo kultūrą (1.3)                           | atsakomybė už savo veiklą, technologijų patirtį, dizaino mąstymo bei nuolatinio tobulinimosi kultūrą (1.3)                                                  |                                                                            |                                                                                                             |                                                                   | organizacijos bendruomenėms nariams, kūrimui ir įgyvendinimui?                              |
| <b>Komandos veiklinimas</b> | vykdyti (motyvacinius) mokymus, koordinuoti, įgalinti komandą ryšiams ir įstaigos kitiems darbuotojams motyvuoti bei įtraukti (1.3)           | sukuria aplinką, kurioje vyrauja inovacijos, kūrybiškumas ir efektyvumas, organizacija išsiskiria pasiūlydama unikalias vartotojų patirties programas (1.4) | Ekspertų interviu<br>Vartotojų apklausa                                    | Jurbarko švietimo centre dirba savo darbo sritį išmanantys specialistai                                     | Mokymus vedantys lektoriai kompetetingi savo srities specialistai | Kaip organizacijoje stiprinama darbuotojų komanda ir tikėjimas atliekamo darbo svarba?      |
| <b>Lyderystė</b>            | ne tik organizuoti mokymo procesą ir nustatyti strategijas, bet ir būti pavyzdžiu, įkvepiančiu ir motyvuojančiu besimokančiuosius (2.2)       | skatina bendradarbiavimą tarp besimokančiųjų, sąveiką ir bendrų tikslų siekimą (2.2)                                                                        | Ekspertų interviu                                                          | -                                                                                                           | -                                                                 | Kokie lyderystės modeliai taikomi jūsų komandoje?                                           |
| <b>Komandinis darbas</b>    | optimaliai bendradarbiauti, užtikrinant, kad kiekvienas komandos narys aktyviai prisidėtų prie besimokančiųjų patirties vadybos proceso (2.2) | komanda sukuria tinkamą aplinką, kurioje skatinamas kūrybiškumas, inovacijos ir gebėjimas greitai prisitaikyti prie besimokančiųjų kintančių poreikių (2.2) | Organizacijos dokumentų analizė<br>Ekspertų interviu<br>Vartotojų apklausa | Išorės vertinimo dokumentai, vidaus įsivertinimo dokumentai, kuriuose atsispindėtų komandinio darbo veiklos | Darbuotojų bendravimas yra etiškas ir pagarbus                    | Įvardinkite, kokie komandinio darbo principai jūsų organizacijos komandoje yra prioritetas? |

| Elementas                                 | Apibūdinimas MBP                                                                                                   | Savybės/požymiai                                                                                                                                                                                    | Duomenų rinkimo metodas                                                    | Dokumentų analizė                                                                                                                                                                                                                  | Anketos klausimas                                    | Interviu klausimas                                                                                                          |
|-------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Besimokančiųjų patirties matavimas</b> | stebėti ir vertinti vartotojų patirtį kiekviename jų kelionės etape (1.3)                                          | grindžiamas sėkmių ir problemų, su kuriomis susiduriama, identifikavimu vartotojų patirties procese (1.4)                                                                                           | Organizacijos dokumentų analizė<br>Ekspertų interviu<br>Vartotojų apklausa | Išorės vertinimo ir vidaus įsivertinimo dokumentai, pareigybių aprašymai (nurodantys kaip organizacija vykdo apklausas ar tyrimus veiklos klausimais ir stebi, analizuoja, vertina bei identifikuoja vartotojų patirties matavimą) | Renkama grįžtamoji informacija apie vykusius mokymus | Kaip organizacijoje identifikuojate ir analizuojate sėkmes bei iššūkius, su kuriais susiduria vartotojai patirties procese? |
| <b>Motyvavimas</b>                        | tobulinti organizacijos darbuotojų įgūdžius ir kurti naujus gebėjimus, svarbius tolesniam darbuotojų augimui (1.3) | ar organizacijoje egzistuoja darbuotojų skatinimo sistema, ar užtikrinama, kad visiems darbuotojams būtų nustatyti ir įgyvendinti pagrindiniai veiklos rodikliai, susiję su klientų patirtimi (1.3) | Organizacijos dokumentų analizė<br>Ekspertų interviu                       | Darbuotojų vertinimo ir skatinimo sistema<br><br>Darbuotojų veiklos vertinimo išvados, metinės užduotys                                                                                                                            | -                                                    | Įvardinkite kas (kokie reikiniai, įvykiai, veiklos) organizacijoje stiprina jūsų motyvaciją, skatina veikti?                |
| <b>Metrikos įgalinimas</b>                | rinkti ir analizuoti įvairius duomenis, kurie atspindi besimokančiųjų veiklą ir patirtį mokymosi procese (2.2).    | grindžiama kokybine informacija, gaunama iš apklausų, atsiliepimų ar kokybinių tyrimų ir identifiкуotomis gerosiomis praktikomis bei sritimis, kurias reikia tobulinti ar keisti taktiką (2.2)      | Organizacijos dokumentų analizė                                            | Organizacijos veiklos dokumentuose apibrėžta kaip organizacija vykdo apklausas ar tyrimus veiklos klausimais ir stebi, analizuoja, vertina bei identifikuoja vartotojų patirties matavimą                                          | -                                                    | -                                                                                                                           |

|  |  |  |  |                                               |  |  |
|--|--|--|--|-----------------------------------------------|--|--|
|  |  |  |  | Vidaus įsivertinimo dokumentuose išanalizuota |  |  |
|--|--|--|--|-----------------------------------------------|--|--|

| Elementas                                              | Apibūdinimas MBP                                                                                                                                                                                                                                                                           | Savybės/požymiai                                                                                                                                                                                                                  | Duomenų rinkimo metodas                                                            | Dokumentų analizė                                                                                       | Anketos klausimas                                                              | Interviu klausimas                                                    |
|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|
| <b>Besimo-kančiųjų patirties pokyčių įgyvendinimas</b> | optimizuoti vartotojo kelionę, koreguoti trūkumus ir patobulinti patirties kokybę taip, kad ji atitiktų „idealiąją“ vartotojo kelionę (1.4)                                                                                                                                                | apima įvairias veiklas (procesų peržiūrą ir tobulinimą, darbuotojų mokymus ir įgūdžių tobulinimus, naujų technologijų diegimą, kūrybiškus sprendimai ir kt.), kurios prisideda prie nuolatinio vartotojų patirties gerinimo (1.4) | Ekspertų interviu                                                                  | -                                                                                                       | Mokymų medžiaga pateikiama taip, kad galima ja naudotis tiek kiek reikia       | Kokius pokyčius organizacija įgyvendino per paskutinius trejus metus? |
| <b>Inovatoriškumas</b>                                 | investuoti į talentingų komandų įdarbinimą ir plėtrą, kurios turi galias žinias ir patirtį dizaino srityje, pažengusių daugiakanalių platformų ir technologijų kūrimą, bei nuolatinį atnaujinimą (1.3)<br><br>optimizuoti savo veiklą siekiant užtikrinti geresnę vartotojų patirtį. (1.4) | grindžiama technologijų, skaitmeninių platformų egzistavimu organizacijoje bei inovacijų, susijusių su procesų tobulinimu ir efektyvumo didinimu (1.3)                                                                            | Organizacijos dokumentų analizė<br><br>Ekspertų interviu<br><br>Vartotojų apklausa | Išorės vertinimo ir vidaus įsivertinimo dokumentai, strateginiai dokumentai, metinės veiklos ataskaitos | Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo renginiai organizuojami įvairiomis formomis | Kokius inovatyvius darbo metodus taikote savo darbe/ organizacijoje?  |

|                        |                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                         |                                                                            |                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                          |
|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Išteklių vadyba</b> | efektyviai paskirstyti ir naudoti turimus išteklius, siekiant užtikrinti, kad besimokantieji turėtų visas reikiamas priemones ir galimybes savo patirties tobulinimui (2.2) | apima turimų išteklių panaudojimą, resursų paskirstymą pagal skirtingus poreikius ir prioritetus bei veiksmingą šių išteklių naudojimo stebėseną (2.2)                                                  | Organizacijos dokumentų analizė<br>Ekspertų interviu<br>Vartotojų apklausa | finansinio ir teisėtumo audito dokumentai, išorės vertinimo ir vidaus įsivertinimo dokumentai, metinės veiklos ataskaitos | Jurbarko švietimo centro lauko aplinka tvarkinga<br><br>Vidaus patalpos patogios, jaukios ir tvarkingos<br><br>Užtikrinamos tinkamos sąlygos kavos pertraukėlėms<br><br>Užtikrinamos tinkamos sąlygos higienos pertraukėlėms | Kokie veiksniai ir procesai labiausiai prisideda prie vartotojų patirties gerinimo ir kaip organizacija juos įgyvendina? |
| <b>Komunikacija</b>    | aiškiai ir suprantamai perteikti informaciją, gebėti klausytis bei suprasti kitų nuomones ir poreikius (2.2)                                                                | apima efektyvų bendravimą su besimokančiais, siekiant suprasti jų pastabas ir siūlymus dėl galimų gerinimų (2.2)<br><br>sukuriama aplinka, kurioje besimokantieji jaučiasi vertinami ir palaikomi (2.2) | Organizacijos dokumentų analizė<br>Ekspertų interviu<br>Vartotojų apklausa | Skundų dėžutė/ skundų atsiliepimų, pasiūlymų žurnalai                                                                     | Darbuotojai aiškiai ir suprantamai atsako į iškilusių klausimų, suteikia reikiamą informaciją                                                                                                                                | Kaip komunikujete su vartotojais, kad jūsų organizacija būtų patraukli ir paveiki?                                       |

| Elementas | Apibūdinimas MBP | Savybės/požymiai | Duomenų rinkimo metodas | Dokumentų analizė | Anketos klausimas | Interviu klausimas |
|-----------|------------------|------------------|-------------------------|-------------------|-------------------|--------------------|
|-----------|------------------|------------------|-------------------------|-------------------|-------------------|--------------------|

|                           |                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                      |                                                                                                                          |
|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Vertinimas ir tobulinimas | identifikuoti sėkmingus sprendimus bei nustatyti spragas, kuriose galima tobulėti, siekiant užtikrinti vartotojų patirties kokybę (1.4) | apima išsamią vertinimo rezultatų analizę, kaip vartotojai reagavo į patirtį, kokios buvo grįžtamosios informacijos ir kaip galima tobulėti ateityje (1.3)                                                                                             | Organizacijos dokumentų analizė<br>Ekspertų interviu<br>Vartotojų apklausa | Vartotojų grįžtamojo ryšio analizavimas<br>organizacijos veiklos dokumentuose (vidaus įsivertinimo dokumentuose, strateginiuose planuose, kvalifikacijos tobulinimo renginių tvarkoje, metinės veiklos plane, strateginio plano SWOT analizėje, metinės veiklos ataskaitoje, metodinių būrelių pasitarimų protokoluose) | Renkama grįžtamoji informacija apie vykusius mokymus | Kaip dažnai ir kokius metodus panaudojate stebėdami ir vertindami vartotojų patirtį organizacijos teikiamose paslaugose? |
| Atvirumas                 | į vartotoją orientuotos kultūros kūrimas (1.3)                                                                                          | darbuotojų veiksmuose, elgesyje ir požiūriuose išreiškta orientacija į vartotojus<br><br>darbuotojai įgalinti teikti pasiūlymus, išsakyti savo nuomonę, dalintis patirtimis<br><br>darbuotojų iniciatyvumas skatinamas, pripažįstamas ir apdovanojamas | Organizacijos dokumentų analizė<br>Ekspertų interviu<br>Vartotojų apklausa | Darbuotojų iniciatyvų sistema (fiksavimas) dokumentuose (pvz. protokolai, fizinėje/skaitmeninėje lentoje ir pan.)                                                                                                                                                                                                       | Pritaikyta žmonėms su negalia                        | Kaip dažnai Jūsų pateiktos iniciatyvos, kaip gerinti vartotojų patirtį, yra įgyvendinamos?                               |
| Mokymasis                 | būti informuotam apie naujausias tendencijas, inovacijas ir geriausias                                                                  | įgyvendindami vartotojų patirties specifiniai                                                                                                                                                                                                          | Organizacijos dokumentų analizė                                            | Organizacijos darbuotojų kvalifikacijos kėlimo                                                                                                                                                                                                                                                                          | -                                                    | Kaip dažnai, kokių būdu ir kokiomis temomis                                                                              |

|                   |                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                              |                                                                                    |                                                                                        |                                                                    |                                                                    |
|-------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|
|                   | praktiką savo veiklos srityje. (1.4)                                                                                                                                      | mokymai darbuotojams (1.3)                                                                                                                                   | Ekspertų interviu                                                                  | tvarkos reglamentavimas, (pareigybės aprašymuose)                                      |                                                                    | organizacijos darbuotojai kelia savo kvalifikaciją?                |
| Incidentų vadyba  | būti jautriems ir proaktyviems, suvokiant besimokančiųjų problemas ir poreikius bei nedelsiant įgyvendinti būtinus patobulinimus (2.2)                                    | apima sistemų ir procedūrų sukūrimą bei įdiegimą, skirtų greitai ir efektyviai reaguoti į bet kokius nepageidaujamus įvykius ar problemines situacijas (2.2) | Organizacijos dokumentų analizė<br><br>Vartotojų apklausa                          | Skundų dėžutė/ skundų atsiliepimų, pasiūlymų žurnalai<br><br>Skundų nagrinėjimo tvarka | Iškylus klausimui/problemai, jis sprendžiamas operatyviai          |                                                                    |
| Bendradarbiavimas | gauti grįžtamąjį ryšį iš vartotojų, suprasti besimokančiųjų patirtį ir poreikius skirtingose situacijose bei adaptuoti besimokančiųjų patirties vadybos strategijas (2.2) | apima reguliarius susitikimus, darbo grupių formavimą, bendrų projektų kūrimą ir įvairių su švietimo procesu susijusių idėjų bei praktikų dalinimąsi (2.2)   | Organizacijos dokumentų analizė<br><br>Ekspertų interviu<br><br>Vartotojų apklausa | Metodinių būrelių protokolai                                                           | Jurbarko švietimo centro darbuotojai bendradarbiauja su pedagogais | Kaip dažnai, koku formatu vyksta bendradarbiavimas su vartotojais? |

## 2 priedas. Ekspertų interviu klausimynas (sudaryta darbo autorės)

|                              | Proceso                                                                                                                                                                                                                                                   | Procesą įgalinantys                                                                                                                                                                                                                                    | Vadybinės veiklos                                                                                                                                                                                                                    |
|------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Supratimas/analizė        | <p>1.1. Kiek planuojant ir vykdant organizacijos veiklą vadovaujamasi/taikoma vartotojo perspektyva?</p> <p><i>Kaip suprantate pedagogų poreikį ko jie pageidauja?</i></p> <p><i>Kaip sužinote pedagogų poreikius ir lūkesčius, jų pasitenkinimą?</i></p> | <p>1.2. Kokius veiksmus organizacija įgyvendina siekdama pagerinti vartotojų patirtį, remdamasi duomenų analize ir naujų informacijos šaltinių naudojimu?</p>                                                                                          | <p>1.3. Kokia jūsų organizacijos politika ir procedūros, skirtos vartotojų aptarnavimui ir ryšiams su vartotojais palaikyti?</p>                                                                                                     |
| 2. Patirties kūrimas         | <p>2.1. Kaip panaudojate surinktą informaciją apie vartotojų poreikius ir patirtis, kuriant patrauklią vartotojų patirtį ?</p> <p><i>Koks jūsų įstaigoje organizuojamo pedagogų kvalifikacijos tobulinimo renginio algoritmas?</i></p>                    | <p>2.2. Kaip organizacijoje telkiama komanda aiškios vizijos, priimtinos visiems organizacijos bendruomenėms nariams, kūrimui ir įgyvendinimui?</p> <p>2.3. Kaip organizacijoje stiprinama darbuotojų komanda ir tikėjimas atliekamo darbo svarba?</p> | <p>2.4. Kokie lyderystės modeliai taikomi jūsų komandoje?</p> <p>2.5. Įvardinkite, kokie komandinio darbo principai jūsų organizacijos komandoje yra prioritetas?</p>                                                                |
| 3. Patirties matavimas       | <p>3.1. Kaip organizacijoje identifikuojate ir analizuojate sėkmes bei iššūkius, su kuriais susiduria vartotojai patirties procese?</p>                                                                                                                   | <p>3.2. Įvardinkite kas (kokie renginiai, įvykiai, veiklos) organizacijoje stiprina jūsų motyvaciją, skatina veikti?</p>                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                      |
| 4. Pokyčių įgyvendinimas     | <p>4.1. Kokius pokyčius organizacija įgyvendino per paskutinius trejus metus?</p>                                                                                                                                                                         | <p>4.2. Kokius inovatyvius darbo metodus taikote savo darbe/ organizacijoje?</p>                                                                                                                                                                       | <p>4.3. Kokie veiksniai ir procesai labiausiai prisideda prie vartotojų patirties gerinimo ir kaip organizacija juos įgyvendina?</p> <p>4.4. Kaip komunikuojate su vartotojais, kad jūsų organizacija būtų patraukli ir paveiki?</p> |
| 5. Vertinimas ir tobulinimas | <p>5.1. Kaip dažnai ir kokius metodus panaudojate stebėdami ir vertindami vartotojų patirtį organizacijos teikiamose paslaugose?</p>                                                                                                                      | <p>5.2. Kaip dažnai Jūsų pateiktos iniciatyvos, kaip gerinti vartotojų patirtį, yra įgyvendinamos?</p> <p>5.3. Kaip dažnai, koku būdu ir kokiomis temomis organizacijos darbuotojai kelia savo kvalifikaciją?</p>                                      | <p>5.4. Kaip dažnai, koku formatu vyksta bendradarbiavimas su vartotojais?</p>                                                                                                                                                       |

### 3 priedas. Respondentų anketa (sudaryta darbo autorės)

Gerb. Respondente,

Esu Kauno technologijos universiteto Viešojo administravimo magistro studijų programos II kurso studentė Jurgita Voroninienė. Pastaruoju metu vykdu tyrimą, kurio tikslas – išanalizuoti pedagogų patirties vadybą tobulinant jų kvalifikaciją Jurbarko švietimo centre.

Apklausa yra anoniminė, o Jūsų atsakymai – konfidencialūs. Vertindama Jūsų asmeninę patirtį ir žinias, prašau atsakyti į šios anketo klausimus. Surinkti bei apibendrinti duomenys bus naudojami baigiamajam magistro darbui parengti bei aptarti susirinkime su Jurbarko švietimo centro darbuotojais.

Anketos pildymas užtruks vos keletą minučių. Jūsų dalyvavimas apklausoje yra asmeninis apsisprendimas, kuriame galite nedalyvauti arba panorėję nutraukti savo dalyvavimą tyrime bet kuriuo metu. Šios anketo rezultatai viešai publikuojami nebus.

Nuoširdžiai dėkoju už Jūsų nuomonę ir skirtą laiką!

#### 1. Kaip vertinate pedagogų kvalifikacijos tobulinimo paslaugas Jurbarko švietimo centre (įvardinkite skalėje nuo 1 iki 5, kur N - neturiu nuomonės, 1 - mažai, 5 - labai gerai)

| LŪKESČIAI |   |   |   |   | PASITENKINIMAS SUTEIKTA PASLAUGA                                               | REALI SITUACIJA |   |   |   |   |   |
|-----------|---|---|---|---|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------|---|---|---|---|---|
|           |   |   |   |   |                                                                                |                 |   |   |   |   |   |
| 1         | 2 | 3 | 4 | 5 |                                                                                | N               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|           |   |   |   |   | Informacija apie kvalifikacijos tobulinimo renginius mane pasiekia laiku       |                 |   |   |   |   |   |
|           |   |   |   |   | Informacija apie kvalifikacijos tobulinimo renginius yra išsami                |                 |   |   |   |   |   |
|           |   |   |   |   | Pedagogų kvalifikacijos tobulinimo renginiai organizuojami įvairiomis formomis |                 |   |   |   |   |   |
|           |   |   |   |   | Mokymų turinys tinkamai pateiktas ir suprantamas                               |                 |   |   |   |   |   |
|           |   |   |   |   | Mokymus vedantys lektoriai kompetetingi savo srities specialistai              |                 |   |   |   |   |   |
|           |   |   |   |   | Mokymų medžiaga pateikiama taip, kad galima ja naudotis tiek kiek reikia       |                 |   |   |   |   |   |
|           |   |   |   |   | Renkama grįžtamoji informacija apie vykusius mokymus                           |                 |   |   |   |   |   |

#### 2. Kaip vertinate Jurbarko švietimo centro komandos profesionalumą (įvardinkite skalėje nuo 1 iki 5, kur N - neturiu nuomonės, 1 - labai blogai, 5 - puiku)

| LŪKESČIAI |   |   |   |   | PROFESIONALUMAS                                                         | REALI SITUACIJA |   |   |   |   |   |
|-----------|---|---|---|---|-------------------------------------------------------------------------|-----------------|---|---|---|---|---|
| 1         | 2 | 3 | 4 | 5 |                                                                         | N               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|           |   |   |   |   | Jurbarko švietimo centre dirba savo darbo sritį išmanantys specialistai |                 |   |   |   |   |   |
|           |   |   |   |   | Darbuotojų bendravimas yra etiškas ir pagarbus                          |                 |   |   |   |   |   |

|  |  |  |  |                                                                                                 |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|-------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  | Jurbarko švietimo centro darbuotojai bendradarbiauja su pedagogais                              |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  | Iškilus klausimui/problemui, jis sprendžiamas operatyviai                                       |  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  | Darbuotojai aiškiai ir suprantamai atsako į iškilusius klausimus, suteikia reikiamą informaciją |  |  |  |  |  |  |

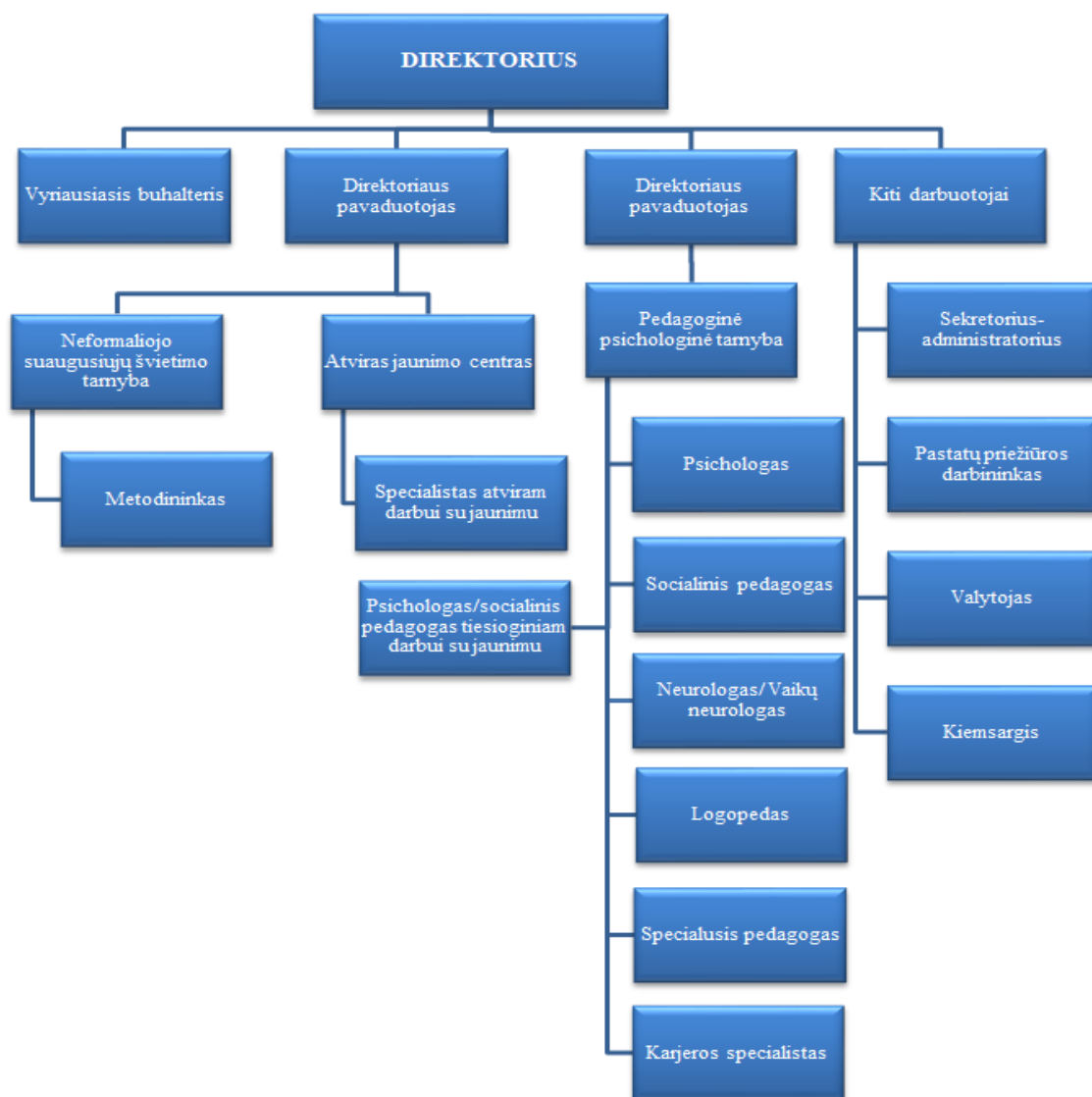
**3. Kaip vertinate Jurbarko švietimo centro aplinką (įvardinkite skalėje nuo 1 iki 5, kur 1 - mažai, 5 - labai daug)**

| LŪKESČIAI |   |   |   |   | SĄLYGOS                                              | REALI SITUACIJA |   |   |   |   |   |
|-----------|---|---|---|---|------------------------------------------------------|-----------------|---|---|---|---|---|
| 1         | 2 | 3 | 4 | 5 |                                                      | N               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|           |   |   |   |   | Jurbarko švietimo centro lauko aplinka tvarkinga     |                 |   |   |   |   |   |
|           |   |   |   |   | Vidaus patalpos patogios, jaukios ir tvarkingos      |                 |   |   |   |   |   |
|           |   |   |   |   | Yra visų būtinų priemonių mokymo(si) reikmėms        |                 |   |   |   |   |   |
|           |   |   |   |   | Užtikrinamos tinkamos sąlygos kavos pertraukėlėms    |                 |   |   |   |   |   |
|           |   |   |   |   | Užtikrinamos tinkamos sąlygos higienos pertraukėlėms |                 |   |   |   |   |   |
|           |   |   |   |   | Pritaikyta žmonėms su negalia                        |                 |   |   |   |   |   |

**4. Pažymėkite, kokia tikimybė, kad Jurbarko švietimo centro paslaugas rekomenduosite kitiems?**

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|
|   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |

4 priedas. Jurbarko švietimo centro organizacinė struktūra ([www.jurbarkosc.lt](http://www.jurbarkosc.lt))



**5 priedas. Jurbarko švietimo centro metiniai tikslai, uždaviniai ir numatomi rezultatai (sudaryta darbo autorės pagal Jurbarko švietimo centro metinius planus)**

| Metai | Tikslas                                                                                                                                                                                                                                                 | Uždaviniai                                                                                                                                                                                                                | Priemonė                                                                                                                                           | Veiklos pobūdis                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2021  | Pedagogų bendrųjų ir profesinių kompetencijų tobulinimas atsižvelgiant į 2020–2022 m. kvalifikacijos tobulinimo prioritetus, metodinių grupių aktyvinimas, pedagogų profesinių ir dalykinių kompetencijų tobulinimas pagal atnaujintus BP reikalavimus. | Tobulinti kvalifikacijos tobulinimo renginių organizavimo veiklą, siekiant sudaryti sąlygas įvairių poreikių ir gebėjimų asmenims įgyti ir tobulinti kompetencijas atsižvelgiant į kvalifikacijos tobulinimo prioritetus. | Sudaryti palankias mokymosi ir kompetencijų tobulinimo sąlygas pedagogams, kultūros darbuotojams, kitų sričių darbuotojams bei kitiems suaugusiems | Seminarų, mini mokymų, ilgalaikių mokymų organizavimas                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|       |                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                    | Kvalifikacijos tobulinimo renginių, atitinkančių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų, mokytojų ir pagalbos mokiniui specialistų 2020-2022 metų kvalifikacijos tobulinimo prioritetus ir profesinių ir dalykinių kompetencijų tobulinimas pagal atnaujintus BP reikalavimus, organizavimas |
|       |                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                    | Jurbarko švietimo centro darbuotojų bendrųjų, vadybinių ir andragoginių kompetencijų stiprinimas                                                                                                                                                                                                                                   |
|       |                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                           | Vykdėti kvalifikacijos tobulinimo renginių kokybės stebėseną                                                                                       | Kvalifikacijos tobulinimo programų vertinimas (pirminė kokybės stebėseną)                                                                                                                                                                                                                                                          |
|       |                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                    | Kvalifikacijos tobulinimo renginių dalyvių grįžtamojo ryšio anketos kūrimas, apklausos rezultatų analizės                                                                                                                                                                                                                          |
|       |                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                    | Metodinės veiklos įsivertinimas: kvalifikacijos renginių poveikio analizė                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 2022  | Pedagogų bendrųjų ir profesinių kompetencijų tobulinimas atsižvelgiant į 2020-2022 m. kvalifikacijos tobulinimo prioritetus, metodinių grupių aktyvinimas, pedagogų                                                                                     | Taikant efektyvius metodus, analizuoti pedagogų kvalifikacijos tobulinimo programų veiksmingumą, jų poveikį gerinant ugdymo kokybę ir mokinių                                                                             | Sudaryti palankias mokymosi ir kompetencijų tobulinimo sąlygas pedagogams, kultūros darbuotojams, kitų                                             | Seminarų, mokymų, ilgalaikių programų organizavimas                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|       |                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                    | Kvalifikacijos tobulinimo programų, atitinkančių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų, mokytojų ir pagalbos mokiniui specialistų 2020-2022 metų kvalifikacijos tobulinimo prioritetus ir profesinių ir dalykinių                                                                           |

|      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|      | profesinių ir dalykinių kompetencijų tobulinimas pagal atnaujintus BP reikalavimus.                                                                                                                                                                                                                 | pasiekimus, didinti PKT prioritetinių programų pasiūlą.                                                                                                                                               | sričių darbuotojams bei kitiems suaugusiems                                                                                            | kompetencijų tobulinimas pagal atnaujintus BP reikalavimus, organizavimas                                                                                                                                                                                                                                                          |
|      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                        | Mokytojų, direktorių pavaduotojų tyriminės kompetencijos tobulinimas, mokyklų vadovų vadybinių kompetencijų tobulinimas                                                                                                                                                                                                            |
|      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                       | Vykdėti kvalifikacijos tobulinimo renginių kokybės stebėseną                                                                           | Kvalifikacijos tobulinimo programų vertinimas (pirminė kokybės stebėseną)                                                                                                                                                                                                                                                          |
|      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                        | Kvalifikacijos renginių poveikio analizė                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 2023 | Mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, mokytojų ir pagalbos mokiniui specialistų bendrųjų ir profesinių kompetencijų tobulinimas atsižvelgiant į 2023-2025 m. kvalifikacijos tobulinimo prioritetus, metodinių grupių aktyvinimas, pedagogų profesinių ir dalykinių kompetencijų tobulinimas pagal | Taikant efektyvius metodus, analizuoti pedagogų kvalifikacijos tobulinimo programų veiksmingumą, jų poveikį gerinant ugdymo kokybę ir mokinių pasiekimus, didinti PKT prioritetinių programų pasiūlą. | Sudaryti palankias mokymosi ir kompetencijų tobulinimo sąlygas vadovams, jų pavaduotojams, pagalbos mokiniui specialistams, pedagogams | Seminarų, mokymų, ilgalaikių programų organizavimas                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                        | Kvalifikacijos tobulinimo programų, atitinkančių mokyklų vadovų, jų pavaduotojų ugdymui, ugdymą organizuojančių skyrių vedėjų, mokytojų ir pagalbos mokiniui specialistų 2023-2025 metų kvalifikacijos tobulinimo prioritetus ir profesinių ir dalykinių kompetencijų tobulinimas pagal atnaujintus BP reikalavimus, organizavimas |
|      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                        | Mokytojų, direktorių, pavaduotojų lyderystės kompetencijų tobulinimas, mokyklų vadovų vadybinių kompetencijų tobulinimas                                                                                                                                                                                                           |

|  |                           |    |  |                                                                                                                              |                                                                                        |
|--|---------------------------|----|--|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
|  | atnaujintus reikalavimus. | BP |  | Analizuoti pedagogų kvalifikacijos tobulinimo programų veiksmingumą, jų poveikį gerinant ugdymo kokybę ir mokinių pasiekimus | Kvalifikacijos tobulinimo programų vertinimas                                          |
|  |                           |    |  |                                                                                                                              | Kvalifikacijos renginių poveikio analizė, gerinant ugdymo kokybę ir mokinių pasiekimus |

## 6 priedas. Besimokančiųjų supratimo srities elementai (sudaryta darbo autorės)

| Besimokančiųjų supratimas                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Procesas</b></p> <p>Kiek planuojant ir vykdamas organizacijos veiklą vadovaujamasi/taikoma vartotojo perspektyva?</p>                                                                  | <p>I1 „mes pažįstame savo rajono pedagogus, nes tai mūsų miesto bendruomenė“, „mes domimės savo pedagogų poreikiais ir siūlome jiems alternatyvas pasirinkti. Čia yra labai svarbus faktorius, nes jeigu mes turime savo grupę, kuri eina pas mus – mes jos negalime paleisti ir prarasti. Turime ją išlaikyti ir sekantiems kartams, kad rinktųsi mus“</p> <p>I2 „dažniausiai sužinome iš metodinių būrelių susirinkimų, diskutuojant“, „mokslo metų pradžioje atliekama poreikio apklausa“, „grįžusi iš direktorių pasitarimų pasako direktorė, koks ugdymo įstaigų bendruomenių poreikis ateinantiems mokslo metams“</p> <p>I3 „Apklausomis, analize ir tyrimais, diskusijomis, pokalbiais įvairių renginių metu“</p> |
| <p><b>Vadybininko veiklos</b></p> <p>Kokia jūsų organizacijos politika ir procedūros, skirtos vartotojų aptarnavimui ir ryšiams su vartotojais palaikyti?</p>                                | <p>I1 „informacinės technologijos, informacija internetinėje svetainėje, viešinimas socialiniuose tinkluose“</p> <p>I2 „direktorė prašo mokslo metų pabaigoje pateikti ir aptarti praeitų metų mokytojų poreikių tyrimą ir mes jį analizuojame, nes buvo surinkti duomenys“</p> <p>I3 „Glaudus bendradarbiavimas, komunikavimas, atvirumas, grįžtamojo ryšio rinkimas“</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <p><b>Įgalinantys veiksniai</b></p> <p>Kokius veiksmus organizacija įgyvendina siekdama pagerinti vartotojų patirtį, remdamasi duomenų analize ir naujų informacijos šaltinių naudojimu?</p> | <p>I1 „mes ne visada žinome ką strateguoja mokykla, nes mokyklos mums teikia tiesiog artimiausio mėnesio poreikius, o labai svarbu matyti visumą“</p> <p>I2 „kai turime poreikį, ieškome lektoriaus, mokymų, kurie atitiktų tą poreikį, numatome tai planuose“</p> <p>I3 „pagal gautus duomenis mes suprojektuojame kaip dirbsime sekančiais metais, kokius dalykus ir momentus turime įtraukti į metinį planą, stebime strateginį planą, esant reikalui, jį papildome“</p>                                                                                                                                                                                                                                              |

## 7 priedas. Besimokančiųjų patirties kūrimo srities elementai (sudaryta darbo autorės)

| Besimokančiųjų patirties kūrimas                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Procesas</b></p> <p>Koks jūsų įstaigoje organizuojamo pedagogų kvalifikacijos tobulinimo renginio algoritmas?</p>                                                                                                                                                                    | <p>I1 „Žiūrime į nacionalinius prioritetus, Jurbarko rajono planą, savo strateginį planą taip nustatome metinę kryptį &lt;...&gt; ko reikia Lietuvos strategijai 2050. Turime atitikti vietinių pedagogų pageidavimus ir siekti Lietuvos rodiklių“</p> <p>I2 „Sužinome kokios temos pageidauja, kiek bus žmonių, kur vyks, nuotoliu ar gyvai, koks biudžetas. Tada pagal šituos duomenis ieškome lektorių, kas galėtų vykdyti seminarą, kokiomis sąlygomis, kokia kaina. Radus suderiname su įstaiga ir lektoriumi, informuojame. Toliau deriname detales, siunčiame kvietimus, registraciją. &lt;...&gt; Toliau reikia visus pasitikti nuo A iki Z. Reikia būti pasiruošus salus, vietas, priemones pagal tai ko reikia konkrečiam seminarui. Ir dar būti pasiruošus ekstra atvejams. Būti paskyrus atsakingus žmones, kas už ką atsakingi: kas fotografuoja, kas lydi į kavos pertraukas ir t.t.“</p> <p>I3 „Informacijos rinkimas ko pageidauja, ieškojimas, radimas ir suderinimas abiejų pusių tinkamo varianto, pasiskirstymas darbais ir rolėmis, techninis pasiruošimas renginiui, renginio vykdymas, aptarimas“.</p> |
| <p><b>Vadybininko veiklos</b></p> <p>2.4. Kokie lyderystės modeliai taikomi jūsų komandoje?</p> <p>2.5. Įvardinkite, kokie komandinio darbo principai jūsų organizacijos komandoje yra prioritetas?</p>                                                                                    | <p>I1 „Mane asmeniškai tai įkvepia direktorė, man atrodo ji tinkamai vadovauja ir tiek“; „nežinau..“</p> <p>I2 „O kokie jie būna?“ „... kartais direktorė tiesiog pasako kaip turiu padaryti, bet dažniausiai sako ką turiu padaryti, o jau sprendimus darau pati ir įgyvendinu pati, bet tada ir atsakomybė yra mano už sprendimus“; „komandinis darbas.. visi kartu, nes mūsų labai mažai yra, visi mes atsakingi“</p> <p>I3 „Pasidalintosios lyderystės, manau, kad taip...“; „atsakomybė už man paskirtą darbą, dar bendradarbiavimas mūsų centre yra svarbus. Ir mes taip ir dirbame.“</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <p><b>Įgalinantys veiksniai</b></p> <p>2.2. Kaip organizacijoje telkiama komanda aiškios vizijos, priimtinos visiems organizacijos bendruomenėms nariams, kūrimui ir įgyvendinimui?</p> <p>2.3. Kaip organizacijoje stiprinama darbuotojų komanda ir tikėjimas atliekamo darbo svarba?</p> | <p>I1 „Kuriamos darbo grupės. Pirmiausiai visada kviečiami kas norėtų, o paskui dar įtraukiami ir kiti“; „padrąsina direktorė, jinai mumis pasitiki ir tai pasako“</p> <p>I2 „Aš visada esu komandoje. Sudaroma darbo grupė“; „manau, kad visiems aišku, kaip svarbu komanda ir pasitikėjimas vienu kitais“</p> <p>I3 „Sukuriamos darbo grupės, į kurias kasmet įtraukiami skirtingi darbuotojai. Kartais jos būna labiau suderintos pagal charakterius, kolegialesnės, kartais skirtingos, tada priešingi požiūriai duoda įdomių rezultatų.. yra ir nepasisekę.... Taigi bendra vizija ir matymas gimsta diskusijose“; „Kasmet stengiamasi suorganizuoti bent po vieną išvyką į kitą švietimo centrą gerosios patirties pasidalijimui, taip ne tik įgyjama profesinės patirties, dalijamasi sava patirtimi, bet taip atsiranda savęs matymas komandoje ir tikėjimas savo darbu“</p>                                                                                                                                                                                                                                          |

## 8 priedas. Besimokančiųjų patirties matavimo srities elementai (sudaryta darbo autorės)

| Besimokančiųjų patirties matavimas                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Procesas</b><br><br>Kaip organizacijoje identifikuojate ir analizuojate sėkmes bei iššūkius, su kuriais susiduria vartotojai patirties procese? | I1 „Pedagogus mes pakalbiname po renginio, netgi stebime renginio metu, jeigu per šalta ar kažko trūksta taisome iš karto situaciją, be to jie pildo apklausas. Tai jeigu būtų kažkokie atsakymai blogi iškarto informuotumėme direktorę.“<br><br>I2 „Mes aptariame mokslo metų pabaigoje, nes analizuojame SEMI+ anketas. Tada ir nustatome kokios kryptys bus kitais metais. O momentinius klausimus tai sprendžiame iš karto“<br><br>I3 „Metodininkas atsakingas už anketų analizavimą po renginio. Jis tai ir atlieka, o besibaigiant mokslo metams pristato ir aptariame kaip sekėsi. Vidaus įsivertinimą atliekant kiti darbuotojai analizuoja ir įvertina. Surašome pastebėjimus ir numatomus tobulinimus.“ |
| <b>Vadybininko veiklos</b><br><br>-                                                                                                                | -                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Įgalinantys veiksniai</b><br><br>Įvardinkite kas (kokie renginiai, įvykiai, veiklos) organizacijoje stiprina jūsų motyvaciją, skatina veikti?   | I1 „Išvažiuojamieji gerosios patirties pasidalinimo renginiai, kai lankomės kituose švietimo centruose“<br><br>I2 „Mane motyvuoja pati darbo aplinka, kolektyvas. Padrąšinimas, paskatinimas ir kolegų draugiškumas. Dar patinka šventės su kolektyvu.“<br><br>I3 „Renginiai, kurie vyksta neformalioju būdu. Pvz. „Bendrystės vakarienė Kalėdiniu laikotarpiu. Kai kolegos įvertina, padėkoja.“                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |

**9 priedas. Besimokančiųjų patirties pokyčių įgyvendinimo srities elementai (sudaryta darbo autorės)**

| <b>Besimokančiųjų patirties pokyčių įgyvendinimas</b>                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Procesas</b></p> <p>Kokius pokyčius organizacija įgyvendino per paskutinius trejus metus?</p>                                                                                                                                                         | <p>I1 „pasiruošė techninius dalykus, įsigijo įrangą ir reikalingas licencijas nuotoliniams mokymams, patys kolektyvo nariai daugiau išvyksta mokytis“</p> <p>I2 „įsigyta nauja įranga, sukurta nauja internetinė svetainė, metodinių būrelių susirinkimai organizuojami mišriu būdu t.y. nuotoliu ir gyvai, tai ženkliai didina pedagogų lankomumą“</p> <p>I3 „nauji technologiniai sprendiniai pradedant internetine svetaine, informacijos sklaida, įranga ir programomis. Įsigijome vaizdo kamerą, naują išmaniąją lentą, mokymus“</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <p><b>Vadybininko veiklos</b></p> <p>Kokie veiksniai ir procesai labiausiai prisideda prie vartotojų patirties gerinimo ir kaip organizacija juos įgyvendina?</p> <p>Kaip komunikujete su vartotojais, kad jūsų organizacija būtų patraukli ir paveiki?</p> | <p>I1 „mano nuomone tai, kad jie jaustųsi komfortabiliai, kad būtų įdomūs renginiai, naudingi ir pritaikomi jų darbo praktikoje“; „kuriamo asmeninį ryšį. Mes netgi savo darbe beveik esame pasiskirstę sritimis, kas su kokiais pedagogais labiau bendradarbiauja. Ir jeigu reikia į kito renginį pakviesti tam tikrus žmones, mes vieni už kitus tai ir darome.“</p> <p>I2 „jų poreikių patenkinimas (kavos pertraukėlės, skanus maistas, dėmesys, asmeninis bendravimas). Mes pedagogus pasitinkama su kava ir sausainiais metodinių būrelių susirinkimuose, organizuodami stengiamės parodyti, kad jie yra laukiami, svarbūs“; „Komunikuojame raštu, telefoniniu skambučiu, kuriamas artimas glaudus ryšys“</p> <p>I3 „Tikriausiai svarbiausia girdėti savo mokytojo poreikius ir juos tenkinti“; „Kviečiame, rodome asmeninį dėmesį, bendravimu stengiamės parodyti, jog jie mums svarbūs, tariamės, bendradarbiaujame, siūlome savo pagalbą, padedame.“</p> |
| <p><b>Įgalinantys veiksniai</b></p> <p>Kokius inovatyvius darbo metodus taikote savo darbe/ organizacijoje?</p>                                                                                                                                             | <p>I1 „Naudojame nuotolinį darbą, kuris yra inovatyvus, nes darbuotojai, esant reikalui, gali dirbti iš jiems patogios darbo vietos, kas suteikia mūsų įstaigai lankstumo.“</p> <p>I2 „geriname savo aplinką inovatyviais techniniais dalykais, renkamės lektorius, kurie dirba šiuolaikiškai, taiko naujausias žinias. Stengiamės įsigyti šiuolaikinius dalykus, atnaujinti aplinką“</p> <p>I3 „nežinau ar tai inovatyvu, tačiau optimizuojame savo veiklą t.y. stengiamės maksimaliai racionaliai panaudoti turimus išteklius: žmogiškuosius, finansinius ir materialiuosius. Atsakingai skaičiuojame finansus, kad galėtume racionaliai juos naudoti įsigyjant tai ko labiausiai reikia ir kas duotų daugiausiai naudos“</p>                                                                                                                                                                                                                                   |

## 10 priedas. Vertinimo ir tobulinimo srities elementai (sudaryta darbo autorės)

| Vertinimas ir tobulinimas                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>Procesas</b></p> <p>Kaip dažnai ir kokius metodus panaudojate stebėdami ir vertindami vartotojų patirtį organizacijos teikiamose paslaugose?</p>                                                                                       | <p>I1 „atliekamas anketavimas per SEMI+, vykdomi neformalūs pokalbiai. Kaip dažnai? Nežinau, tai pastoviai, nuolat. Po kiekvieno renginio. Visada“</p> <p>I2 „Renkamas grįžtamasis ryšys per SEMI+ sistemą po kiekvieno renginio. Jeigu būna renginys vienai mokyklai, tai dar būna neformalus pokalbis renginio aptarimui su tos įstaigos vadovu „kaip jums patiko mokymai?, „kaip sekėsi?“, „kas pavyko?“ „ką pakeisti?“, tai jis nebūna fiksuojamas, o anketos būna“</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <p><b>Vadybininko veiklos</b></p> <p>Kaip dažnai, kokių formatu vyksta bendradarbiavimas su vartotojais?</p>                                                                                                                                 | <p>I1 „Labai dažnai, mano nuomone, mes nuolat palaikome ryšį. Kartą per savaitę su kažkuria vartotojų grupe mes visada susitinkame“</p> <p>I2 „Metodinių būrelių metu 3 kartus per metus. Jeigu būna poreikis tada ir dažniau“</p> <p>I3 „Vadovų pasitarimuose, kartą per mėnesį, pavaduotojų pasitarimuose kartą per mėnesį, metodinių būrelių pasitarimuose du-tris kartus per metus, bei asmeniškai susitikus švietimo centre kai kreipiasi patys pagal poreikį, arba vykstant į ugdymo įstaigas kartą per pusmetį.“</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <p><b>Igalinantys veiksniai</b></p> <p>Kaip dažnai Jūsų pateiktos iniciatyvos, kaip gerinti vartotojų patirtį, yra įgyvendinamos?</p> <p>Kaip dažnai, kokių būdu ir kokiomis temomis organizacijos darbuotojai kelia savo kvalifikaciją?</p> | <p>I1 „Aš sakyčiau, kad beveik visada. Na, nebent yra finansiniai ribojimai, bet tokiu atveju visada yra tariamasi ir jeigu yra reikalingos lėšos tai įtraukiama į sąrašą pas sekretorę ir metų eigoje arba kai gaunamos kokios lėšos modernizacijai, tikrai įgyvendinama. Jeigu apie finansus. O dėl idėjų, tai visada pasitariame komandoje ir dažniausiai įgyvendiname.“; „Darbuotojų kvalifikacijos tobulinimas vyksta pagal nacionalinius dokumentus kada būna išleidžiami kokie nors teisės aktai pvz. smurto, korupcijos, priešgaisrinės saugos. Kitais atvejais kvalifikacija keliama pagal asmenines metines užduotis ir dar mes keliame kvalifikaciją pagal savo sritis kai išvykstame į kitus švietimo centrus.“</p> <p>I2 „Visada, nebent tam tikros galimybės neleidžia, tai nebent tada.“; „Bent kartą per metus pagal savo sritį keliame kiekvienas tai tikrai, gal net daugiau“</p> <p>I3 „Metiniame darbuotojo vertinime numatomas jo asmeninis poreikis kelti kvalifikaciją, tai aptariama su direktoriumi ir ateinančiais metais tai vyksta. Žiūrint kiek ir kokių mokymų siūloma, atsižvelgiama į jų kainą ir įstaigos finansines galimybes. Kartais darbuotojai kelia savo kvalifikaciją už nuosavas lėšas“</p> |

## 11 priedas. Jurbarko švietimo centro pedagogų apklausos rezultatų analizė (sudaryta darbo autorės)

Jurbarko rajone 2023-2024 mokslo metais dirba 355 pedagogai. Atliekant vartotojų apklausą, buvo naudojamos tradicinės popierinės formos, kurios pateiktos užpildyti 270 mokytojų iš Jurbarko rajono. Norint, kad tyrimo imtis atspindėtų visas bendruomenės dalis, t. y. visus Jurbarko rajono mokytojus, būtina gauti 185 anketų atsakymus. Pagrindinė sąlyga, užtikrinanti tyrimo rezultatų patikimumą, buvo įgyvendinta, kadangi surinktos ir analizuotos 247 mokytojų užpildytos anketos, sugadintos – 19, o nerastų – 4.

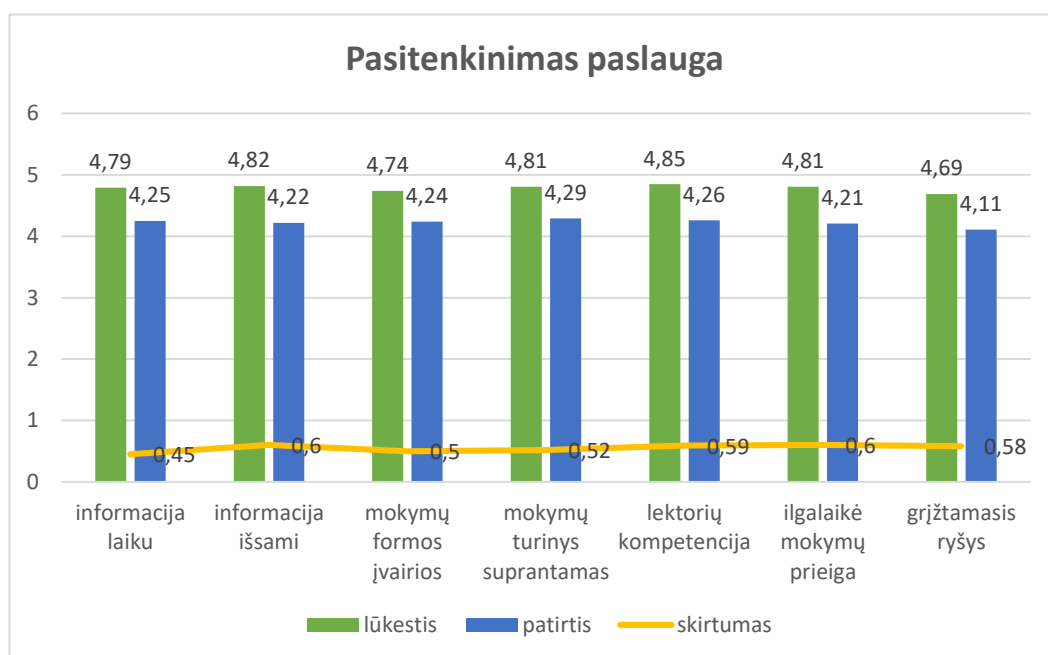
Išanalizavus gautas anketas, duomenų pasiskirstymas pristatomas lenete:

| <b>Pasitenkinimo paslauga klausimai</b> |                                   |                 |                 |                  |
|-----------------------------------------|-----------------------------------|-----------------|-----------------|------------------|
| <b>Nr.</b>                              | <b>Klausimas</b>                  | <b>lūkestis</b> | <b>patirtis</b> | <b>skirtumas</b> |
| 1                                       | informacija laiku                 | 4,79            | 4,25            | 0,45             |
| 2                                       | informacija išsami                | 4,82            | 4,22            | 0,6              |
| 3                                       | mokymų formos įvairios            | 4,74            | 4,24            | 0,5              |
| 4                                       | mokymų turinys suprantamas        | 4,81            | 4,29            | 0,52             |
| 5                                       | lektorių kompetencija             | 4,85            | 4,26            | 0,59             |
| 6                                       | ilgalaikė mokymų prieiga          | 4,81            | 4,21            | 0,6              |
| 7                                       | grįžtamasis ryšys                 | 4,69            | 4,11            | 0,58             |
| <b>Komandos vertinimo klausimai</b>     |                                   |                 |                 |                  |
| 8                                       | darbuotojai kompetetingi          | 4,81            | 4,31            | 0,5              |
| 9                                       | bendravimas etiškas               | 4,86            | 4,57            | 0,29             |
| 10                                      | bendradarbiavimas su pedagogais   | 4,83            | 4,39            | 0,44             |
| 11                                      | operatyviai sprendžiami klausimai | 4,83            | 4,34            | 0,49             |
| 12                                      | suteikiama reikiama informacija   | 4,85            | 4,41            | 0,44             |
| <b>Sąlygų klausimai</b>                 |                                   |                 |                 |                  |
| 13                                      | lauko aplinka tvarkinga           | 4,66            | 3,96            | 0,7              |
| 14                                      | vidaus aplinka tvarkinga          | 4,72            | 4,19            | 0,53             |
| 15                                      | mokymosi priemonės                | 4,77            | 4,24            | 0,53             |
| 16                                      | kavos pertraukėlės                | 4,8             | 4,44            | 0,36             |
| 17                                      | higienos pertraukėlės             | 4,81            | 4,46            | 0,35             |
| 18                                      | žmonėms su negalia                | 4,67            | 4,06            | 0,61             |
| <b>vidurkis</b>                         |                                   | <b>4,78</b>     | <b>4,28</b>     | <b>0,5</b>       |

Jurbarko švietimo centre kvalifikaciją keliantys pedagogai dalyvauja įvairiuose mokymuose, seminaruose ir kitose edukacinėse veiklose. Atlikus apklausą, paaiškėjo, kad šių pedagogų lūkesčiai paslaugoms yra aukšti – vidutinis įvertinimas siekia 4,78 balo. Tačiau realiai patiriamos paslaugos yra vertinamos šiek tiek žemesniu vidurkiu – 4,28 balo. Šis 0,5 balo skirtumas tarp lūkesčių ir realiai patiriamų paslaugų rodo, kad yra erdvės tobulinimui. Tai svarbu, kadangi paslaugų kokybės gerinimas gali padėti dar labiau patenkinti pedagogų poreikius, padidinti jų motyvaciją ir ugdymo proceso efektyvumą. Centre turėtų būti atsižvelgta į šiuos duomenis ir stengiamasi rasti būdų, kaip priartinti teikiamas paslaugas prie pedagogų lūkesčių, siekiant užtikrinti aukščiausią pasitenkinimo lygį tobulėjant švietimo srityje.

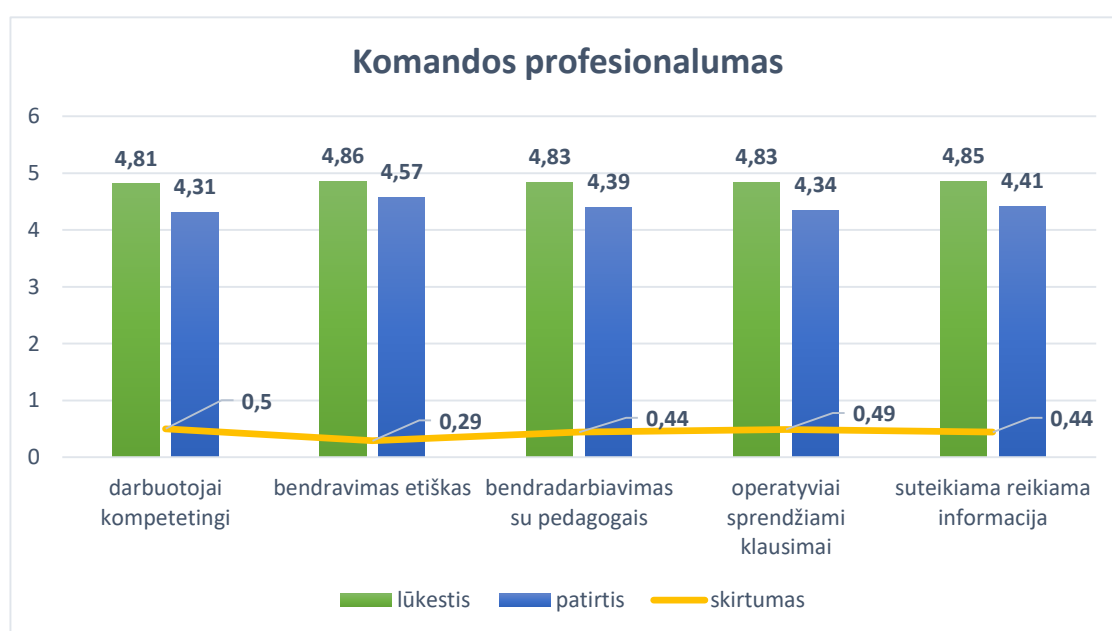
Sekančiomis trimis diagramomis bus pavaizduoti ir analizuojami pedagogų lūkesčio, realios patirties ir atotrūkio vidurkiai pagal tris sritis: bendro *pasitenkinimo paslauga*, *komandos profesionalumo* bei

*aplinkos ir sąlygų* blokus, taip kaip buvo suskirstyta vartotojų apklausoje. Pirmoji iš jų *Pasitenkinimo paslauga* duomenų diagrama:



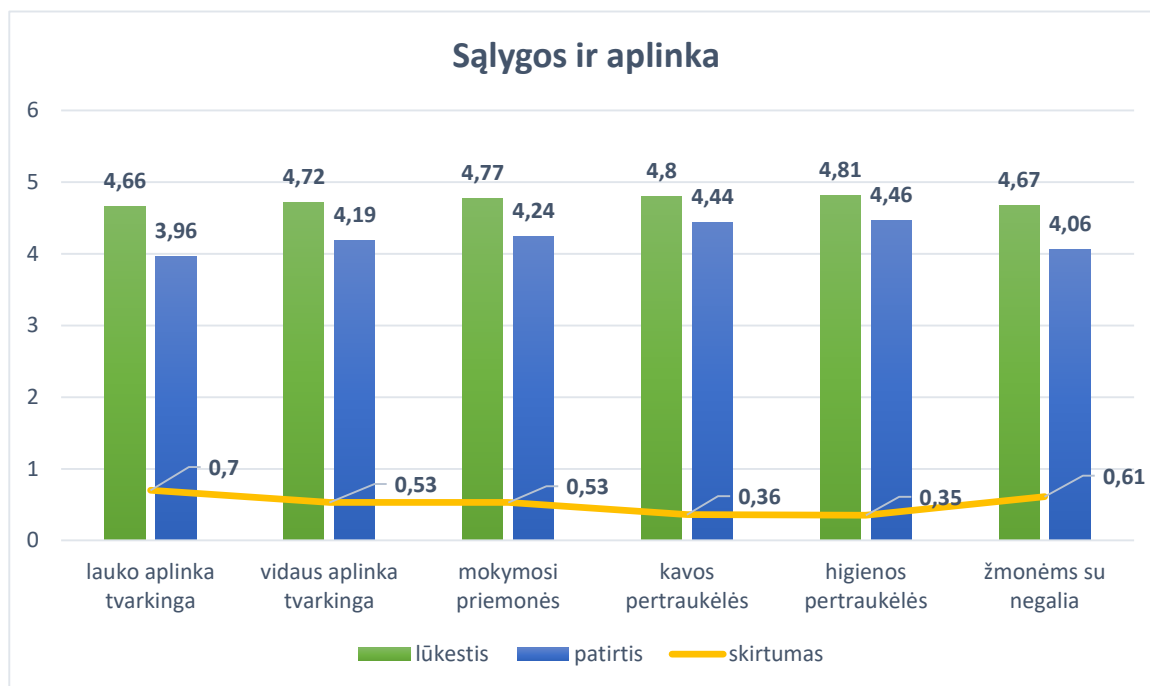
Aukščiausią lūkestį pedagogai iškelia *lektorių kompetencijai* (4,85) bei *informacijos apie organizuojamus renginius išsamumui* (4,82). Žemiausius lūkesčius kelia renkamai *grįžtamajai informacijai apie vykusius mokymus* (4,69). Realybėje patiriamą paslaugą aukščiausiai įvertina *mokymų turinį kaip tinkamai pateikiamą ir suprantamą* (4,29) bei *lektorius, vedančius renginius, kaip savo srities specialistus* (4,26). Žemiausias realiai patiriamų paslaugų įvertinimas skiriamas *grįžtamojo ryšio rinkimui* (4,11). Didžiausias atotrūkis tarp lūkesčių ir patirties pabrėžiamas dvejose pozicijose: *mokymų medžiagos pasiekiamume ir naudojimesi po renginio tiek kiek reikia* (0,6) ir *informacijos apie organizuojamus kvalifikacijos tobulinimo renginius išsamume* (0,6).

Sekančioje diagramoje vaizduojamas komandos profesionalumas:



Aukščiausią lūkestį Jurbarko švietimo centro darbuotojų komandai pedagogai nurodo *pagarbų ir etišką bendravimą* (4,86) bei *aiškius ir suprantamus darbuotojų atsakymus į iškilius klausimus, reikiamos informacijos suteikimą* (4,85). Mažiausi pedagogų keliami lūkesčiai yra, jog Jurbarko švietimo centre dirbtų savo darbo sritį išmanantys specialistai (4,81). Realybėje patiriamas paslaugas aukščiausiu balu vertina *pagarbų ir etišką komandos bendravimą* (4,57) bei *aiškius ir suprantamus darbuotojų atsakymus į iškilius klausimus, reikiamos informacijos suteikimą* (4,41). Žemiausiai įvertina *darbuotojų kompetenciją* (4,31). Pagal apklausų duomenis didžiausias atotrūkis tarp lūkesčių ir patirties išryškėja, *darbuotojų kompetencijoje kaip savo darbo sritį išmanančių specialistų* (0,5).

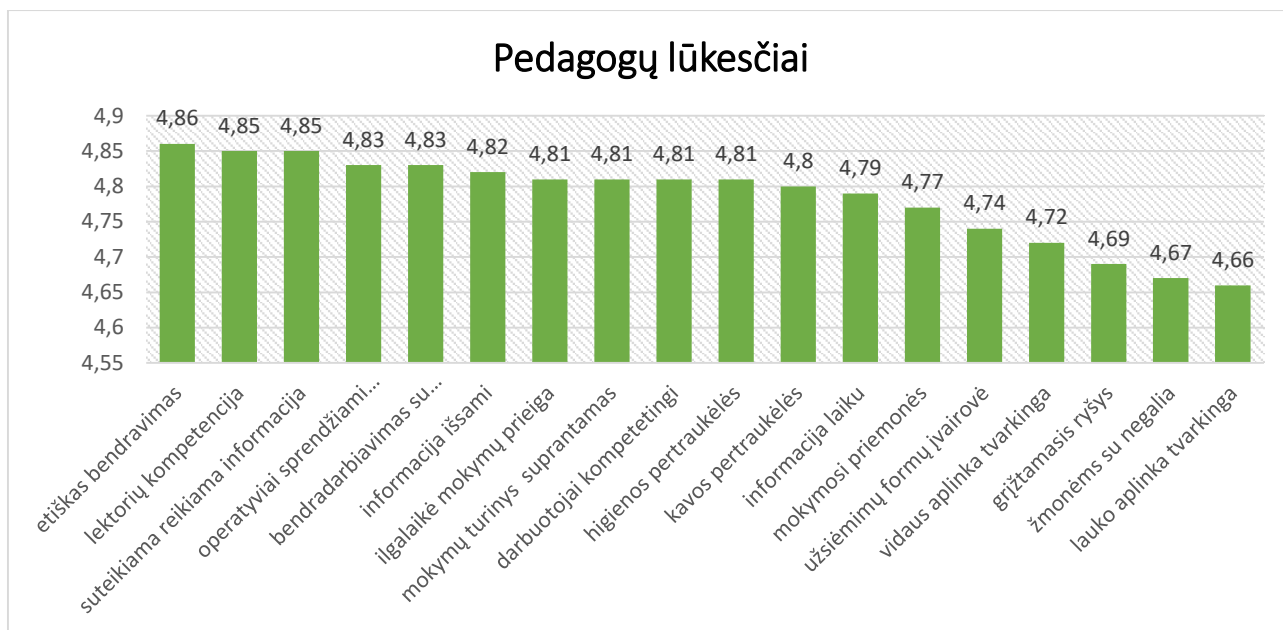
Sekančioje diagramoje vaizduojamos Jurbarko švietimo centro aplinkos salygos:



Aukščiausią lūkestį Jurbarko švietimo centro aplinkai ir sąlygoms pedagogai iškelia *užtikrinamų tinkamų sąlygų higienos pertraukėlėms* (4,81) bei *kavos pertraukėlėms* (4,80). Mažiausi pedagogų keliami lūkesčiai yra, jog Jurbarko švietimo centre būtų tvarkinga lauko aplinka (4,66) bei žemą įvertį nurodo ir aplinkos pritaikymui žmonėms su negalia (4,67). Realybėje patiriamų paslaugų aukščiausias įvertis skiriamas *tinkamų sąlygų higienos pertraukėlėms užtikrinimui* (4,46) bei *kavos pertraukėlėms* (4,44). Žemiausiai vertina lauko aplinkos tvarkingumą (3,96). Didžiausias skirtumas tarp lūkesčių ir patirties nurodomas dvejose pozicijose: *lauko aplinkos tvarkoje* (0,7) ir *aplinkos pritaikymui žmonėms su negalia* (0,61).

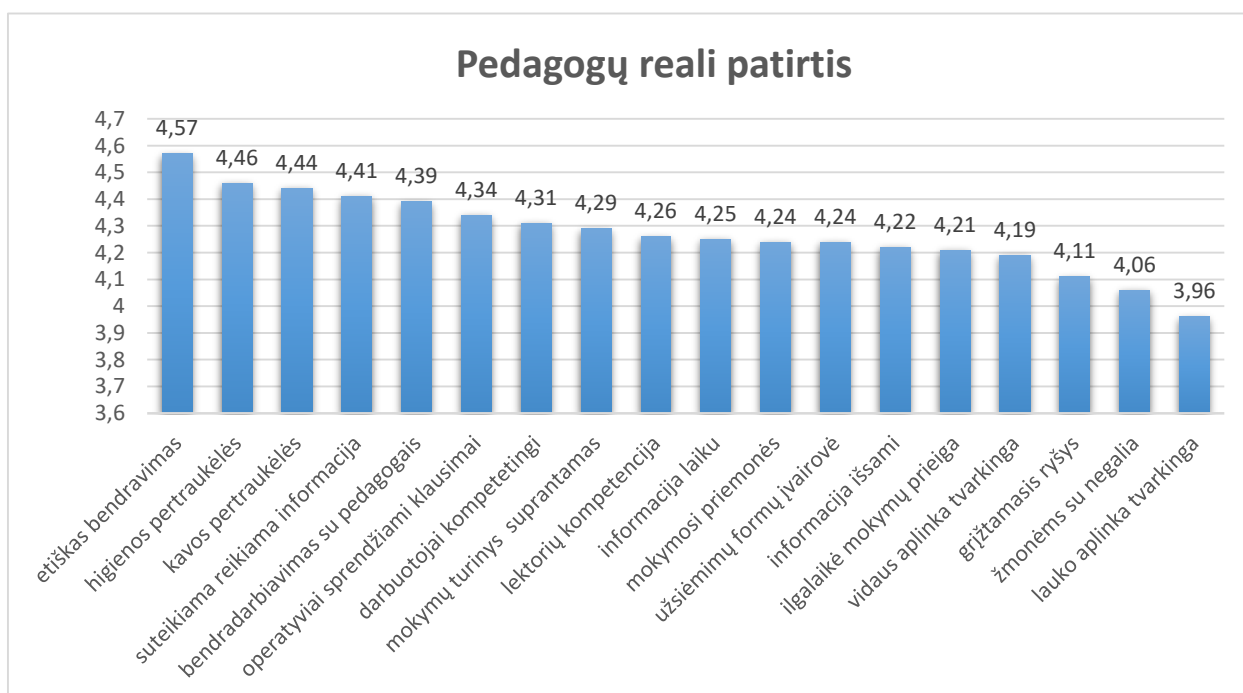
Remiantis Jurbarko švietimo centro pedagogų apklausos rezultatais, buvo įvertinti pedagogų lūkesčiai įvairiems paslaugų aspektams. Apibendrinant šiuos duomenis, galima daryti išvadas apie pedagogų lūkesčius paslaugų kokybei. Aukščiausi lūkesčiai yra iškelti lektorių kompetencijai ir informacijos apie organizuojamus renginius išsamumui, tačiau žemiausi lūkesčiai – renkamai grįžtamajai informacijai apie mokymus. Realiai patiriamų paslaugų aukščiausias įvertinimas skiriamas mokymų turinio suprantamumui ir lektorių kompetencijai, o žemiausias – grįžtamojo ryšio rinkimui. Didžiausias atotrūkis tarp lūkesčių ir patirties pastebimas mokymų medžiagos pasiekiamume po renginio ir informacijos apie renginius išsamume.

Sekančiomis diagramomis bus vaizduojamos vidurkių vertės nuo aukščiausios iki žemiausios:



Detalizuota diagramoje pedagogų lūkesčių analizė rodo: *etiškas bendravimas* – aukščiausias įvertinimas (4,86), rodantis, kad pedagogai vertina etikos ir pagarbos standartus, kurio užtikrinimo tikisi iš švietimo centro. *Lektorių kompetencija* ir *suteikiama reikiama informacija* – abu aspektai įvertinti 4,85 balo, kas rodo, kad pedagogams yra labai svarbu lektorių žinios ir suteikiama informacija. *Operatyviai sprendžiami klausimai* ir *bendradarbiavimas su pedagogais* – abu aspektai gavo 4,83 balo, kas rodo, kaip svarbu pedagogams, jog klausimai būtų sprendžiami greitai ir efektyviai, o bendradarbiavimas būtų sklandus. Mažiausius lūkesčius pedagogai sieja su *lauko aplinkos tvarka* (4,66), *aplinkos pritaikymui žmonėms su negalia* (4,67) bei *grįžamojo ryšio rinkimui po mokymų* (4,69).

Sekančioje diagramoje pateikiama reali pedagogų patirtis Jurbarko švietimo centre:

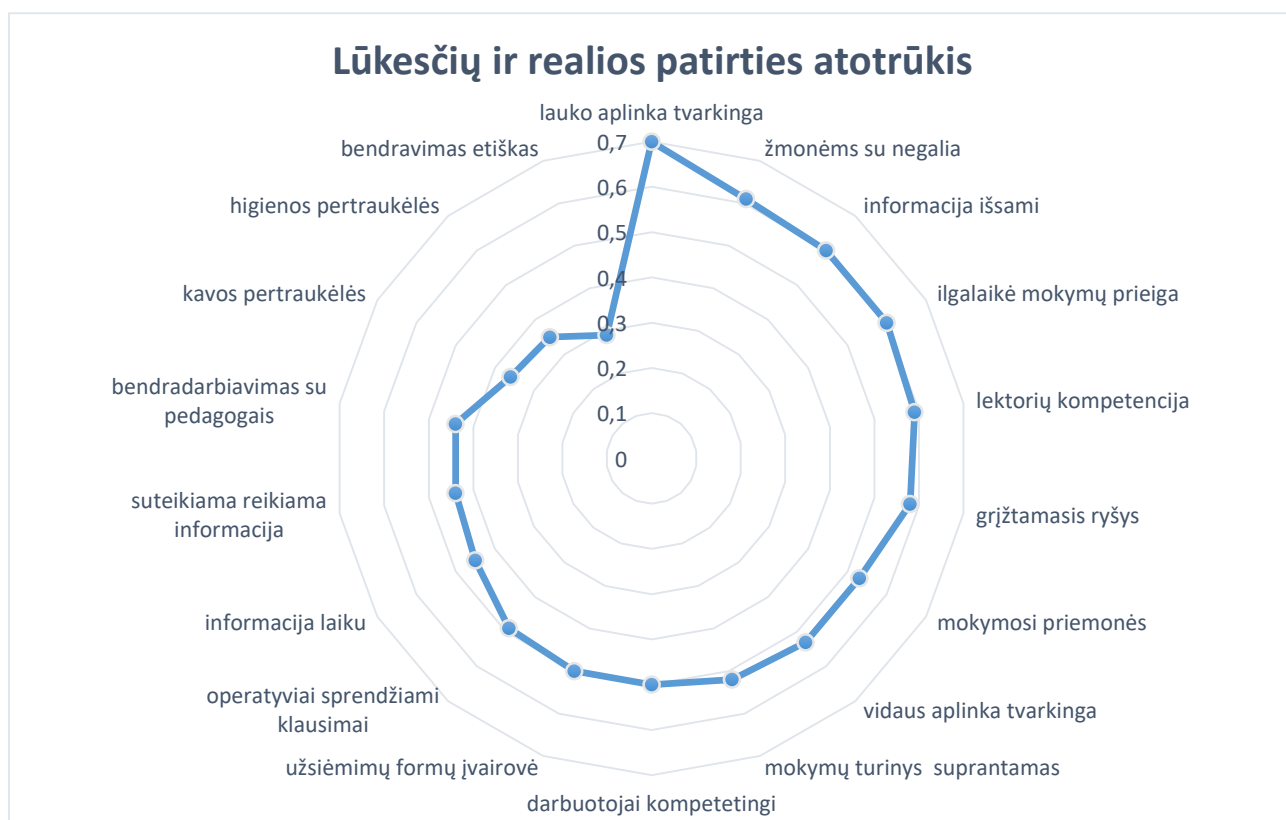


Remiantis Jurbarko švietimo centre atliktos apklausos duomenimis, pedagogų realiai patiriama patirtis buvo įvertinta įvairiais aspektais. Šie vertinimai padeda suprasti, kaip pedagogai vertina

švietimo centro teikiamas paslaugas ir aplinką. Štai detalizuota rezultatų analizė: *Etiškas bendravimas* – įvertintas aukščiausiai (4,57), rodo, kad pedagogai aukštai vertina etikos ir pagarbos standartus, kuriuos užtikrina centras. *Higienos pertraukėlių* – įvertinimas (4,46), nurodo, kad pertraukėlių metu užtikrinamos geros higienos sąlygos yra tinkamos švietimo centro renginiuose besilankantiems pedagogams. *Kavos pertraukėlių* – įvertinimas (4,44), rodo, kad pedagogai vertina galimybę atsipalaiduoti pertraukėlių metu. Tačiau *grįžtamasis ryšys* – įvertinimas (4,11), rodo, kad grįžtamasis ryšys yra vertinamas, tačiau yra vietos tobulėjimui. *Žmonėms su negalia* – įvertinta (4,06), rodo, kad pastangos pritaikyti aplinką žmonėms su negalia yra vertinamos, tačiau galėtų būti geresnės. *Lauko aplinka tvarkinga* – žemiausias įvertinimas (3,96), rodo, kad lauko aplinka tvarkoma nepakankamai ir reikia daugiau dėmesio šiai sričiai.

Šie vertinimai atskleidžia, kad nors daugelyje sričių pedagogų patirtis yra vertinama pakankamai aukštai, yra keletas sričių, kuriose reikėtų skirti daugiau dėmesio, siekiant pagerinti bendrą pasitenkinimą Jurbarko švietimo centro teikiamomis paslaugomis.

Sekanti diagrama vaizdžiai demonstruoja didžiausią ir mažiausią pedagogų lūkesčių ir patiriamos paslaugos atotrūkį Jurbarko švietimo centre:



Atliekant Jurbarko švietimo centro pedagogų kaip kvalifikacijos paslaugų vartotojų apklausą buvo paskaičiuotas **grynasis reklamuotojo balas** (angl. *Net Promoter Score*), kuriuo buvo matuojamas pedagogų pasitenkinimas ir lojalumas užduodant vieną klausimą „*kokia tikimybė, kad Jurbarko švietimo centro paslaugas rekomenduosite kitiems?*“ „Net Promoter Score“ (NPS) yra paprastas, tačiau veiksmingas būdas, kuris matuoja vartotojų pasitenkinimą ir lojalumą užduodant vieną pagrindinį klausimą. Atsižvelgiant į respondentų atsakymus, jie suskirstomi į reklamuotojus, pasyviuosius ir priešininkus, o NPS yra skirtumas tarp reklamuotojų ir priešininkų procento:



Grynojo reklamuotojo balo skaičiavimo formulė

**Reklamuotojai** – žmonės, įvertinę organizaciją 9–10, yra lojalūs entuziastai, kurie greičiausiai rekomenduos organizaciją kitiems ir padės pritraukti naujų klientų. Jurbarko švietimo centro tyrimo atveju, pedagogų, priskiriamų reklamuotojų kategorijai, buvo 158 (64%). **Pasyvieji** – vertinantys organizaciją 7–8, nors ir patenkinti, tačiau nėra atsidadę organizacijos „prekės ženklui“ ir gali lengvai pereiti prie konkurento, jeigu tik jiems bus pateiktas geresnis pasiūlymas. Jurbarko švietimo centro tyrimo atveju, pedagogų, priskiriamų pasyviųjų kategorijai, buvo 171 (29%). **Nenaudotojai**: vertinantys 0–6 nepatenkinti klientai, kurie gali turėti įtakos organizacijos reputacijai ir augimui dėl neigiamos informacijos „iš lūpų į lūpas“. Tokių pedagogų – nenaudotojų, Jurbarko švietimo centro tyrime rasta 18 (7%). Jurbarko švietimo centre nustatytas grynasis reklamuotojo balas **+57%**.

Šis rezultatas yra labai svarbus ir turi kelias reikšmingas išvadas. Grynasis reklamuotojo balas +57% rodo, kad dauguma pedagogų yra labai patenkinti Jurbarko švietimo centro teikiamomis paslaugomis. Aukštas NPS balas taip pat nurodo, kad pedagogai yra lojalūs švietimo centrui ir linkę rekomenduoti jo paslaugas kitiems, tai gali lemti teigiamą reputacijos augimą ir naujų vartotojų pritraukimą per teigiamas rekomendacijas. Šis rezultatas atspindi aukštą paslaugų kokybę ir profesionalumą, kurį pedagogai patiria Jurbarko švietimo centre. Centras sėkmingai teikia paslaugas, kurios atitinka pedagogų poreikius ir lūkesčius, ypač profesionalumo ir bendravimo srityse. Tačiau nors rezultatas yra teigiamas, visada yra galimybių tobulėti – Jurbarko švietimo centro komanda turėtų analizuoti sritis, kurios gavo žemesnius įvertinimus ir siekti jas pagerinti. Aukštas NPS balas gali būti naudojamas kaip strateginio planavimo gairės, remiantis stipriosiomis savo pusėmis, plėtoti sėkmingas praktikas ir toliau investuoti į tas sritis, kurios gauna aukštus vertinimus, kad išlaikytų ir dar labiau padidintų pedagogų pasitenkinimą bei lojalumą. Teigiami pedagogų atsiliepimai ir aukštas NPS balas gali būti naudojami kaip motyvacinis veiksnys švietimo centro darbuotojams, parodydamas, kad jų pastangos yra vertinamos ir duoda teigiamų rezultatų. Tai gali skatinti tolesnį profesinį tobulėjimą ir paslaugų kokybės gerinimą.

Apibendrinant, +57% grynasis reklamuotojo balas rodo aukštą pasitenkinimo ir lojalumo lygį Jurbarko švietimo centre, o tai yra reikšmingas pasiekimas, kurį reikėtų išlaikyti ir toliau stiprinti, siekiant visapusiškai patenkinti pedagogų poreikius ir užtikrinti centro ilgalaikę sėkmę.