

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Jolita BUTKUTĖ

**ŠIAULIŲ MIESTO GIMNAZIJŲ ĮVAIZDŽIO KŪRIMAS IR
VALDYMAS**

Magistro darbas

Šiauliai, 2005

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

**ŠIAULIŲ MIESTO GIMNAZIJŲ ĮVAIZDŽIO KŪRIMAS IR
VALDYMAS**

**Magistro darbas
Socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03 S)**

Magistro darbo autorius: Jolita Butkutė

Vadovas: doc. dr. Kęstutis Ališauskas

Recenzentas: doc. dr. Artūras Blinstrubas

SANTRAUKA

Jolita Butkutė

Šiaulių miesto gimnazijų įvaizdžio kūrimas ir valdymas. Magistro darbas.

Magistro darbe yra suformuluotos švietimo organizacijų (gimnazijų) įvaizdžio kūrimo problemos, analizuojama organizacijos įvaizdžio formavimo metodika, aptariamos organizacijos įvaizdžio, reputacijos sampratos, pagrindiniai įvaizdžio požymiai, tipai, reikšmė. Daug dėmesio skiriama organizacijos įvaizdžio kūrimo ir valdymo priemonių aptarimui, t.y. identitetui, kurio svarbiausieji elementai yra kultūra, komunikacija ir vizualus identitetas. Taip pat pateikiami galimi įvaizdžio kūrimo ir valdymo strategijos modeliai, pritaikyti atsižvelgiant į švietimo organizacijų veiklai būdingus ypatumus. Atlikta Šiaulių miesto gimnazijų įvaizdžio analizė remiantis darbuotojų (mokytojų) ir vartotojų (tėvų) požiūriu į šį reiškinį. Patvirtintos hipotezės: I. Įvaizdžio įtaka sėkmingai gimnazijos vadybai yra labai svarbi, nes tai vienas iš būdų efektyviai palaikyti nenutrūkstamus ryšius su visuomene, ir taip pat formuoti palankų jos požiūrį į švietimo organizaciją. II. Teigiamą gimnazijų įvaizdį formuoja kryptingas vidinio bei išorinio įvaizdžio kūrimas.

SUMMARY

Jolita Butkutė

The formation and management of Šiauliai gymnasiums' image. Master's work.

This master's final paper formulates the problems of image creation in educational organizations (gymnasiums), it also analyses the technique of image formation in organization examining the concept of organization's image, reputation, discussing the principal features, types and the meaning of image. A lot of attention was paid to the analyses of organization's image creation and management, i.e. identity, the main elements of which are- culture, communication and visual identity. The master paper presents possible models of image's creation and strategic management which are adapted according to the features of educational institutions. The analyses of the image of Šiauliai gymnasiums have been carried out, on the grounds of employees (teachers) and consumers (parents) attitude to the phenomenon. The master's final paper proves these hypotheses: I. the influence of image is very important to the successful management of gymnasium as it can be considered the way of communication with society and it helps to form the favourable attitude towards the educational institution. II. The positive image of gymnasiums has been formed by creating a focused inner and outer image.

TURINYS

ĮVADAS	5
1 dalis. TEORINIAI ŠVIETIMO ORGANIZACIJŲ ĮVAIZDŽIO KŪRIMO ASPEKTAI	10
1.1. PROBLEMOS ANALIZĖ: TEIGIAMO GIMNAZIJOS ĮVAIZDŽIO DOMINAVIMAS	10
1.2. MOKYKLA – KAIP ORGANIZACIJA	15
1.3. ORGANIZACIJOS ĮVAIZDIS: REIKŠMĖ, SAMPRATA, POŽYMAI IR TIPAI	18
1.3.1. Organizacijos įvaizdžio reikšmė	18
1.3.2. Organizacijos įvaizdžio samprata	20
1.3.2.1. Reputacija – organizacijos įvaizdžio pasekmė.....	25
1.3.3. Organizacijos įvaizdžio pagrindiniai požymiai	26
1.3.4. Pagrindiniai organizacijų įvaizdžio tipai	27
1.4. ORGANIZACIJOS ĮVAIZDŽIO FORMAVIMO METODIKOS ANALIZĖ	31
1.4.1. Užsienio autorių patirtis formuojant organizacijų įvaizdžio valdymo modelius.....	31
1.4.2. Lietuvių autorių pateiktų organizacijos įvaizdžio modelių analizė.....	33
1.4.3. Apibendrintas organizacijos įvaizdžio valdymo modelis.....	36
1.5. IDENTITETAS – ĮVAIZDŽIO VALDYMO PAGRINDAS.....	38
1.5.1. Vizualus identitetas: materialusis įvaizdžio aspektas.....	40
1.5.2. Organizacijos komunikacijos reikšmė.....	42
1.5.2.1. Organizacijos kontaktinės auditorijos: ugdymo įstaigų aspektas.....	45
1.5.3. Organizacijos kultūros reikšmė įvaizdžio formavimui	47
1.5.3.1. Švietimo organizacijų kultūrų tipai	49
1.6. ORGANIZACIJOS ĮVAIZDŽIO KŪRIMO IR VALDYMO STRATEGIJA.....	50
2 dalis. ŠIAULIŲ MIESTO GIMNAZIJŲ ĮVAIZDŽIO TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ ..55	
2.1. LIETUVOS ŠVIETIMO SISTEMA RESPONDENTŲ POŽIŪRIU	55
2.2. GIMNAZIJŲ ĮVAIZDŽIO AKTUALUMAS	56
2.3. MOKYKLOS TIPO PASIRINKIMO AKTUALUMAS	58
2.4. GIMNAZIJOS VIDINIO IR IŠORINIO ĮVAIZDŽIO KŪRIMO DOMINANTĖS PEDAGOGŲ POŽIŪRIU	61
2.4.1. Gimnazijos kultūra	62
2.4.2. Gimnazijos komunikacija	63
2.4.3. Gimnazijos vizualus identitetas	65
2.5. GIMNAZIJOS KONTAKTINIŲ AUDITORIJŲ REIKŠMĖ ĮVAIZDŽIO KŪRIME	67
2.6. GIMNAZIJŲ ĮVAIZDŽIO KŪRIMO STRATEGIJA	72

2.7. VEIKSNIŲ, LEMIANČIŲ TĖVŲ APSISPRENDIMĄ RENKANTIS GIMNAZIJA, ANALIZĖ.....	75
2.7.1. Pagrindinių gimnazijos pasirinkimą lemiančių veiksnių analizė, remiantis tėvų požiūriu.....	75
2.7.2. Pagrindinių gimnazijos pasirinkimą lemiančių veiksnių analizė, remiantis gimnazijų mokytojų požiūriu.....	78
2.7.3. Veiksnių, darančių įtaką renkantis gimnaziją, tėvų ir mokytojų įvertinimo palyginimas.....	79
2.7.4. Pagrindinės nepakankamai gero gimnazijų įvaizdžio priežastys.....	81
2.8. ŠIAULIŲ MIESTO GIMNAZIJŲ VERTINIMAS TĖVŲ TARPE.....	82
2.9 REKOMENDACIJOS GIMNAZIJOS ĮVAIZDŽIO KŪRIMO IR VALDYMO STRATEGIJOS SUFORMAVIMUI.....	86
IŠVADOS	92
LITERATŪRA.....	95
PRIEDAI.....	99

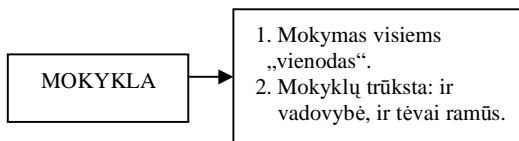
ĮVADAS

Problema.

Kiekviena organizacija, taip pat ir ugdymo įstaiga, nepriklausomai nuo to, ar ji nori, ar ne, turi vienokį arba kitokį įvaizdį. „Vienaip ar kitaip įvaizdis, kaip socialinis-psichologinis fenomenas, paliečia kiekvienos organizacijos gyvenimą. Tačiau vadovai ne visada turi aiškų supratimą apie šio fenomeno prigimtį ir būdus jį valdyti“.¹

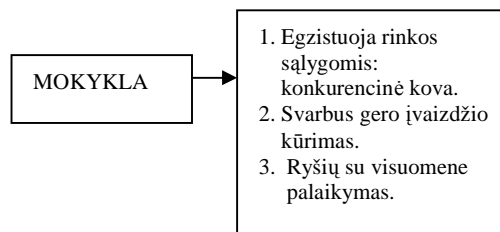
Dabartiniame pasaulyje viskas sparčiai kinta, mokykla taip pat ne išimtis. Vis dažniau diskutuojama, jog mokykla dirba rinkos ekonomikos sąlygomis, jog mokykla – konkuruojanti organizacija (V. Balčiūnas (2004); R. Dobranskienė (2004); D. Gedvilaitė (2003); V. Strazdas (2003); E. Tervidyte (2003); V. Bujanauskienė (2001) ir kt.). Toks požiūris kol kas dar yra gana naujas, neretai sukeliantis net tam tikrą pedagogų nepasitenkinimą (G. Gedvilaitė (2003)).

Švietimo organizacijų įvaizdžio problema išryškėjo tik po Lietuvos nepriklausomybės atgavimo. Iki tol, tiksliau, iki švietimo reformos įgyvendinimo pradžios, niekas apie būtinybę kurti mokyklų įvaizdį net nepagalvojo. Mokymo programos ir net pačios mokyklos buvo beveik vienodos, ir mokytojų, ir mokyklų nuolatos trūko, todėl apie galimą konkurencinę kovą nebuvo jokių minčių (žr. 1 pav.). Atvirkščiai, kiekviena mokykla buvo tikra dėl savo ateities.



1 pav. Mokykla prieš švietimo reformą

Tačiau, atgavus Lietuvos nepriklausomybę, atsisakius tarybinės švietimo sistemos ir pradėjus vykdyti švietimo reformą, pagrįstą vakarietiškuoju modeliu, situacija iš esmės pasikeitė. Iš statiškos ir uždaros organizacijos mokykla turėjo tapti aktyvia visuomenės nare, kuriai, siekiant užsitikrinti savo išlikimą, vis svarbesnė tapo asmenų ar grupių nuomonė apie ją, t.y. įvaizdis (žr. 2 pav.).



2 pav. Mokykla po švietimo reformos

¹ Čeikauskienė M. Reklama ir firmos įvaizdis. – V., 1997, p. 51.

Ugdymo įstaigų įvaizdžio reikšmė dar labiau sustiprėjo, kai buvo pradėta taikyti „moksleivio krepšelio“ metodika. Kiekvienai mokyklai tapo labai aktualu surinkti kuo didesnę mokinių skaičių, nes nuo to priklauso jos finansavimas.¹

Taigi švietimo organizacijoms iškilo būtinybė sugebėti pristatyti save visuomenei, jos vertinimui. Kiekviena mokykla turi ieškoti įvairių būdų kaip išlikti. Šiuo metu tebevyksta mokyklų tinklo pertvarka, todėl visos mokyklos turi būti patrauklios visuomenei bei sugebėti save pateikti, tarp jų turi vykti sveika konkurencija.

Siekdamos užsitikrinti nuolatinį visuomenės palankumą ir gerą įvaizdį visuomenėje, mokyklos paskutiniu metu vis daugiau dėmesio turi skirti ryšių su visuomene plėtojimui. Tik visapusiška informacija sudaro vartotojui galimybę rinktis.

Tarpusavyje daugiau ar mažiau konkuruoja visų tipų mokyklos – pradinės, pagrindinės, vidurinės mokyklos ir gimnazijos. Šių mokyklų įvaizdis visuomenėje taip pat gana skirtingas. Akivaizdi lyderė visų mokyklų atžvilgiu – gimnazija. Nuo seno mokslas joje asocijuojasi su neprikaištinga kokybe, aukštais pasiekimais ir pan. Kol kas gimnazijų dar yra gana mažai, todėl didelių konkurenčių kitų mokyklų tarpe ji, galima sakyti, neturi. Ryškesnė konkurencija vyksta tarp pačių gimnazijų, kurių pasirinkimą taip pat vis dažniau sąlygoja jų įvaizdis, reputacija visuomenėje, nes jos panašios netgi teikiamų švietimo paslaugų kokybe. Įvaizdis – pagrindinė priemonė išsiskirti.

Taigi gimnazijų, kaip ir kitų bendrojo lavinimo mokyklų, įvaizdžio kūrimą skatina mažėjantis mokinių skaičius bei vykdoma švietimo reforma, t.y. mokyklų tinklo perorganizavimas ir būtinybė informuoti vartotojus (tėvai, mokiniai), nes mokyklose nuolatos diegiamos įvairios naujovės.

Aktualumas.

Užsienyje organizacijos (įmonės) įvaizdžio kūrimo ir plėtojimo tema yra labai aktuali, gausu įvairių mokslinių publikacijų. Tuo tarpu Lietuvoje ši tema dar yra nauja. Mokslo leidiniuose dažniau randami tokie straipsniai, kuriuose nagrinėjamas verslo įmonių įvaizdis, tačiau konkrečiai apie švietimo organizacijų įvaizdį beveik neužsiminama. Taigi Lietuvos įmonės bei švietimo organizacijos neturi ne tik ilgametės įvaizdžio valdymo patirties, bet taip pat susiduriama su palyginti menku Lietuvos mokslo atstovų domėjimusi šia tema.

Užsienio autorių patirtį tenka apibendrinti bei pritaikyti Lietuvos švietimo organizacijų veiklai, pvz., B. Everard ir G. Morris „Efektyvus mokyklos valdymas“ (15), R. I. Arends „Mokomės mokyti“ (2) ir kt.

Lietuvoje mokyklų įvaizdžio kūrimą, jo aktualumą šiek tiek išsamiau analizuoja R. Jucevičius, P. Jucevičienė, B. Janiūnaitė, B. Cibulskas knygoje „Mokyklos strategija“, kurioje

¹ Želvyš R. Kaip išgyventi 2002 – 2003 mokslo metais. – V., 2002, p. 48-50.

mokyklos įvaizdis priskiriamas marketingo strategijos vykdymui.¹ Mokyklos įvaizdžio tema aktuali ir D. Videikai, kuris taip pat stengiasi atsakyti į klausimą, kaip suformuoti teigiamą mokyklos įvaizdį (53). R. Želvys analizuoja mokytojo įvaizdį bei jo reikšmę švietimo organizacijos veiklai (55). Apie švietimo organizacijų elgseną, mikroklimatą, kuris yra labai svarbi sudedamoji įvaizdžio dalis, daug rašo V. Targamadžė (48; 49).

Gimnazijų įvaizdis aktualus visoms kontaktinėms auditorijoms. Pvz., tėvams ir mokiniams svarbu, kad mokykloje vaikai ne tik įgytų neprikaištingą vidurinį išsilavinimą, bet ir jaustųsi saugiai, kad būtų patogų, kad galėtų naudotis visomis reikiamomis priemonėmis (t.y. gera materialinė bazė – kompiuteriai, biblioteka ir kt.). Darbuotojai (mokytojai) nori, kad jiems būtų suteikiamos tinkamos darbo sąlygos, kad mokydami jaustų moralinį pasitenkinimą ir pan. Tuo tarpu vadovybei svarbu gimnazijos darbą planuoti ir vykdyti taip, kad visos auditorijos patenkintų savo lūkesčius, kad mokykla sugebėtų nuolatos prisitaikyti, būtų lanksti ir konkurencinga. O tai pasiekti padeda palankaus įvaizdžio sukūrimas.

Įvaizdžio kontrolės vykdymas švietimo organizacijai (gimnazijai) suteikia galimybę laiku pastebėti nepageidaujamus įvaizdžio pasikeitimus bei imtis reikiamų priemonių susidariusiai situacijai pakeisti. Įvaizdžio kontrolė leidžia nustatyti tas veiklos sritis, kuriose mokykla atsilieka nuo konkurentų, ir šias sritis sustiprinti. Gimnazija taip pat gali nustatyti ir tas veiklos sritis, kuriose ji pirmauja prieš konkurentus, t.y. kitas mokyklas, ir tinkamai pasinaudoti šiais pranašumais.

Taigi įvaizdžio kūrimas bei valdymas gimnazijoms suteikia įvairių pranašumų konkuruojant su kitomis mokyklomis, o tai yra labai aktualu, kadangi švietimas Lietuvoje vystosi rinkos sąlygomis.

Tyrimo objektas – švietimo organizacijos įvaizdžio kūrimas ir valdymas

Tyrimo dalykas – Šiaulių miesto gimnazijų įvaizdžio kūrimas ir valdymas.

Tyrimo tikslas – ištirti Šiaulių miesto gimnazijų įvaizdžio kūrimą ir valdymą.

Tyrimo uždaviniai:

1. nustatyti Šiaulių miesto gimnazijų susidomėjimą savo įvaizdžiu;
2. nustatyti pagrindinius veiksnius, darančius didžiausią įtaką vidiniam ir išoriniam gimnazijų įvaizdžiui;
3. ištirti tėvų nuomonę, kokie veiksniai lemia jų apsisprendimą leisti vaikus į vieną ar kitą gimnaziją;
4. nustatyti palankaus įvaizdžio atžvilgiu svarbiausias kontaktines auditorijas;
5. išsiaiškinti gimnazijose atliekamų įvaizdžio tyrimų (jeigu tokie yra) objektą ir tyrimų periodiškumą.

¹ Jucevičius R., Jucevičienė R., Janiūnaitė B., Cibulskas B. Mokyklos strategija. – K., 2003, p. 39-42.

Mokslinės hipotezės:

- I. Įvaizdžio įtaka sėkmingai gimnazijos vadybai yra labai svarbi, nes tai vienas iš būdų efektyviai palaikyti nenutrūkstamus ryšius su visuomene, o taip pat formuoti palankų jos požiūrį į švietimo organizaciją.
- II. Teigiamą gimnazijų įvaizdį formuoja kryptingas vidinio bei išorinio įvaizdžio kūrimas.
- III. Tėvai renkasi gimnazijas intuityviai, tik todėl, kad visuomenėje vyrauja palankus gimnazijų įvaizdis.

Tyrimo bazė.

Tyrimo metodika.

Atliekant tyrimą apklaustos dvi respondentų grupės:

I. Šiaulių miesto gimnazijų mokytojai.

II. Aštuntos klasės mokinių tėvai, kurie planuoja, nori, kad bendrąjį vidurinį išsilavinimą jų vaikai įgytų gimnazijose.

Gimnazijų mokytojai. Tyrime dalyvavo trijų Šiaulių miesto gimnazijų – Didždvario gimnazija, J. Janonio gimnazija, Viešoji įstaiga Šiaulių universiteto gimnazija – pedagogai. Bendras respondentų skaičius (N) – 50: iš J. Janonio ir Šiaulių universiteto gimnazijų po 17, iš Didždvario gimnazijos 16 tiriamųjų.

Mokinių tėvai. Tyrime dalyvavo penkių Šiaulių miesto mokyklų – Gegužių vidurinė mokykla, Aukštabalio vidurinė mokykla, Dubijos pagrindinė mokykla, Jovaro pagrindinė mokykla, Ragainės pagrindinė mokykla – aštuntos klasės mokinių tėvai, norintys toliau savo vaikus leisti mokytis į vieną ar kitą miesto gimnaziją.

Tyrimas buvo vykdomas 2005 metų kovo – balandžio mėnesį. Respondentams pateiktos anketos (žr. 1 ir 2 priedą), kurių klausimai suformuluoti remiantis teorine medžiaga. Dauguma klausimų pateikti uždara forma. Dalis klausimų suformuluoti kaip teiginiai, kuriems pritarimą respondentai gali įvertinti 5 balų Likerto skalėje (1- tikrai ne, 5- tikrai taip).

Iš viso buvo išplatintos 155 anketos, grįžo – 111. Tačiau šios imties negalima laikyti atsitiktine. Galima daryti prielaidą, jog į anketos klausimus atsakė būtent tie tėvai, kuriems gimnazijų įvaizdžio tema iš tiesų yra aktuali. Juolab, kad pačias anketas buvo siekta išplatinti ne visiems aštuntokų tėvams, o tik tiems, kurie galvoja pasirinkti gimnaziją. Kadangi tyrimas buvo vykdomas pavasarį, kai dauguma tėvų rinkosi gimnazijas bei ruošė reikiamus dokumentus priėmimui, tai tyrime dalyvavusių mokyklų vadovybė buvo gana gerai informuota apie

norinčiųjų išeiti į gimnazijas skaičių. Todėl anketų išplatınimas buvo vykdomas labai planingai. Taigi tyrimo generalinė imtis taip pat neatsitiktinė, o tai leidžia tikėtis patikimų tyrimo rezultatų.

Duomenų analizė. Duomenims apdoroti panaudota SPSS programa. Skaičiuojamos tokios statistinės charakteristikos: vidurkis (M), standartinis nuokrypis (SD), Spearmano koreliacijos koeficientas, procentinis duomenų paskirstymas. Atlikta faktorinė analizė, reitingavimas.

Tyrimo metodai: 1) mokslinės literatūros analizė; 2) anketinė apklausa; 3) matematinė statistinė duomenų analizė – statistinis SPSS (Statistic Program for Social Sciences) paketas.

Tyrimo strategija. Tyrimas vyko keliais etapais:

1. surinkta ir išanalizuota mokslinė literatūra;
2. parinktas instrumentas, t.y. anketa;
3. apklausti gimnazijų mokytojai (N=50) bei mokinių tėvai (N=111);
4. atlikta kompiuterinė statistinė duomenų analizės interpretacija ir apibendrinimai;
5. parengta tyrimo ataskaita.

Darbo struktūra. Tyrimą sudaro dvi dalys – teorinė ir praktinė.

Teorinėje dalyje nagrinėjama švietimo organizacijų įvaizdžio kūrimo problema, organizacijos įvaizdžio samprata, požymiai, tipai, reikšmė. Taip pat analizuojamos užsienio ir lietuvių autorių pateiktos įvaizdžio kūrimo metodologijos bei pateikiamas apibendrintas organizacijos įvaizdžio kūrimo modelis. Daug dėmesio skiriama įvaizdžio valdymo pagrindui – identitetui bei svarbiausiems jo elementams (kultūra, komunikacija, vizualus identitetas) ir jų reikšmei apibūdinti. Pateikiamos apibendrintos įvaizdžio kūrimo ir valdymo strategijos, kurias savo veikloje sėkmingai gali taikyti švietimo organizacijos.

Praktinėje dalyje analizuojama Šiaulių miesto gimnazijų įvaizdžio kūrimo situacija. Tiriama, kokie pagrindiniai veiksniai lemia tėvų apsisprendimą, į kurią gimnaziją leisti savo vaikus mokytis. Taip pat siekiama nustatyti, kokie elementai turi daugiausia įtakos teigiamam vidiniam ir išoriniam gimnazijų įvaizdžiui, kurios kontaktinės auditorijos gimnazijoms yra svarbiausios ir kt.

Tyrimo rezultatų naujumas, jų teorinis ir praktinis reikšmingumas. Lietuvos mokslo darbuose neteko aptikti detalios gimnazijų ar bendrojo lavinimo vidurinių mokyklų įvaizdžio kūrimo ir valdymo analizės. Šiame darbe nustatyti pagrindiniai veiksniai, kurie daro įtaką gimnazijų įvaizdžiui bei reputacijai. Daug dėmesio skirta vidinio ir išorinio gimnazijų įvaizdžio kūrimui bei juos sąlygojančių veiksnių konstatavimui. Ištirtas Šiaulių miesto gimnazijų pedagogų požiūris į įvaizdžio kūrimo būtinumą, atskleista, kokiomis priemonėmis gimnazijos siekia palankaus įvaizdžio visuomenėje ir pan. Pateiktos rekomendacijos gimnazijų įvaizdžio kūrimo ir valdymo strategijos sukūrimui.

1 dalis. TEORINIAI ŠVIETIMO ORGANIZACIJŲ ĮVAIZDŽIO KŪRIMO ASPEKTAI

1.1. PROBLEMOS ANALIZĖ: TEIGIAMO GIMNAZIJOS ĮVAIZDŽIO DOMINAVIMAS

Bendrasis vidurinis išsilavinimas įgyjamas dvylikos metų trijų pakopų bendrojo lavinimo mokykloje. Tos mokyklos pakopos gali sudaryti savarankiškas įstaigas, t.y. pradinę (1-4 klasė), pagrindinę (5-10 klasė), vidurinę (11–12 klasė) mokyklą.

Bendrajį vidurinį išsilavinimą taip pat galima įsigyti gimnazijose, kurios teikia pagilintą, profiliuotą bendrajį išsilavinimą ir kelia mokyklos moksleiviams aukštesnius reikalavimus.

Be minėtųjų mokyklų, bendrajį vidurinį išsilavinimą galima įsigyti ir tam tikro lygio profesinėse, sanatorinėse, internatinio tipo specialiose mokyklose. Nepritapę bendrojo lavinimo mokyklose, pagrindinių ir vidurinių mokyklų moksleiviai išsilavinimą gali įsigyti jaunimo mokyklose, kuriose stengiamasi ugdymo turinį ir formas diferencijuoti bei maksimaliai individualizuoti.¹

Taigi bendrajį vidurinį išsilavinimą teikia daug įvairių ugdymo įstaigų, tačiau, reikia pastebėti, visuomenėje jų įvaizdis gana skirtingas.

Daugiausia diskusijų bei ginčų kyla tuomet, kai tėvams reikia pasirinkti, į kurią bendrojo lavinimo mokyklą – vidurinę ar gimnaziją – leisti vaikus mokytis. Dažnai nesutariama, kurios mokyklos veikla efektyvesnė, kur pasiekiami geresnių rezultatų ir, apskritai, kaip tai išmatuoti. Procesą dar labiau komplikuoja tokia situacija, jeigu tėvų ir jų vaikų nuomonės išsiskiria – jie renkasi skirtingas mokyklas.

Mokymasis gimnazijoje paprastai asocijuojasi su kokybe, garantija, ryškesnėmis ateities perspektyvomis ir pan. Vyrauja nuomonė, kad mokymasis gimnazijoje – tai prestižas, priklausymas elitiniam jaunimui. Ir nors faktai neretai įrodo, kad kai kurios bendrojo lavinimo vidurinės mokyklos nei kiek neatsilieka nuo gimnazijų, o netgi geba efektyviai konkuruoti bei parodyti savo pranašumą, visgi jos tarsi lieka antroje vietoje. Bendra visuomenės nuomonė yra kur kas stiprenė. Atrodo, kad pats vardas „gimnazija“ ugdymo įstaigai dar kažką suteikia papildomai, tarsi savaime garantuoja kokybę bei pripažinimą.

Panašu, kad ši nuomonė dar ilgai išliks. Ne kartą teko girdėti, kaip tėvai, kurių vaikai lanko bendrojo lavinimo vidurines mokyklas, didžiuojasi, kad šios mokyklos kai kuriais rodikliais, pvz., egzaminų rezultatais, sėkmingu stojimu į aukštąsias mokyklas, netgi lenkia

¹ Lietuvos studijų sistemos aprašymas. [žiūrėta 2005-03-03]. Prieiga per internetą: <http://www.mokslas.lt/index.cgi?menu_item=study_system_description>.

gimnazijas, todėl jie yra visiškai patenkinti pasirinkta mokykla. Tačiau netrukus, kad galutinai įtikintų pasirinkimo teisingumu, pastebi, kad artimiausiais metais, atsižvelgiant į neabejotinai aukštus rezultatus, numatyta mokyklą pertvarkyti į gimnaziją. Taigi bendroji nuomonė, kad ir kiek pakitusi, modifikuota, vistiek galų gale išryškėja: kam keisti mokyklą, jei ji pati netrukus įgys gimnazijos statusą.

Šiuo metu, kai dauguma pripažįsta, kad mokyklos dirba konkurencinėmis sąlygomis, gimnazijos turėtų sugebėti pasinaudoti tokia jų atžvilgiu palankia visuomenės nuomone. Neretai palankaus įvaizdžio formavimas yra ilgalaikis ir daug pastangų reikalaujantis procesas. Šiuo atveju tereikia tinkamai išnaudoti susiklosčiusią situaciją: bendrąjį teigiamą gimnazijų įvaizdį adaptuoti, pritaikyti konkrečioje erdvėje bei toliau jį plėtoti norima kryptimi. Pirminis įvaizdis, kuris ne visada gali būti teisingas, yra labai svarbus ir sunkiai keičiamas. Todėl gimnazijoms yra labai palanki pirminė įvaizdžio kūrimo situacija: nėra išankstinio priešiško, visi iš jos tikisi tik aukščiausių pasiekimų ir, apskritai, visa ko geriausia (juk tai gimnazija).

Palankus gimnazijų įvaizdis susiformavo per ilgą laiką, dar ir dabar su pagarba prisimenamos tarpukario Lietuvos gimnazijos. Tuo metu mokslas nebuvo visiems prieinamas: už jį reikėjo mokėti, nors itin gabūs neturtingų šeimų mokiniai ir buvo šelpiami. Besimokančiųjų gimnazijose buvo nedaug, jie pagarbiai vadinti „studentais“ ir laikomi savotiškais pavyzdžiais. Tuo tarpu gimnazijose siekta ne tik aukštos humanitarinės kultūros, bet ir auklėjamųjų tikslų.¹ Taigi gimnazija atliko ne tik lavinamąją funkciją, mokė įvairių kalbų, ypač lotynų, realinės pakraipos mokslų ir pan., bet tuo pačiu buvo krašto kultūros židinys, tautiškumo puoselėtoja, subūrusi jaunos galias žmones laisvai minčiai, naujai idėjai.

Toks gimnazijos įvaizdis žmonių sąmonėje susiformavo ilgam. Netgi po Nepriklausomybės atgavimo, pradėjus vykdyti švietimo reformą, pačioje pradžioje pradėjusios kurtis gimnazijos buvo vertinamos kaip elitinės, į jas priimant buvo vykdoma atranka. Gimnazijos gana greitai įgijo autoritetą. Tai lėmė ir objektyvios sąlygos: gimnazijos klasėse mokėsi tik labai gabūs bei motyvuoti mokiniai, be to, kai kurios aukštosios mokyklos pridėdavo abiturientams balų už mokymąsi gimnazijose pagal sustiprinto mokymosi programas. Dauguma gimnazistų įstodavo į aukštesias mokyklas. Taip pat buvo stiprinama gimnazijų materialinė bazė. Mokytojai, dirbdami tokiose klasėse, jautė pasitenkinimą, nes matė ryškius savo darbo rezultatus.²

Tačiau 1999 m. ministerijos patvirtintoje „Gimnazijos koncepcijoje“ atsisakyta elitiškumo, mokymas imtas sieti su profiliavimu ir pabrėžta, kad ugdymas teikiamas visiems jo

¹ Lyginamoji edukologija. – K., 1997, p. 104.

² Bujanaušienė V. Kodėl pagrindinė mokykla visuomenei nepatraukli? // Dialogas, 2001, gegužės 25 d., p. 4.

siekiantiems mokiniams.¹ Taigi atsirado požiūrių įvairovė, pvz., vis dažniau diskusijose pasisakoma už tai, kad šiuo metu gimnazija iš esmės nelabai skiriasi nuo šalia esančių vidurinių.²

Nepaisant įvairių nuomonių, 2004 metais Švietimo ir mokslo ministerijos užsakymu atliktas tyrimas patvirtino teiginį, jog mokinių pasiekimai pagal mokyklos tipą yra nevienodi: aukščiausius rezultatus pasiekė gimnazijų, žemesnius – vidurinių, kukliausius – pagrindinių mokyklų mokiniai. Tačiau tyrimas patvirtino ir tai, kad pagrindinė to priežastis daugeliu atvejų yra skirtingos socialinės ekonominės sąlygos. Pastebėta, kad miesto mokyklų mokiniai įgyja daugiau žinių ir gebėjimų nei rajono centrų ar kaimo mokyklų moksleiviai, tačiau nėra jokio pagrindo teigti, kad kaimo mokyklos dirba blogiau už miesto ir rajono centro mokyklas. Taip yra dėl skurdesnės mokinių mokymosi aplinkos, žemesnio jų tėvų išsilavinimo lygio.³

A. Kalvaitis pastebi, kad „gimnazijos statusas nėra panacėja, garantuojanti mokymo kokybę“⁴. Svarbu susidaryti objektyvią bei teisingą nuomonę apie ugdymo įstaigą. Klaidinga būtų manyti, kad viena ar kita gimnazija yra gera tik dėl to, kad ji vadinasi gimnazija, o vidurinė mokykla yra žemesnio lygio ir nesugebanti taip gerai paruošti moksleivių tik todėl, kad ji – vidurinė mokykla, t.y. neturi gimnazijos statuso. Žinoma, reikia pripažinti, kad nemažai dabartinių gimnazijų yra nuo seno žinomos geros ir labai geros mokyklos, kurių pedagogai ryžosi ilgai besitęsiantiems išbandymams, kai dalyvavimas kuriant savo mokykloje gimnaziją jokių būdu negarantavo teigiamo rezultato (ne visos to norėjusios mokyklos tapo gimnazijomis).⁵

Šiuo metu siekiama, kad, laipsniškai vykstant mokyklų akreditacijai, gimnazija taptų svarbiausiu pagrindinį ir vidurinį išsilavinimą teikiančios mokyklos tipu. Išplėtojus gimnazijų tinklą, didžioji moksleivių dalis po aštuntosios bendrojo lavinimo mokyklos klasės turės ateiti į pirmąją gimnazijos klasę. Tačiau kol taip dar nėra, tėvai turi nemažai rūpesčių apsispręsdami, į kokią mokyklą, baigus aštuonias klases, savo vaiką leisti toliau mokytis. Ši situacija sudėtinga ir mokykloms, kurios visai stengiasi išlaikyti mokinių skaičių, kad galėtų suformuoti IX-X ar IX-XII klases. Joms itin aktualu, kad baigę aštuonias klases mokiniai neišsiskirstytų po kitas mokyklas. Taigi mokyklai labai svarbu mokinius kažkuo patraukti, o vienas iš tokių būdų – turėti gerą įvaizdį.

Tėvai, gimnazijų pedagogai yra įsitikinę, kad vaikui, anksčiau pakeitusiam mokyklą, pasiseka geriau adaptuotis naujoje aplinkoje, prisitaikyti prie pedagogų reikalavimų ir be didelių rūpesčių įgyti vidurinį išsilavinimą. Moksleiviai, atėję į XI klasę iš kitų mokyklų, laikomi svetimais, nepažįstamais. Juos reikės pažinti, įvertinti gabumus ir pan., o tai mokytojams jau yra

¹ Žiedas E. Ar žaliuos klevas? [žiūrėta 2005-02-28]. Prieiga per internetą: <<http://www.takas.lt/svietimas/dialogas/archyvas.php?st=3&msgid=1231&do=show>>.

² Žiedas E. Ar žaliuos klevas? [žiūrėta 2005-02-28]. Prieiga per internetą: <<http://www.takas.lt/svietimas/dialogas/archyvas.php?st=3&msgid=1231&do=show>>.

³ Mieste moksleiviai gauna daugiau žinių nei kaime. [žiūrėta 2005-02-28]. Prieiga per internetą: <<http://www.delfi.lt/news/daily/education/article.php?id=5973426>>.

⁴ Kalvaitis A. Gajus gimnazijų mitas. // Dialogas, 1999, kovo 5 d., p. 13.

⁵ Kalvaitis A. Gajus gimnazijų mitas. // Dialogas, 1999, kovo 5 d., p. 13.

papildomas darbas. Dėl šių priežasčių tėvai stengiasi savo atžalas į gimnazijas perkelti anksčiau. Taigi beveik visi vadinamieji geresnieji mokiniai išeina į jas jau po aštuntos klasės. Pagrindinėje ar vidurinėje mokykloje lieka mažiau motyvuoti moksleiviai, turintys specialiųjų poreikių, sunkiau įveikiantys mokymo programas. Tačiau pabaigę X klasę, kai kurie jų taip pat pereina į tą pačią gimnaziją. Taip sukasi ratas. Moksleivius, atėjusius tik į XI klasę, iškart apibūdina kaip prastai parengtus (nes per vėlai atėjo), ir šie jaučiasi blogai, nes vertinami tik už žinias. Tėvai nepatenkinti, o visuomenėje formuojasi nuomonė – pagrindinė, o neretai ir vidurinė mokykla tinkamai neparengia, ten dirba nekompetentingi pedagogai ir pan. Greitai padaroma išvada, jog geriau pereiti į gimnaziją kuo anksčiau – pabaigus aštuonias klases. Šiuo atveju niekas neatsižvelgia į tai, kad pagrindinės mokyklos mokytojai turi dirbti vienoje klasėje su labai skirtingų gabumų, polinkių bei motyvacijos vaikais. Žinoma, į gimnazijos klases jie nepatenka, tačiau teigiamos įtakos pagrindinės mokyklos prestižui taip pat nedaro.¹

Taigi teigiamą gimnazijų įvaizdį lemia daug įvairių veiksnių, vieni jų yra nevaldomi, susiformavę per ilgą laiką, nulemti susiklosčiusios situacijos ir pan. Tačiau visais atvejais mokyklai svarbu pristatyti save visuomenei taip, kad ši apie švietimo organizaciją susikurtų palankią nuomonę.

Nepaisant to, kad gimnazijos baigimo atestatas šiuo metu abiturientams neteikia jokių privilegijų stojant į aukštąsias mokyklas, visuomenėje vistiek laikomasi tokios nuomonės, kad šie moksleiviai turi daugiau žinių bei gebėjimų. Taip yra todėl, kad gimnazijose besimokantiems moksleiviams keliami didesni profiliuoto išsilavinimo reikalavimai, suteikiamos visų dalykų mokslinimosi galimybės.²

Gimnazijų įvaizdžio problema labai skiriasi nuo kitų bendrojo lavinimo mokyklų (vidurinių, pagrindinių). Gimnazijų kol kas yra gana mažai ir jos tikrai nekonkuruoja dėl to, kad surinktų tam tikrą mokinių skaičių (žr. 1.1 lent.).

¹ Bujanauskienė V. Kodėl pagrindinė mokykla visuomenei nepatraukli? // Dialogas, 2001, gegužės 25 d., p. 4.

² Lietuvos mokslo ir švietimo transformacijos reikmė, tendencijos ir problemos. [žiūrėta 2005-02-15]. Prieiga per internetą: <www.infovi.vu.lt/ivs/biblioteka/temos/svietimas.htm#_Toc472244971>.

1.1 lentelė

"Tuščios" mokymosi vietos Šiaulių miesto mokyklose

Mokyklos tipas	2002-2003 m.m.		2003-2004 m.m.		2004-2005 m.m.	
	Mokyklų skaičius	„Tuščių“ vietų skaičius	Mokyklų skaičius	„Tuščių“ vietų skaičius	Mokyklų skaičius	„Tuščių“ vietų skaičius
Gimnazija	-	-	-	-	-	-
Vidurinė	5	102	2	87	4	29
Pagrindinė	8	212	8	249	9	200
Pradinė	3	22	2	8	1	12
Iš viso	16	336	12	344	14	241

Šaltinis: Mokyklų tinklo pertvarka. [žiūrėta 2005-03-11]. Prieiga per internetą: <http://www.siauliai.lt/siauliai/svietimas/mok-reformos.php>.

Lentelėje pateikti duomenys rodo, kad gimnazijose per pastaruosius trejetą mokslo metų laisvų mokymosi vietų nebuvo. Tuo tarpu vidurinėse ir pagrindinėse mokyklose „tuščių“ vietų gana daug. Pvz., iš 12-os šiuo metu Šiauliuose esančių vidurinių mokyklų, 4-ios nesurenka reikiamo mokinių skaičiaus. Situacija dar sudėtingesnė pagrindinėse mokyklose: 9-iose mokyklose (iš 12-os) iš viso nesurenkama net apie 200 mokinių. Nepaisant to, kelerių metų duomenys rodo, jog mokinių pasiskirstymo situacija Šiaulių miesto mokyklose gerėja.

Atsižvelgiant į tai, kad kai kurios mokyklos nesurenka reikiamo mokinių skaičiaus, galima teigti, kad jos negauna ir reikiamo finansavimo – moksleivio krepšelio lėšų trūkumas (žr. 1.2 lent).

1.2 lentelė

Moksleivio krepšelio lėšų trūkumas

Mokyklos tipas	2002-2003 m.m.		2003-2004 m.m.		2004-2005 m.m.	
	Mokyklų skaičius	Lėšų trūkumas (Lt)	Mokyklų skaičius	Lėšų trūkumas (Lt)	Mokyklų skaičius	Lėšų trūkumas (Lt)
Gimnazija	-	-	-	-	-	-
Vidurinė	3	260.700	3	187.085	3	145.295
Pagrindinė	9	304.400	10	337.681	7	207.054
Pradinė	6	218.300	6	159.300	5	84.602
Iš viso	18	783.400	19	684.066	15	436.951

Šaltinis: Mokyklų tinklo pertvarka. [žiūrėta 2005-03-11]. Prieiga per internetą: <http://www.siauliai.lt/siauliai/svietimas/mok-reformos.php>.

Apibendrinus šiuos duomenis, galima daryti išvadą: *gimnazijos mokyklų tarpe yra lyderės*. Nepaisant to, palankaus įvaizdžio kūrimas turėtų būti vienas iš strateginio plano objektų, kadangi

gimnazijos tarpusavyje jau gali konkuruoti aukštesniame lygyje, pvz., mokymo kokybė, moksleivių pasiekti rezultatai ir pan.

1.2. MOKYKLA – KAIP ORGANIZACIJA

Kiekvienai organizacijai, siekiant užsibrėžtų tikslų, padeda palankus įvaizdis visuomenėje. Neretai manoma, kad įvaizdis svarbiausias tik verslo organizacijoms (įmonėms), kurios siekia pritraukti vartotojus, padidinti pelną.

Mokyklai įvaizdžio tema ilgą laiką nebuvo itin aktuali, tačiau, prasidėjus švietimo reformai, situacija iš esmės pakito. Mokykla tapo konkuruojančia, besistengiančia išsivirti ir užsitikrinti savo išlikimą. Mokykla vis dažniau apibūdinama kaip švietimo organizacija, kuriai, kaip ir kitoms organizacijoms, būtina atsiliiepti į išorės ir vidaus paskatas keistis. Mokyklos jau nebėra gana izoliuotos institucijos, kokios buvo iki švietimo reformos. Šiuo metu jos įtrauktos į nuolatinį kaitos procesą, todėl labai svarbus jų gebėjimas prisitaikyti.

Galima teigti, kad mokykla – organizacija, kurios vienas iš tikslų, siekiant efektyviai dirbti, turėtų būti palankaus įvaizdžio formavimas.

Taigi, kad galėtume pradėti analizuoti mokyklos įvaizdžio kūrimą, turime geriau ją suprasti, suvokti mokyklos kaip organizacijos pagrindines ypatybes.

Visuomenėje paplitę daugybė organizacijos sąvokų. Apibendrinant įvairių autorių (Ch. Barnard (1938), A. Etzioni (1961), P. Blau ir W. Scott (1963) ir kt.) pateiktus apibrėžimus, galima išskirti du specifinius bruožus, atskiriančius organizaciją nuo kitų socialinių grupių:

- Organizacijos – tai visų pirma socialinės grupės, orientuotos į tarpusavyje susijusių ir specifinių tikslų įgyvendinimą. Kiekviena organizacija yra tikslinga ta prasme, kiek jos narių veiksmai koordinuoti siekiant bendro tikslo konkrečioje žmonių veiklos srityje.
- Organizacijos – tai tokios grupės, kurioms būdinga didelė formalizacija. Jos vidinė struktūra labai formalizuota, nes taisyklės ir reglamentai apima beveik visą jos narių elgesį. Ji aiškiai ir tiksliai suformuota ir apima visus vaidmenis, numato žmonių elgesį, neatsižvelgiant į asmenines individo savybes, jo vietą organizacijos struktūroje.¹

Abu išvardinti organizacijų bruožai tinka ir ugdymo įstaigoms apibūdinti. Dirbančiuosius švietimo organizacijose vienija bendri tikslai, pvz., mokyti, socializuoti jaunąją kartą, perduoti kultūros vertybes ir pan. Tačiau švietimo institucijų tikslai yra abstraktesni, sunkiau išmatuojami nei verslo organizacijų uždaviniai. Švietimo organizacijos – tai specialistų organizacijos, kuriose

¹ Guščinskienė J. Organizacijų sociologija. – K., 2000, p. 24-25.

kiekvienas užsiimama konkrečiu darbu, personalas atlieka aiškiai apibrėžtus vaidmenis, pvz., vadovauja, moko lietuvių kalbos ar matematikos ir t.t.

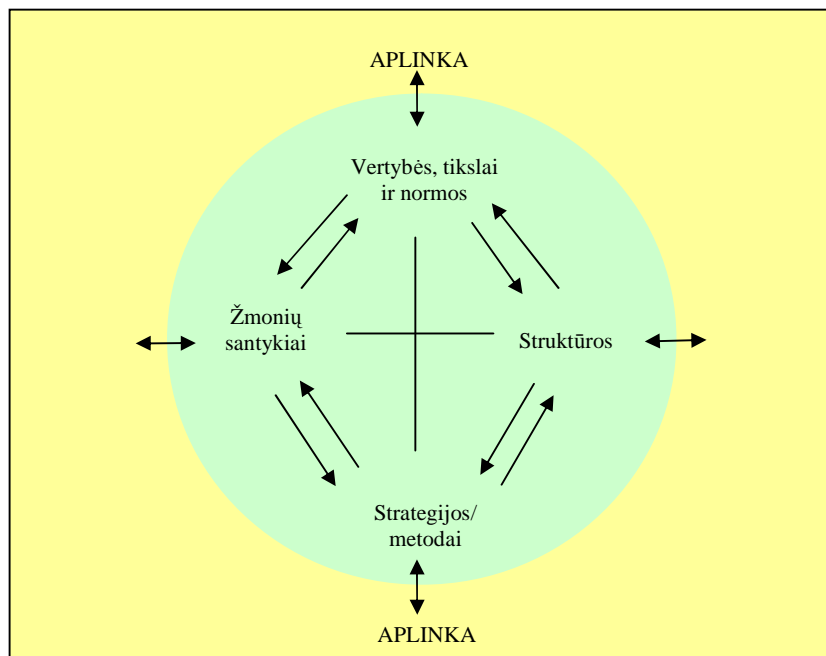
R. Želvys, aiškindamas švietimo vadybos santykį su bendrąja vadyba, pastebi, kad, lyginant mokyklą su kitomis organizacijomis, autorių nuomonės dažnai išsiskiria. Būtų galima skirti tris požiūrių grupes:

1. *Mokyklos – tokios pačios organizacijos kaip ir visos kitos*, ir todėl čia galioja visiems bendri vadybos dėsniai. Mokyklų vadovų veikla iš esmės nesiskiria nuo kitų tipų organizacijų vadovų veiklos, t.y. ugdymo įstaigos taip pat turi siūlyti savo produkciją vartotojams, teikti paslaugas, konkuruoti švietimo rinkoje ir pan.

2. *Mokyklos iš esmės skiriasi nuo kitų tipų organizacijų*. Mokyklose netaikytina pramonės ar verslo organizacijose įprasta vadyba, nes čia siekiama visai kitokio pobūdžio tikslų. Vadovų autoritetas grindžiamas jų pedagoginiu meistriškumu, o ne vadybiniais sugebėjimais.

3. *Mokyklos ir pramonės bei verslo organizacijos (įstaigos) turi ir panašumų, ir skirtumų*. Bendrosios vadybos principai yra taikytini švietimo organizacijose, tačiau juos būtina peržiūrėti ir modifikuoti atsižvelgiant į švietimo specifiką.¹

IMTEC`o mokyklos tobulinimo programos kūrėjai, norėdami suprasti, koku būdu mokyklos kaip organizacijos dirba, reaguoja į kaitą, organizaciniame mokyklų modelyje pritaikė keturias perspektyvas, kuriomis paprastai apibūdinamos pramonės ir verslo organizacijos (žr. 1.3 pav.).



1.3 pav. Mokykla kaip organizacija

Šaltinis: Dalin P., Rolff H. G., Kleekamp B. Mokyklos kultūros kaita. – V., 1999, p. 22.

¹ Želvys R. Švietimo vadybos pagrindai. – V., 2001, p. 9-10.

Mokyklą reikia suvokti kaip organizaciją, kurioje glaudžiai susiję penki kintamieji: aplinka, vertybės, struktūra, žmonių santykiai, strategija. Tačiau tai nereiškia, kad jų tarpusavio priklausomybė yra tik savaiminė ar tiesinė. Kartais kaita vienoje organizacijos dalyje sukelia tiesioginių padarinių kitame posistemyje.

Aplinka svarbi visoms mokykloms. Tai administraciniai ryšiai su mokyklų valdžia, taip pat daug neoficialių santykių su namais, organizacijomis, institucijomis ir bendruomenės verslininkais. Kad mokykla turi paisyti aplinkos, nėra savaime suprantamas dalykas. Ji dar vaidina unikalų vaidmenį apibrėždama mokymosi kokybę. Ji visada turi atsižvelgti į naujus reikalavimus, bet turėti ir savo viziją, pašaukimą. Naši mokykla palaiko su aplinka atvirus abipusius ryšius. Kad ryšiai būtų abipusiškai naudingi, mokyklai reikia suvokti save, pvz., turėti savo nuostatas, viziją, žinoti pranašumus ir trūkumus, taigi, nustatydamas savo santykius su individualiais ir grupėmis, ji gali rinktis ir būti kryptinga.

Neretai mokyklos yra kritikuojamos dėl savo uždarumo, nepakankamo sąlyčio su aplinkiniu pasauliu. Švietimo organizacijų vadovai turėtų suvokti, kad jie yra didesnės sistemos dalis, kad juos ir kitą visuomenės dalį sieja tarpusavio priklausomybė. Geri organizacijų vadovai, norėdami žinoti, kas iš tikrųjų aplink juos vyksta, turėtų stengtis, kad ryšiai su kitomis visuomenės auditorijomis būtų kuo glaudesni.

Vertybės priskiriamos prie svarbiausių vertybių, nes jos apibūdinamos ideologijose, mokymosi ir auklėjimo teorijose, oficialiuose tiksluose, be to, prie vertybių, suprantamų kaip kasdieninės normos. Vertybes pateikia žmonės: personalas, vadovai, moksleiviai. Mokyklą reprezentuoja kompleksinė vertybių struktūra.

Struktūra – tai matmuo, susijęs su tuo, kaip mokykla organizuota, kaip skirstomos užduotys ir pan.

Santykiai reiškia vidinius žmonių santykius mokykloje: tarp moksleivių, mokytojų, vadovų. Organizacijos kokybę dažnai parodo žmonių santykiai, todėl labai svarbus mokyklų tikslas – kurti gerus, žmoniškus santykius.

Strategija apibūdina lėšų skirstymo būdus, taip pat bendrą mokyklos programą, mokymo ir mokymosi pakraipas. Strategija atspindi ir vadovavimą, problemų sprendimą, žmonių išteklių plėtrą ir kt.¹

Mokyklą kaip organizaciją apibūdina ir B. Everard bei G. Morris. Šie autoriai pateikia organizacijos išteklių klasifikaciją, kuri lygiai taip pat būdinga ir švietimo organizacijoms:

1) regimieji ištekliai:

- a) žmonės – organizacijoje dirbantys žmonės (pedagogai, vadovai ir kt.),

¹ Dalin P., Rolff H. G., Kleekamp B. Mokyklos kultūros kaita. – V., 1999, p. 21-26.

b) materialieji – pastatai ir įranga;

c) finansiniai – organizacijos fondai (biudžeto lėšų nustatymas, išlaidų kontrolė, kapitalo didinimas);

2) neregimieji ištekliai – įvaizdis, reputacija, etikos normos, vertybės, tradicijos, ryšiai su kitomis organizacijomis, parama ir kt.¹

B. Everard ir G. Morris pažymi, jog jeigu nėra šių išteklių, tokiu atveju paprasčiausiai nėra organizacijos. Autoriai teigia, jog *neregimieji* ištekliai, iš kurių geriausiai žinoma yra „įvaizdis“ arba „reputacija“, organizacijai yra labai svarbūs. Bet kuri verslo įmonė, taip pat ir nevalstybinė mokykla, neturinti tinkamo įvaizdžio, vargu ar išliktų. Įvaizdis taip pat svarbus net ir valstybinėms ugdymo įstaigoms, kai tik iškyla pasirinkimo klausimas. Pvz., nuo jo priklauso, kaip parenkamas personalas, kokią mokyklą pasirenka tėvai ir mokiniai.²

Mokykla – savita organizacija, tačiau jos, kaip ir kitų organizacijų, veiklos sėkmė didžia dalimi priklauso nuo teisingai pasirinkto vadovavimo stiliaus, gebėjimo analizuoti, planuoti, vykdyti bei kontroliuoti, o tai reiškia, kad ir nuo palankaus įvaizdžio sukūrimo.

1.3. ORGANIZACIJOS ĮVAIZDIS: REIKŠMĖ, SAMPRATA, POŽYMIAI IR TIPAI

1.3.1. Organizacijos įvaizdžio reikšmė

Organizacijoms, egzistuojant rinkos ekonomikos sąlygomis, palankaus įvaizdžio palaikymas yra svarbus konkurencinio pranašumo įgijimo veiksnys.

Vienas pagrindinių organizacijos tikslų, siekiant efektyviai dirbti, – supažindinti su organizacijos veikla, jos siūlomomis prekėmis/paslaugomis kuo didesnę ratą žmonių, vartotojų ir tokiu būdu užsitikrinti jų palankumą bei įgyti tam tikrą reputaciją. Taigi galima teigti, kad, suformavus palankų ir savitą įvaizdį vartotojų sąmonėje, konkurencija organizacijos atžvilgiu susilpnėja. Palankus bei ilgalaikis įvaizdis konkuruojant yra neginčijamas pranašumas prieš tas organizacijas, kurios užsiima panašia ar identiška veikla, tačiau kurių įvaizdis yra neigiamas arba mažai žinomas. Pvz., visos bendrojo lavinimo mokyklos, tiek gimnazijos, tiek vidurinės mokyklos, teikia tas pačias ugdymo paslaugas. Jų darbe vietos interpretacijai yra nedaug, veiklą ir rezultatus apibrėžia švietimo standartai. Vartotojams, šiuo atveju moksleiviams ir jų tėvams, tenka rinktis, į kurią švietimo įstaigą leisti vaikus mokytis. Paprastai pasirinkimą lemia mokyklos

¹ Everard B., Morris G. Efektyvus mokyklos valdymas. – V., 1997, p. 7-8.

² Everard B., Morris G. Efektyvus mokyklos valdymas. – V., 1997, p. 7.

įvaizdis visuomenėje, nuomonė apie ją, jos reputacija. Taigi ugdymo įstaigai svarbu sukurti palankų įvaizdį, padedantį išsiskirti iš kitų mokyklų, ypač dabar, kai vis dažniau prabylama apie tai, kad mokyklos dirba rinkos ekonomikos sąlygomis.

Įvaizdis reprezentuoja organizaciją už jos ribų, suteikia informaciją apie jos veiklą, bet svarbiausia, kad įvaizdis apibūdina organizaciją, įvertina ir iš anksto nuteikia vartotoją vienaip ar kitaip reaguoti į organizacijos vykdomą veiklą. Dėl to žmogus organizacijos atžvilgiu elgiasi palankiai arba nepalankiai. Įvaizdis svarbus ir tuo aspektu, kad jis daro tam tikrą įtaką organizacijai ieškant verslo partnerių, bendradarbiaujant ir pan.¹

Reklamos verslo autoritetas D. Ogilvy taip pat akcentuoja įvaizdžio reikšmę, jis teigia: „... išties auksinis atlygis laukia to gamintojo, kuriam pakako proto sukurti palankų įvaizdį ir ilgą laiką jo laikytis“².

R. Gibson (1998) aiškina, kad organizacijos intensyvėjančios konkurencijos sąlygomis bus priverstos užleisti savo pozicijas tol, kol neturės aiškaus suvokimo, kuo jos skiriasi nuo kitų ir ką unikalaus gali pasiūlyti.³

G. Drūteikienės teigimu, geras įvaizdis tampa būtina sąlyga organizacijai, norinčiai pasiekti stabilią ir ilgalaikę sėkmę. Įvaizdis padeda pritraukti naujų klientų ir partnerių, pritraukti ir išlaikyti talentingiausias darbuotojus, padidina organizacijos galimybes pasinaudoti išoriniais finansavimo šaltiniais, kokybiškais, jai būtiniais ištekliais ir taip lemia jos dinamišką plėtrą. Organizacija turi suvokti sąveiką su išorine aplinka ir kitomis organizacijomis svarbą, nes nuo jos komunikabilumo priklauso įvaizdžio vystymasis.⁴

Organizacijos įvaizdis – emocionalus organizacijos atvaizdas aplinkinių sąmonėje, įtakojančias žmonių požiūrį į organizaciją. Tai organizacijos išvaizda, išorinis fasadas, socialinis atspindys, tai, apie ką pirmiausia pagalvoja žmogus paminėjęs organizaciją. Geras organizacijos įvaizdis sąlygoja visuomenės ir narių pasitikėjimą ja, norą su šia organizacija bendradarbiauti, todėl labai svarbu aktyviai plėtoti ryšius su visuomene, kuriems skirtas vienas iš svarbiausių uždavinių – sukurti palankų ir patikimą organizacijos įvaizdį.⁵

Įvaizdis užtikrina organizacijos ilgalaikių tikslų įgyvendinimą, tačiau tų tikslų siekimas negali būti chaotiškas, jis turi būti iš anksto apgalvotas, suplanuotas ir sistemingai įgyvendinamas. Tokia veikla organizacijai suteikia vertingos informacijos apie jos veiklos pranašumus bei trūkumus, konkurentų įvaizdį bei kitos, organizacijos veiklai svarbios informacijos. Įvaizdis yra unikalus, jo negalima nukopijuoti, todėl jis organizacijai suteikia

¹ Kuprys R. Proga prisiminti apie save.// Vadovo pasaulis. – 1997, Nr. 10, p.41.

² Hopenienė R. Firminio stiliaus poveikis įmonės įvaizdžio formavimui. // Ekonomika ir vadyba. – 1998, balandžio 23-24 d., p. 132.

³ Drūteikienė G. Organizacijos įvaizdžio ekonominė funkcija.// Ekonomika. – 2003, Nr. 62, p. 54.

⁴ Drūteikienė G. Organizacijos įvaizdžio ekonominė funkcija.// Ekonomika. – 2003, Nr. 62, p. 55-57.

⁵ LiJOT veiklos strategija 2002 – 2006 m. [žiūrėta 2005-01-26]. Prieiga per internetą:

<<http://www.google.lt/search?q=cache:QumdUSzIYfgJ:www.lijot.lt/getfile.php%3Fid%3D144+organizacijos+%C4%AFvaizdis&hl=lt>>

išskirtinį konkurencinį pranašumą. Taigi organizacija turi disponuoti kur kas platesniais ištekliais nei technologija ir veiklos strategija, nes šie veiksniai yra gana lengvai nukopijuojami, todėl jais gali pasinaudoti konkurentai. Kurdama įvaizdį organizacija turi akcentuoti savo išskirtinumą, kurį dažnai kuria nematerialūs elementai. Organizacijos veiklos sėkmė yra tiesiogiai susijusi su jos gebėjimu sukurti, plėtoti bei valdyti savo unikalius išteklius, kurie yra viena svarbiausių palankaus įvaizdžio sudedamųjų dalių.

Šiuolaikinės organizacijos įvaizdis – pagrindinė jos vertybė. Įvaizdis apibūdina organizaciją, ją įvertina ir apsprendžia kiekvieno žmogaus elgesį jos atžvilgiu. Įvaizdis įtakoja bet kokią pasirinkimą (produkto, paslaugos, akcijų ir kt. pirkimą).¹ Tai įrodo ir atlikti visuomenės nuomonės tyrimai, kurių metu 89 proc. respondentų teigė, kad organizacijos įvaizdis dažniausiai nulemia produkto/paslaugos pasirinkimą. Net 71 proc. tiriamųjų teigė, kad kuo daugiau jie žino apie organizaciją, tuo didesnę palankumą jai jaučia.²

Taigi įvaizdžio reikšmė akivaizdi: palankaus įvaizdžio sukūrimas ir palaikymas organizacijai suteikia pranašumo prieš konkurentus, padeda sėkmingai plėtoti organizacijos veiklą.

1.3.2. Organizacijos įvaizdžio samprata

Mokslinėje literatūroje gausu įvairių organizacijos įvaizdžio apibrėžimų: kai kurie iš jų gana panašūs, o kai kurie iš esmės skirtingi. Taigi organizacijos įvaizdžio samprata aiškinama labai įvairiai.

Pati įvaizdžio sąvoka visų pirma buvo pradėta vartoti grafinio dizaino srityje, bet, analizuojant šią sampratą pagal metodologines ištakas, galima teigti, kad ji yra kilusi iš funkcinės ir socialinės psichologijos. Pvz., Waltero Lipmano „stereotipai“ (standartizuoti paveikslai mūsų mintyse), Bartletto atliktas Kanto schemas įvedimas ir Tolman „kognityviniai žemėlapiai“ yra išpūdžių tyrimo sritis, priklausanti psichologijos mokslui. Šiuo metu įvaizdžio samprata nagrinėjama įvairių mokslo sričių teorijose: strateginio valdymo, rinkodaros, personalo vadybos, organizacijų, psichologijos, dizaino, komunikacijos.³

Ekonomisto ir sistemų teoretiko K. Boulding iniciatyva 1956 metais buvo atlikti pirmieji rimti organizacijos įvaizdžio tyrimai, kurių metu iškelti trys pagrindiniai klausimai: kaip atsiranda įvaizdžiai, kaip jiems gali būti daroma įtaka, kaip jie veikia elgseną. Nepaisant to, kad

¹ Paulienė R. Įmonės įvaizdžio samprata ir formavimo ypatybės. [žiūrėta 2005-01-25]. Prieiga per internetą: <<http://www.komunikacija.lt/pranesimai/straipsni1.htm>>.

² Banytė J. Įvaizdis – ne kaklaraištis, kasdien nekeisi.// Vadovo pasaulis. – 1997, Nr. 12, p.36.

³ Drūteikienė G. Organizacijos įvaizdžio ekonominė funkcija.// Ekonomika. – 2003, Nr. 62, p. 55.

šie klausimai paprastai domino psichologus, tai atvėrė kelią ir organizacijų įvaizdžio kūrimo bei šio proceso vadybos studijoms.¹

Įvaizdžio samprata yra kilusi iš lotynų sąvokos *imago*, kuri jungia dvi semantines reikšmes – *imitari* (imituoti) ir *aemulor* (kažko siekti). Verčiant iš anglų kalbos žodžio *image*, įvaizdis reiškia paveikslą, vaizdą, atspindį, vaizdinį, pavidalą. Tačiau tai yra tik pirminiai šios sąvokos aiškinimai, ir nei vienas iš jų neatspindi dabartinės įvaizdžio sampratos bei jų įvairovės.

G. Drūteikienė pastebi, kad vieni autoriai terminą „įvaizdis“ taiko kalbėdami apie žmogaus, asmens individualius bruožus, aprangos ar poelgių manierą, stilių, o tuo tarpu kiti akcentuoja organizacijų įvaizdžio svarbą. Kalbėdami apie įvaizdį, kai kurie autoriai laikosi tokios nuostatos, kad tai yra nerealus, paviršutiniškas, nesuvokiamas ir nesuprantamas fenomenas. Kartais netgi išryškėja neigiamas požiūris į organizacijos įvaizdį, nors jo svarba ir pripažįstama. Pvz., P. Meech teigia, kad organizacijos įvaizdis yra tik komercinės reklamos ir ryšių su visuomene žargoninis terminas, kurio svarba padidėjo tik todėl, kad padidėjo masinės komunikacijos vaidmuo. Kiti autoriai, pvz., D. Bernstein, A. Gonzalez-Herrero, nurodo, kad įvaizdis atspindi realią organizacijos veiklą, būseną.²

D. Bernstein aiškina, kad organizacijos įvaizdis padeda nustatyti, kaip asmuo elgsis organizacijos atžvilgiu bei kaip ši organizacija yra suvokiama: silpna ar stipri, uždara ar atvira, šilta ar šalta, nepajudinama ar lanksti. D. Bernstein nuomone, įvaizdis lemia kaip bus paveikta asmens dispozicija, jo pasirengimas pasitikėti tuo, kas yra sakoma, tinkamai įvertinti, pasirinkti siūlomus produktus ar net norėti toje organizacijoje dirbti.³

Kiekvienas vadybos mokslo atstovas įvaizdžio sąvoką aiškina labai skirtingai, išreiškia savo individualų požiūrį. Pvz., V. Sūdžius teigia: „Įvaizdis – vaizdu įkūnytas, įsivaizduojamas dalykas. Įvaizdis gali būti kaip aiškios objekto formos imitacija, formos tapatumas, idėjos koncepcija, informacijos visuma, skatinamosios kompleksinės priemonės“⁴.

J. Maščinskienės ir R. Kuvykaitės nuomone, įvaizdis yra unikalių asociacijų rinkinys, kuris tam tikru momentu susiformuoja vartotojų sąmonėje. Tos asociacijos išreiškia tai, ko esamas ar potencialus vartotojas gali tikėtis iš organizacijos teikiamų prekių ar paslaugų.⁵

A. Pikčiūnas organizacijos įvaizdį lygina su mozaika. Anot jo, organizacijos įvaizdis yra skirtingų organizacijos adresatų įvaizdžių visuma.⁶

Organizacijos įvaizdis neretai aiškinamas kaip kompleksinė sąvoka. Organizacijos įvaizdis yra kombinacija jausmų, tikėjimų, nuomonių, įsivaizdavimų ir pan., kuriuos visuomenė

¹ Drūteikienė G. Organizacijos įvaizdžio ekonominė funkcija.// Ekonomika. – 2003, Nr. 62, p. 55.

² Drūteikienė G. Organizacijos įvaizdžio ekonominė funkcija.// Ekonomika. – 2003, Nr. 62, p. 55-56.

³ Bernstein D. Company Image and Reality: A Critique of Corporate Communications. Cassell: The Advertising Association, 1996, p. 10.

⁴ Sūdžius V. Pardavimų valdymas: principai ir praktika. – V., 2002, p.188.

⁵ Maščinskienė J., Kuvykaitė R. Markės svarba formuojant prekės įvaizdį.// Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. – 2004, Nr. 30, p.125.

⁶ Pikčiūnas A. Organizacijos ryšių ir institucinio įvaizdžio valdymo patirtis Lietuvos įmonėse. // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. . 2002, Nr. 21, p.158.

susikuria apie tam tikrą produktą, paslaugą, organizaciją. Palankus įvaizdis leidžia būti pranašesniai prieš konkurentus ir siekti visų vartotojų palankumo tiek dabar, tiek ateityje.¹

Kai kuriems autoriams, pvz., F. Berneys (1977), K. E. Boulding (1973), W. J. Crissy (1971), S. Kennedy (1977), P. Martineau (1958), būdingas toks požiūris, kad organizacijos įvaizdžio ir organizacijos reputacijos terminai yra tapatūs, t.y. organizacijos įvaizdžio sinonimu laikoma reputacijos sąvoka. Tačiau tokios nuomonės laikosi ne visi autoriai. Kiti, pvz., G. Dowling (2001), teigia, jog reputacija – įvaizdžio pasekmė, būtent tai, kaip tą įvaizdį visuomenė suprato (žr. skyriuje *Reputacija – organizacijos įvaizdžio pasekmė*).²

„P. Martineu (1958) įvaizdį apibrėžė kaip funkcinės kokybės ir psichologinių požymių, kurie egzistuoja pirkėjų mintyse, visumą. Tačiau K. E. Boulding (1973) nuomone, įvaizdis – tai subjektyvios žinios“.³

G. Drūteikienė, analizuodama užsienio šalių autorių požiūrį į įvaizdį, perteikia kai kurių mokslininkų mintis. Pvz., G. Dowling (1993), E. Dichter (1985) įvaizdį apibūdino kaip visuminį išpūdį apie organizaciją. M. Alvesson (1998) organizacijos įvaizdį apibūdino kaip įvairiapusį, apibendrintą organizacijos paveikslą, kurį sudaro tam tikros aplinkos dalys. Įvaizdžio tyrinėtojas N. Ind (1997) organizacijos įvaizdį taip pat apibrėžė kaip organizacijos paveikslą, kurį auditorija susikuria priimdama visą jai siunčiamą informaciją. D. Bernstein (1984) teigė, kad organizacijos įvaizdis yra sukuriamas ir todėl jis negali būti tikras organizacijos veiklos atspindys. T. O'Sullivan manymu, originali įvaizdžio reikšmė yra sulyginama su vizualia realybės reprezentacija, kuri dažnai yra paremta fikcija ir išpūdžiu, sukurtu siekiant apeliuoti į auditoriją, o ne atkurti realybę. Anot šio autoriaus, įvaizdis gana retai atspindi organizacijos realybę. Tuo tarpu H. Barich ir P. Kotler (1991) teigė, kad sąvoka „įvaizdis“ reprezentuoja tikėjimo, požiūrių ir nuostatų, kurias asmuo ar jų grupė turi objekto atžvilgiu, visumą.⁴

G. Drūteikienė pastebi, kad paskutiniu metu organizacijos įvaizdžio apibrėžimai pradėti skirstyti dar į dvi kategorijas: 1) *įvaizdis yra kognityvinio proceso rezultatas*, t.y. įvaizdis siejamas su asmens pojūčiais organizacijos atžvilgiu, o ši sąvoka apima vertinimus, jausmus, nuostatas (P. Kotler, K. F. Fox, R. A. Sevier, R. S. Topor); 2) *įvaizdis – komunikacinio proceso rezultatas* (U. Yavas, D. Shemwell, D. F. Treadwell, T. M. Harrison).⁵

G. Drūteikienė stengiasi apibendrinti ir pateikti vieną gana tikslų įvaizdžio apibrėžimą: „Organizacijos įvaizdis – tai yra idėjų, jausmų, suvokimų ir įsivaizdavimų, kuriuos asmuo ar jų

¹ Developing Your Company Image. [žiūrėta 2005-03-31]. Prieiga per internetą: <http://www.sba.gov/test/wbc/docs/market/mk_co_image.html>.

² Drūteikienė G. Organizacijos įvaizdis ir reputacija: sąvokų konceptualizavimo problema. // Informacijos mokslai. – 2004, Nr. 28, p. 54.

³ Drūteikienė G. Organizacijos įvaizdis ir reputacija: sąvokų konceptualizavimo problema. // Informacijos mokslai. – 2004, Nr. 28, p. 54.

⁴ Drūteikienė G. Organizacijos įvaizdis ir reputacija: sąvokų konceptualizavimo problema. // Informacijos mokslai. – 2004, Nr. 28, p. 54-56.

⁵ Drūteikienė G. Organizacijos įvaizdžio ekonominė funkcija. // Ekonomika. – 2003, Nr. 62, p. 56.

grupė turi organizacijos atžvilgiu, visuma, jai turi įtakos materialūs ir nematerialūs organizaciniai elementai, komunikacija bei asmeninės ir socialinės vertybės“.¹

Įvaizdžiu paprastai daugiausia rūpinasi, domisi ryšių su visuomene specialistai. Jie neretai organizacijos įvaizdį suvokia kaip tai, ką komunikatorius sukuria – sukonstruoja ar projektuoja – ir perduoda kitiems žmonėms, kurie dažniausiai vadinami priėmėjais.²

Ryšių su visuomene specialistė A. Nugaraitė, apibendrindama įvairių autorių nuomones, teigia, jog įvaizdžiu yra laikoma dinamiškai suprantama, prasminga, daugiau ar mažiau stuktūrizuota suvokimų, įsivaizdavimų, idėjų ir jausmų, kuriuos asmuo ar asmenų grupė turi tam tikro realaus reiškinių ar daikto atžvilgiu, visuma.³

M. Čeikauskienė apibrėžia: „Įvaizdis – tai tikslingai sukurta arba stichiškai atsiradusi forma, kuri atspindi tam tikrą objektą žmonių sąmonėje“.⁴ Autorė akcentuoja, kad organizacijos įvaizdis didžia dalimi priklauso nuo visų joje dirbančių žmonių, nuo to, kaip jie sugeba pateikti organizaciją visuomenei ir jos vertinimui. M. Čeikauskienė įvaizdį sieja su išpūdžiu, kurį žmonės formuojasi asmeninio susidūrimo su organizacija metu, o taip pat klausantis įvairių gandų, nuomonių bei iš masinės informacijos platinimo priemonių pranešimų.⁵

R. Hopenienė teigia, kad įvaizdis – tai visuma klaidingų ar teisingų vaizdinių, vertinimų, kurie susidarė žmonėms, t.y. atskiriems asmenims, jų grupei ar visai visuomenei apie tam tikrą objektą. Svarbu atkreipti dėmesį į tai, kad atskirose visuomenės grupėse dėl jų skirtingo elgesio organizacijos įvaizdis gali skirtis. Įvaizdis yra būseną arba nuomonė, kurią sukelti sąmoningi ar nesąmoningi įmonės veiksmai bei jos veikla.⁶

Panašaus požiūrio laikosi ir reklamos specialistė L. J. Germogenova, kuri aiškina, kad įvaizdis – tai tarsi supaprastinta įmonės veiklos projekcija vartotojo, jų grupės ar visuomenės sąmonėje.⁷

V. Pranulis marketingo vadovyje pateiktas toks apibrėžimas: „Įvaizdis – tai nuomonių ir vaizdinių apie prekę ar firmą visuma“.⁸

Kalbančiųjų apie įvaizdį požiūriai išsiskiria ir tuo aspektu, kad vieni įvaizdį labiau tapatina su nematerialiais dalykais, o kiti akcentuoja materialinius jo komponentus. Pvz., pirmieji teigia, kad organizacijos veiklos sėkmės pagrindą sudaro organizacijos filosofijos, vizijos, misijos, veiklos, elgesio suvokimas tiek pačios organizacijos viduje, tiek gebėjimas visa tai komunikuoti išorinėms auditorijoms. Tuo tarpu kito požiūrio šalininkai daugiau dėmesio skiria

¹ Drūteikienė G. Organizacijos įvaizdžio ekonominė funkcija. // Ekonomika. – 2003, Nr. 62, p. 56.

² Drūteikienė G. Organizacijos įvaizdis ir reputacija: sąvokų konceptualizavimo problema. // Informacijos mokslai. – 2004, Nr. 28, p. 55.

³ Nugaraitė A. Ryšiai su visuomene: prabanga ar būtinybė. – V., 1999, p. 8-10.

⁴ Čeikauskienė M. Reklama ir firmos įvaizdis. – V., 1997, p. 51.

⁵ Čeikauskienė M. Reklama ir firmos įvaizdis. – V., 1997, p. 54.

⁶ Hopenienė R. Firminio stiliaus poveikis įmonės įvaizdžio formavimui. // Ekonomika ir vadyba. – 1998, balandžio 23-24 d., p. 132.

⁷ Гермогенова Л. Ю. Эффективная реклама в России. Практика и рекомендации. – М., 1994, с. 17.

⁸ Pranulis V. Marketingo tyrimai. – V., 1998, p. 89.

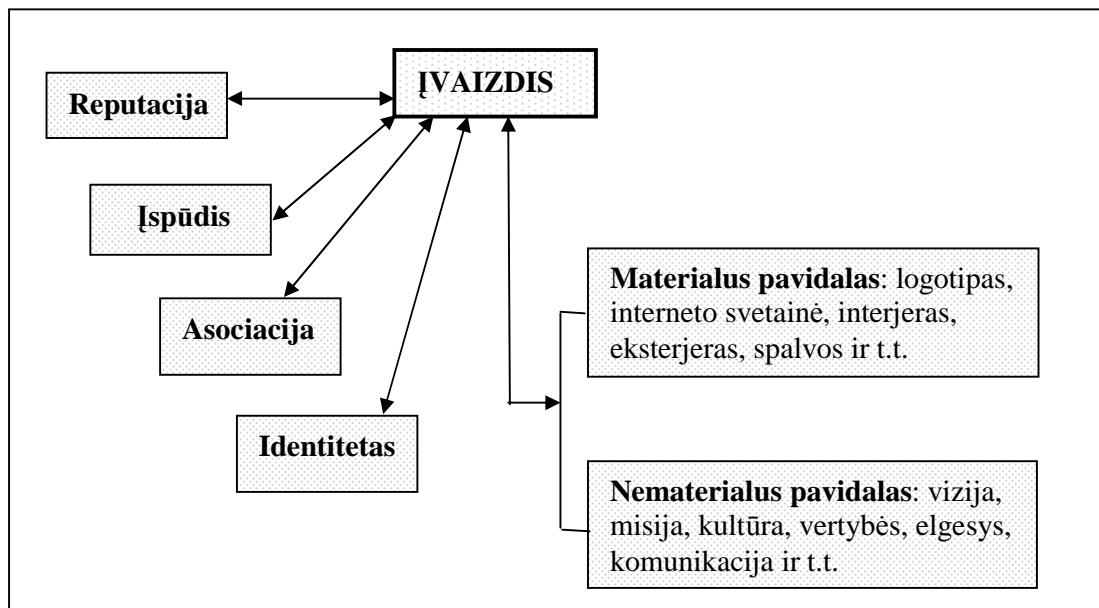
materialiniams įvaizdį sudarantiems komponentams, t.y. logotipui, interneto svetainei, interjerui, eksterjerui ir pan..¹

W. J. Koschnick įvaizdį, jo formavimą apibūdina kaip organizacijos pridėtinės vertės, t.y. būtent to, kuo organizacija išsiskiria iš kitų, kūrimą. Šį reiškinį jis vadina „rinkos psichologijos realybe“.²

Tačiau dauguma autorių sutinka, kad įvaizdžiui daug reikšmės turi tiek materialiniai ištekliai, pvz., graži aplinka, nepriekaištingas eksterjeras bei interjeras, tiek nematerialiniai – unikalūs ištekliai, pvz., tradicijos.

Kai kurie mokslininkai, kalbėdami apie organizacijos įvaizdį, sieja ar netgi tapatina jį su organizacijos identitetu. Pvz., W. Olins (1989), J. M. Balmer (1997) pastebi, kad organizacija negali įvaizdžio valdyti tiesiogiai: tai galima daryti tik per organizacijos identiteto valdymą.³

Nors ir atsiranda autorių, teigiančių, kad įvaizdis yra kompleksiškas, visgi dauguma išryškina tik vieną kurį aspektą, pvz., įvaizdis apibūdinamas kaip išpūdis, asociacija, identitetas ir t.t. (žr. 1.4 pav.). Taigi organizacijos įvaizdžio apibrėžimai yra labai daugiaprasmiai. Taip yra todėl, kad mokslininkai įvaizdį vertina iš skirtingų pozicijų, akcentuoja vieną arba kitą aspektą, todėl vieno, išsamaus ir visa apimančio apibrėžimo tikėtis ko gero nederėtų.



1.4 pav. Įvaizdžio sampratos kompleksškumas

Šaltinis: sudaryta autorės.

¹ Ciemnonlonskytė E. VŠĮ Šiaulių universiteto Mokslo ir technologijų parko įvaizdžio kūrimas. Bakalauro darbas. – Šiauliai, 2004, p. 10.

² Koschnick W. J. Standart – Lexikon für Marketing, Marktkommunikation, Markt und Mediaforschung. – München, London, New York: K. G. Saur, 1987.// Paulienė R. Įmonės įvaizdžio samprata ir formavimo ypatybės. [žiūrėta 2005-01-25]. Prieiga per internetą: <<http://www.komunikacija.lt/pranesimai/straipsn1.htm>>.

³ Šeputienė J. Įmonės įvaizdžio kūrimas ir valdymas: teoriniai ir praktiniai aspektai. Magistro darbas. – Šiauliai, 2002, p. 11.

1.3.2.1. Reputacija – organizacijos įvaizdžio pasekmė

Įvaizdžio ir reputacijos santykių konceptualizavimo problema pradėta tyrinėti visai neseniai – tik 9-ojo dešimtmečio pabaigoje. Būtent tuo metu iškilo šių sąvokų vartojimo mokslinėje literatūroje problema.

Pripažinta, jog organizacijos įvaizdis ir reputacija apibūdina tą patį dalyką – visuomenės narių požiūrį į organizaciją, jos siūlomas prekes ar paslaugas. Tačiau autorių nuomonės dažnai išsiskirdavo: vieni šias sąvokas tapatino ir laikė sinonimais, kiti teigė, kad šie terminai iš esmės skirtingi, o tretieji – jog reputacija yra įvaizdžio tąsa, pasekmė ar netgi kulminacija (tokio požiūrio, kad šios sąvokos kyla viena iš kitos, laikomasi ir šiame darbe).

Apibendrinus daugumos autorių patirtį, padaryta išvada, kad šios sąvokos yra labai susijusios, tarp jų egzistuoja nepertraukiamas ryšys, tačiau jos nėra sinonimų pora. Nustatyta, jog esminis skirtumas yra tas, kad organizacijos įvaizdis sukuriamas per trumpesnį laikotarpį, jis yra dinamiškesnis, gali gana greitai pasikeisti, jeigu vartotojas negaus žadėtosios naudos, t.y. nepatenkins savo lūkesčių. Tuo tarpu reputacija yra įvaizdžio pasekmė, aukščiausias jo laipsnis. Įvaizdis kuriamas bei valdomas kur kas lengviau už reputaciją, kurios tiesiogiai paveikti negalima. Reputaciją lemia jau egzistuojantis ir nusistovėjęs įvaizdis.

Reputacija – tai viena sudėtingiausių organizacijos įgyvendinimo priemonių, reikalaujanti didelių pastangų ir pasiekama per ilgesnį laiką. Reputacija susikuria tik paaiškėjus, kiek organizacijos įvaizdis atitinka realybę.¹

K. Saxton organizacijos reputaciją apibrėžia kaip organizacijos atspindį, kurį per tam tikrą laiką suvokia organizacijos auditorijos ir išreiškia savo mintimis bei žodžiais.²

C. Fombrun teigia, kad reputacija apima kitų žmonių patirtį, susijusią su šia organizacija.³

Taigi tarp organizacijos įvaizdžio ir reputacijos egzistuoja abipusiai ryšiai. Reputacija stipriai veikia organizacijos įvaizdžius, kuriuos susikuria žmonės susidurdami su organizacija. Reputacijos formavimui daug įtakos turi organizacijos elgsena, komunikacija bei simboliai, kuriais išreiškiamas organizacijos individualumas, daug įtakos turi ir kasdieniai žmonių įvaizdžiai.

Organizacijos reputacija veikia įvaizdžius, kuriuos susikūrė įvairios kontaktinės auditorijos, o šie įvaizdžiai daug įtakos turi organizacijos reputacijai. Tačiau reputacijos sąvoka yra šiek tiek siauresnė, nes apima tik vertinimus organizacijos atžvilgiu, t.y. gera reputacija arba bloga. Organizacijos įvaizdžio sąvoka yra platesnė, ji apima vertinimą – palankus ar nepalankus

¹ Sūdžius V. Įmonės reputacijos ir įvaizdžio kūrimo priemonės.// Verslas: teorija ir praktika. – 2002, t. 2, Nr. 1, p.59-63.

² Saxton K. Where do reputations come from? – Corporate Reputation Review, 1998, vol. 1, no. 4, p. 396.

³ Fombrun C. Reputation: Realizing Value from the Corporate Image. – Boston: Harvard Business School Press, 1996, p.3.

įvaizdis, ir turinį – kokia tai organizacija: patikima ar nepatikima, maža ar didelė, patraukli ar nepatraukli ir t.t.¹

1.3.3. Organizacijos įvaizdžio pagrindiniai požymiai

Įvaizdis egzistuoja nepriklausomai nuo to, ar to yra norima, ar ne. Šiuo požiūriu įvaizdis yra *nepavaldus*, jo egzistavimo (buvimo) kontroliuoti neįmanoma. Jeigu esti tam tikras objektas, šiuo atveju – švietimo organizacija, tai ji turi ir savo įvaizdį. Kontroliuoti galima tik tai, koks tas įvaizdis galėtų būti, t.y. įvaizdis gali būti sąmoningai formuojamas.

Įvaizdis paprastai kuriamas pagal tokius požymius, kurie būdingi konkrečiam reiškiniui, objektui. Šie požymiai, anot M. Čeikauskienės, gali egzistuoti objektyviai arba žmonės gali juos tiesiog priskirti tam tikram objektui. Įvaizdis visiškai atitinka savo nešiklį ir turi svarbiausių jo bruožų, kurie išskiria šį objektą iš kitų to paties tipo ar panašių objektų. Taigi įvaizdis aktualizuoja tam tikras ypatybes, pažymi objekto specifiškumą.² Tačiau reikia atkreipti dėmesį ir į tai, kad kai kuriais atvejais įvaizdis *gali neatitikti realybės*. Organizacija gali teikti kokybiškas prekes/paslaugas, bet nemoka to vartotojams įrodyti, todėl šie turi susiformavę nepalankų įvaizdį ir tos organizacijos paslaugų atsisako. Kaip pavyzdys galėtų būti dabartinė pagrindinių bei vidurinių bendrojo lavinimo mokyklų, ne visada sugebančių konkuruoti su gimnazijomis, padėtis. Visuomenėje vyrauja stiprus gimnazijų – kaip elitinių mokyklų – įvaizdis, kurio dauguma kitų ugdymo įstaigų neįstengia užgožti ar bent jau įrodyti, kad jos taip pat niekuo nėra prastesnės, kad teikia tokias pačias kokybiškas švietimo paslaugas.

Lygiai taip pat teigiamo organizacijos įvaizdžio sąlygotas pasirinkimas gali nuvilti, nepatenkinti vartotojų lūkesčių, t.y. jie negaus to, ko tikėjosi. Tai tinka ir švietimo organizacijoms, kurias dauguma taip pat renkasi pagal visuomenėje vyraujančią įvaizdį. Taigi teigiamas įvaizdis ne visada garantuoja kokybę. Jeigu jis adresatus nuvilia, netrukus ima prastėti: įvaizdis kinta neigiama linkme.

Taigi vienas svarbiausių įvaizdžio požymių yra – *dinamiškumas*. Klaidinga būtų manyti, kad vieną kartą susiformavęs (suformuotas) toks įvaizdis išliks visam laikui. Atvirkščiai, įvaizdis keičiasi priklausomai nuo to, kaip keičiasi pats nešiklis (įvaizdžio objektas), arba nuo to, kaip jis kinta žmonių sąmonėje. Organizacijos įvaizdį gali lemti tiek organizacijos vidinė aplinka, tiek išorinės jos auditorijos. Siekiant išlaikyti palankų įvaizdį, svarbu, kad įvaizdžio formavimui vadovautų pati organizacija, jos nariai, o ne išorinės auditorijos, kurių kuriamas įvaizdis nebūtinai turi būti organizacijai palankus. Reikia pastebėti, kad kur kas lengviau yra išlaikyti

¹ Drūteikienė G. Organizacijos įvaizdis ir reputacija: sąvokų konceptualizavimo problema.// Informacijos mokslai. – 2004, Nr. 28, p.58.

² Čeikauskienė M. Reklama ir firmos įvaizdis. – V., 1997, p. 52.

teigiamą įvaizdį, negu pakeisti neigiamą visuomenės požiūrį. Tačiau bet koku atveju svarbiausia yra siekti užsibrėžto tikslo, formuoti palankų organizacijos įvaizdį, nors jeigu tai vyktų ir ne taip greitai, kaip norėtusi. Indėlis į palankaus įvaizdžio formavimą organizacijai visuomet suteiks tik teigiamų perspektyvų, išskirs ją konkurencinėje kovoje ir pan. Tačiau, sukūrus pageidaujamą įvaizdį, taip pat negalima sustoti, nes įvaizdis nuolat kinta, o jo nekontroliuojant, jis gali užleisti poziciją kitoms panašioms organizacijoms, jų palankaus įvaizdžio iškilimui.

M. Čeikauskienė taip pat pastebi, kad įvaizdis turi ir *stātinių* bruožų. Tai reiškia, jog negalima kalbėti apie įvaizdį visuomenėje apamai. Visuomenės susibūrimuose visada būna įvairių visuomenės grupių atstovų, kurių charakteristikos gali būti labai skirtingos, pvz., pagal išsilavinimo, pajamų lygį ir kt. Taigi vienas ir tas pats objektas gali turėti labai skirtingus įvaizdžius, todėl paprastai galima kalbėti tik apie vyraujančią įvaizdį daugeliui žmonių.¹ Įvairios visuomenės grupės vieno ir to paties objekto įvaizdį gali suvokti labai skirtingai, į tai būtina atkreipti dėmesį įvaizdžio formavimo metu.

Įvaizdis gali būti *aktyvus*. Tokiu atveju jis veikia žmonių sąmonę, emocijas, veiklą ir poelgius. Tai reiškia, kad įvaizdis lemia žmonių pasirinkimą, jų apsisprendimą pirkti ar nepirkti tos organizacijos prekes, naudotis ar nesinaudoti jos teikiamomis paslaugomis ir pan.

Organizacijos įvaizdis mokslinėje vadybos literatūroje dažnai apibūdinamas kaip svarbus nematerialus organizacijos aktyvas, kurį ypač sunku sukurti, o taip pat ir nukopijuoti. Tokios nuostatos laikosi šie autoriai: H. Rao (1994), J. Barney (1991), I. Dierick ir K. Cool (1989). Kiekvienos organizacijos įvaizdis yra *unikalus*, jis negali būti nukopijuotas arba nupirktas (nebent išskirtiniais atvejais, kai įsigyjama visa organizacija).

1.3.4. Pagrindiniai organizacijų įvaizdžio tipai

Įvaizdžių yra labai daug ir įvairių. Priklausomai nuo to, kieno tas įvaizdis yra, galima skirti tokius pagrindinius įvaizdžio tipus:

- ū *žmogaus įvaizdis* – mokytojo, politiko, verslininko, sportininko ir t.t.;
- ū *regiono, teritorijos, gamtovaizdžio įvaizdis* – Šiaulių apskrities, Šiaulių miesto ir t.t.;
- ū *prekės ar paslaugos ženklo įvaizdis*;
- ū *įmonės ar organizacijos įvaizdis*.²

Pasaulyje organizacijos įvaizdžio kūrimui jau seniai skiriama labai daug dėmesio, tai yra vienas iš strateginio valdymo ir marketingo tikslų. Formuojant įvaizdį pirmenybė teikiama visos

¹ Čeikauskienė M. Reklama ir firmos įvaizdis. – V., 1997, p. 52.

² Čeikauskienė M. Reklama ir firmos įvaizdis. – V., 1997, p. 53.

organizacijos įvaizdžio kūrimui, o ne atskirų prekių ar paslaugų įvaizdžiui. Suformavus palankų visos organizacijos įvaizdį, kur kas lengviau yra pasiekti, kad vartotojai susidarytų tokį patį palankų įvaizdį ir apie tam tikras prekes/paslaugas. Be to, toks įvaizdžio kūrimas, kai visas dėmesys skiriamas bendram organizacijos įvaizdžio formavimui, yra finansiškai palankesnis, t.y. reikalauja mažiau išlaidų.

Organizacijos įvaizdis taip pat gali būti skirstomas į *vidinį* ir *išorinį* (žr. 1.5 pav.).

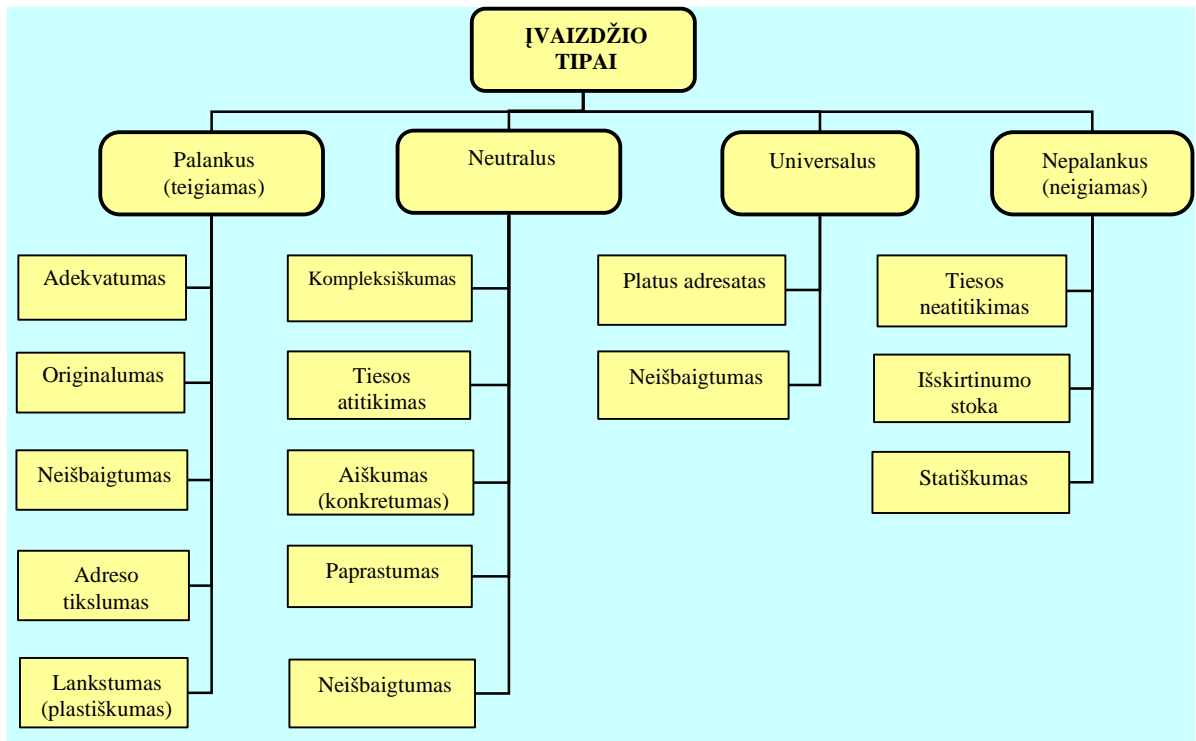


1.5 pav. Vidinis ir išorinis organizacijos įvaizdis

Šaltinis: sudaryta autorės

Vidinis įvaizdis egzistuoja organizacijos viduje, o išorinis – už jos ribų. Sėkmingai organizacijos veiklai svarbu ir vidinis, ir išorinis įvaizdis. Palankus vidinis įvaizdis stiprina darbuotojų motyvaciją, darbo našumą ir kokybę, tuo tarpu palankus išorinis įvaizdis padeda išlaikyti ir pritraukti naujų klientų, savo darbą išmanančių specialistų ir pan. Pvz., kiekvienas mokytojas nori dirbti tokioje ugdymo įstaigoje, kurioje būtų gerbiamas, kur būtų suteikiamos visos reikiamos sąlygos darbui, kur mokytūsi motyvuoti mokiniai ir t.t. Taigi vidinis ir išorinis įvaizdis vienas kitą papildo ir sudaro **bendrajį organizacijos įvaizdį**. Tačiau tos pačios organizacijos vidinis ir išorinis įvaizdis nebūtinai turi sutapti, t.y. būti vienodi. Šie įvaizdžiai gali skirtis. Pvz., išorinis įvaizdis yra palankus, visuomenė susidariusi nuomone, kad tos organizacijos veikla labai sėkminga, siūlomos prekės ar paslaugos kokybiškos ir pan., bet darbuotojai žino ir kitą tiesą – tikrąją organizacijos būklę, kuri galbūt itin sudėtinga ir net problemiška. Žinoma, gali būti ir atvirkščiai: darbuotojai be pagrindo ar iš įpročio gali garbinti savo organizaciją ir nematyti jos veiklai trukdančių faktų, o išorinės auditorijos tai gali būti pastebėjusios jau kur kas anksčiau.

Organizacija, įvertinusi įvaizdžio reikšmę ir nusprendusi tikslingai jį formuoti, turi atsakyti į klausimą, kokio įvaizdžio ji pageidauja. Pagal tai įvaizdį taip pat galima skirstyti į atitinkamus tipus (žr. 1.6 pav.).



1. 6 pav. Įvaizdžio tipai

Parengta pagal: Čeikauskienė M. Reklama ir firmos įvaizdis. – V., 1997, p. 54-56.

Natūralu, kad kiekviena organizacija siekia palankaus įvaizdžio, tokio, kuris vartotojams sukeltų tik teigiamas emocijas ir nulemtų organizacijai naudingą pasirinkimą. M. Čeikauskienė akcentuoja tokius aspektus, kurie būtini formuojant *palankų* įvaizdį:

- ū *adekvatumą* – organizacijos įvaizdis turi atitikti visa tai, kas iš tikrųjų egzistuoja;
- ū *originalumą* – organizacijos įvaizdis turi patraukti akį, išsiskirti iš kitų organizacijų įvaizdžių, ypatingai užsiimančių ta pačia veikla. Įvaizdis turi būti lengvai atpažįstamas bei įsimenamas;
- ū *neišbaigtumą* – įvaizdžio neišbaigtumas leidžia pritraukti platesnę ir įvairesnę auditoriją. Formuojant įvaizdį svarbu palikti vietos pamąstymams, vaizduotei. Įvaizdžio vieta yra kažkur tarp pageidaujamo ir realaus. Taigi įvaizdis neturi pateikti vienos ir konkrečios tiesos, nes tai jau susiaurina vartotojų ratą, t.y. jis nebeatenkina visų lūkesčių, o tik kokios nors tikslinės auditorijos;
- ū *adreso tikslumą* – įvaizdis privalo turėti tikslų adresą, kad galėtų pritraukti atitinkamus rinkos segmentus bei vartotojų grupes;

Ū *lankstumą (plastiškumą)* – įvaizdis turi turėti vartotojų sąmonėje lengvai atpažįstamą pavidalą, tačiau lygiai taip pat svarbu, kad jis gebėtų prisitaikyti nuolat kintančioje aplinkoje. Įvaizdžio dinamiškumas negali būti per daug greitas, nes tuomet vartotojai nespės kintančio įvaizdžio natūraliai įsisavinti ir paprasčiausiai jį atmes lyg kažką dirbtina.

Organizacijai neretai naudinga kurti ir *neutralų* įvaizdį, kuris yra atviras, neprimeta jokių organizacijos nuomonių, požiūrio, o tai leidžia išvengti nepageidaujamos atmetimo reakcijos. Neutralųjų įvaizdį apibūdina tokie pagrindiniai požymiai:

- Ū *kompleksiškumas* – vartotojui turi būti pateikiama labai įvairi informacija: nuo organizacijos vardo, ženklo iki svarbiausių biografinių, istorinių faktų, atskleidžiančių organizacijos individualybę;
- Ū *tiesos atitikimas* – įvaizdis neturi būti „išpūstas“, tuomet niekas netikės: geriau jau pasakyti mažiau, nei per daug;
- Ū *aiškumas (konkretumas)* – organizacija, kurdama įvaizdį, turi labai gerai apgalvoti, kokius faktus ir savybes siekia akcentuoti, ir ar adresatas tai suvoks, ar viskas jam bus aišku;
- Ū *paprastumas* – įvaizdis turi būti paprastesnis už objektą, kurį jis pristato. Pvz., reklamoje, kuri yra vienas iš būdų kurti pageidaujama įvaizdį, akcentuojamas tik koks nors niuansas, savybė, išskirianti objektą iš kitų;
- Ū *neišbaigtumas* – adresatui turi išlikti galimybė nuolat kažką atrasti. Įvaizdžio neišbaigtumas garantuoja platesnę auditoriją, nes tada žmonės gali jį adaptuoti, pritaikyti sau arba, vadovaudamiesi savo pačių nuomone, jį užbaigti.

Ypač sudėtinga yra sukurti *universalų* įvaizdį, kuris tinka visoms su organizacija komunikuojančioms auditorijoms. Būtent tokio įvaizdžio formavimas turėtų būti aktualus švietimo įstaigoms, nes jos turi patenkinti tiek mokinių, tiek tėvų, tiek pedagogų ir kitų visuomenės narių, grupių lūkesčius. Kuriant universalų įvaizdį taip pat svarbus neišbaigtumas, nes tik tokiu atveju kiekvienas vartotojas galės atrasti kažką sau. Taigi universalaus įvaizdžio pagrindas yra neutralaus įvaizdžio palaikymas.

Jeigu egzistuoja palankus (teigiamas) įvaizdis, tai, be abejo, yra ir *nepalankus (neigiamas)* įvaizdis. Jis nėra tikslingai formuojamas, bet atsiranda organizacijai nepateisinus vartotojų lūkesčių, juos nuvylus. Nepalankus įvaizdis susiformuoja tada, kai organizacijos siūlomos prekės/paslaugos neatitinka realybės, nors žadama labai daug. Palankus įvaizdis gali virsti nepalankiu, jeigu nesugebės prisitaikyti, būti lankstus, nepasižymės išskirtinumu ir t.t.

Visi aptartieji įvaizdžio tipai gali tarpusavyje persipinti, vienas kitą dengti, sudaryti įvairias kombinacijas.

1.4. ORGANIZACIJOS ĮVAIZDŽIO FORMAVIMO METODIKOS ANALIZĖ

1.4.1. Užsienio autorių patirtis formuojant organizacijų įvaizdžio valdymo modelius

Gamintojai, prekių ar paslaugų teikėjai, valdžios institucijos, nevyriausybinės organizacijos, net ir pavieniai asmenys turi tam tikrą įvaizdį. Švietimo organizacijos taip pat nėra išimtis: visos jos turi vienokį ar kitokį įvaizdį.

Įvaizdis egzistuoja nepriklausomai nuo noro jį turėti ar neturėti. Tam tikras įvaizdis egzistuos visada, nors organizacija gali nerodyti ir jokių pastangų. Tačiau tokiu atveju organizacija rizikuoja, ji negali tikėtis, kad jos įvaizdis bus būtent toks, kokio ji iš tiesų yra verta ar pageidauja. Palankus organizacijos įvaizdis nėra atsitiktinis, jis yra sukuriamas bei valdomas.

Organizacijų įvaizdį, jo formavimą bei valdymą tyrinėja gausus būrys mokslininkų (pvz., K. E. Boulding, S. Kennedy, G. Dowling, R. Abratt, N. Ind, H. Stuart, J. Balmer, K. L. Keller ir kt.). Tačiau kiekvienas autorius įvaizdžio kūrimo procesą suvokia ir aiškina individualiai. Atsižvelgdami į užsienio autorių patirtį, jų pasiūlytus įvaizdžio formavimo modelius, lietuvių organizacijų įvaizdžio tyrėjai (M. Čeikauskienė, G. Drūteikienė, V. Sūdžius, A. Pikčiūnas ir kt.) taip pat daro įvairius apibendrinimus bei pateikia savas įvaizdžio kūrimo interpretacijas. Taigi vieningos įvaizdžio formavimo metodikos nėra.

Nors įvairių autorių pateikti modeliai paprastai skirti verslo įmonių įvaizdžio formavimui ir valdymui pavaizduoti, tačiau gana sėkmingai juos galima pritaikyti ir švietimo įstaigoms, kurias reikėtų suvokti kaip paslaugas teikiančias organizacijas.

Vadybos literatūroje autorių nuomonės apie įvaizdžio valdymą gana dažnai išsiskiria. Organizacijų įvaizdžio tyrėjai vieningai nesutaria, kokius aspektus reikia akcentuoti, kas įvaizdžio kūrimo procese yra svarbiausia. Nevienodas yra netgi autorių požiūris į organizacijos aktyvumą kuriant įvaizdį. Kai kurie mano, kad organizacijos įvaizdis gali būti ne tik tikslingai planuojamas bei kuriamas, bet gali atsirasti savaime, stichiškai (M. Čeikauskienė, 1997). Tuo tarpu kiti, pvz., И. М. Синяева, teigia, kad įvaizdis nėra konstruojamas, jog tai yra visuomenėje susiklostęs išpūdis arba organizacinė komunikacija.¹

¹ Синяева И.М. Паблик рилейшнз в коммерческой деятельности. М.: Юнити, 1998, с. 59.

Tačiau dauguma mokslininkų (W. Olins, J. Balmer, H. Stuart, R. Abratt ir kt.) sutinka su nuostata, kad organizacijos įvaizdis gali ir turi būti planuojamas bei valdomas. Įvaizdžio kūrimo modeliams tobulėjant, autoriai iš esmės pritaria, kad įvaizdis negali būti kontroliuojamas tiesiogiai – organizacijos įvaizdis valdomas per identiteto valdymą.

Taigi maždaug nuo 1959 metų pasaulio mokslinėje literatūroje pradedama diskutuoti organizacijų įvaizdžio kūrimo ir valdymo tema. 1977 metais pateikiamas pirmasis, schemiškai pavaizduotas organizacijos įvaizdžio kūrimo modelis, kurio autorė S. Kennedy daug dėmesio skiria, jos nuomone, esminei problemai – kiek organizacijos įvaizdis atspindi realybę. Taip pat autorė aptarė darbuotojų reikšmę, jų įtaką formuojant organizacijos įvaizdį.⁵⁷

G. Dowling 1986 metais pristatė antrąjį įvaizdžio kūrimo modelį, kuriame akcentuojama organizacijos komunikacija – vidinė, tarpasmeninė ir marketingo, bei organizacijos kultūra.

1989 metais dar vieną organizacijos įvaizdžio kūrimo modelį pristatė R. Abratt. Jis į įvaizdžio kūrimą pažvelgė labai naujai, tačiau taip pat neatsiribojo ir nuo ankstesnių autorių patirties. Šiame modelyje R. Abratt jau pavartojo organizacijos individualumo sąvoką, nors kiti tyrėjai vėliau jį ir kritikavo, kad ši sąvoka nepakankamai išplėtotą. R. Abratt taip pat analizuoja organizacijos identiteto ir įvaizdžio tarpusavio sąveiką. Jis pripažįsta, kad kai kurie autoriai įvaizdį ir identitetą vartoja kaip sinonimus, nors jis pats savo modelyje bando šias sąvokas skirti: identitetas siejamas su organizacijos komunikacija, jos elgsena. R. Abratt aiškino, kad reikėtų skirti tris organizacijos vadybos aspektus: 1) organizacijos asmenybė, 2) organizacijos identitetas, 3) organizacijos įvaizdis. Taigi identitetas yra vienas iš veiksnių, padedančių kurti įvaizdį, kuris pagrįstas organizacijos realybe.

Šis modelis, kaip ir ankstesnieji, taip pat sulaukė nemažai kitų tyrėjų kritikos, tačiau tuo pačiu įkvėpė ir naujų minčių bei idėjų. Pvz., N. Ind patobulino R. Abratt organizacijos įvaizdžio modelį ir 1997 metais pateikė savąjį. N. Ind teigė, kad pagrindinis R. Abratt modelio trūkumas – produktų ir paslaugų, kaip labai svarbaus organizacijos įvaizdį veikiančio elemento, nebuvimas. Tuo tarpu N. Ind modelyje matomas aiškus ryšys tarp organizacijos produktų/paslaugų ir jos identiteto. Autorės nuomone, organizacijos identitetas išreiškia organizacijos individualumą, išskirtinumą, o komunikacijos būdi identitetas transformuojamas į įvaizdį.

1994 metais R. Abratt modelį papildė ir H. Stuart, kuri organizacijos kultūrą ir kitus įvairius simbolius priskyrė organizacijos identitetui. Ši mokslininkė teigė, kad per organizacijos identitetą organizacija yra pristatoma visuomenei, t.y. įvaizdis formuojamas identiteto pagrindu. H. Stuart taip pat akcentavo darbuotojų įtaką organizacijos įvaizdžio kūrimo procese.⁵⁸

⁵⁷ Drūteikienė G. Organizacijos įvaizdžio kūrimas: apibendrinamojo modelio link. [žiūrėta 2005-01-24]. Prieiga per internetą: <<http://www.leidykla.vu.lt/inetleid/inf-mok/22/str11.html>>.

⁵⁸ Drūteikienė G. Organizacijos įvaizdžio kūrimas: apibendrinamojo modelio link. [žiūrėta 2005-01-24]. Prieiga per internetą: <<http://www.leidykla.vu.lt/inetleid/inf-mok/22/str11.html>>.

Apie paslaugų įmonės valdymą bei įvaizdžio kūrimą nemažai rašė R. Norman, kuris įvaizdį apibūdino kaip tam tikrą modelį, išreiškiant žmonių lūkesčius, jų suvokimą apie atitinkamą reiškinį.⁵⁹ Įdomu, kad tai ne koks nors aiškiai apibrėžtas ar pastovus modelis, bet suformuojamas kiekvieno žmogaus arba žmonių grupės atskirai. Žmonių ar žmonių grupių suvokimai, įvairių reiškinų, tame tarpe ir organizacijų, interpretacijos gali labai skirtis, tačiau tai, bet koku atveju, labai svarbu, nes įtakoja žmonių elgseną, pasirinkimą. Taigi nuo to, kokį asmeninį „modelį“ jie susikurs, priklausys tolesni jų veiksmai. R. Norman teigimu, pagrindiniai įvaizdį įtakoiantys veiksniai yra: 1) kultūra, organizacija, žmonės; 2) produkcija ar paslaugos; 3) rinkos segmentas („klientų klubas“); 4) specialūs įvaizdį formuojantys veiksniai.⁶⁰

P. R. Smith (1993) teigimu, organizacijos įvaizdžio pagrindą sudaro produktas arba paslauga bei jų kokybė, santykis su klientais, socialinė organizacijos atsakomybė bei etika, organizacijos aplinka bei organizacijos ryšiai, apimantys reklamą, ryšius su visuomene bei organizacijos identiteto programą. Pagal M. L. Ray ir G. Franzen bei Holzhausers, įvaizdžio formavimo programa turi apimti konkurencijos analizę bei įvertinti ryšių programos tikslus.⁶¹

Visgi šie ankstyvieji įvaizdžio valdymo modeliai sulaukė nemažai kritikos. Pvz., jie buvo kritikuoti už tai, kad neskiria pakankamai dėmesio organizacijos kultūrai, neatsižvelgiama į išorinės aplinkos elementus, neakcentuojama, kad sukurtas įvaizdis gali būti labai skirtingas (palankus, nepalankus), kad įvairios kontaktinės auditorijos jį gali suvokti labai skirtingai. Šiuose modeliuose pasigesta ir to, kad organizacijos reputacija nėra atskirta nuo įvaizdžio, o kartais net nuo identiteto.

Atsižvelgdami į išsakytą kritiką, įvaizdžio tyrėjai ir toliau tobulino įvairius įvaizdžio valdymo modelius, pvz., vėlyvieji kai kurių autorių (H. Stuart (1999), G. Dowling (2001)) modeliai šios kritikos jau išvengė.

1.4.2. Lietuvių autorių pateiktų organizacijos įvaizdžio modelių analizė

Apibendrinę užsienio autorių patirtį, individualius organizacijos įvaizdžio valdymo modelius pateikia ir lietuvių įvaizdžio tyrėjai, pvz., G. Drūteikienė⁶² (žr. 3 priedą), J. Šeputienė⁶³ (žr. 4 priedą). Abiejų autorių modeliuose aiškiai parodyta, kad įvaizdžio formavimo pagrindas yra organizacijos identitetas. Identitetą apsprendžia organizacijos kultūra, jos elgsena,

⁵⁹ Norman R. Service Management: Strategy and Leadership in Service Business. – Gr. Britain: John Willey and sons, 1991, p. 106.

⁶⁰ Norman R. Service Management: Strategy and Leadership in Service Business. – Gr. Britain: John Willey and sons, 1991, p. 107.

⁶¹ Pikčiūnas A. Organizacijos ryšių ir institucinio įvaizdžio valdymo patirtis Lietuvos įmonėse. // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. – 2002, Nr. 21, p. 148.

⁶² Drūteikienė G. Organizacijos įvaizdžio kūrimas: apibendrinamojo modelio link. [žiūrėta 2005-01-24]. Prieiga per internetą: <<http://www.leidykla.vu.lt/inetleid/inf-mok/22/str11.html>>.

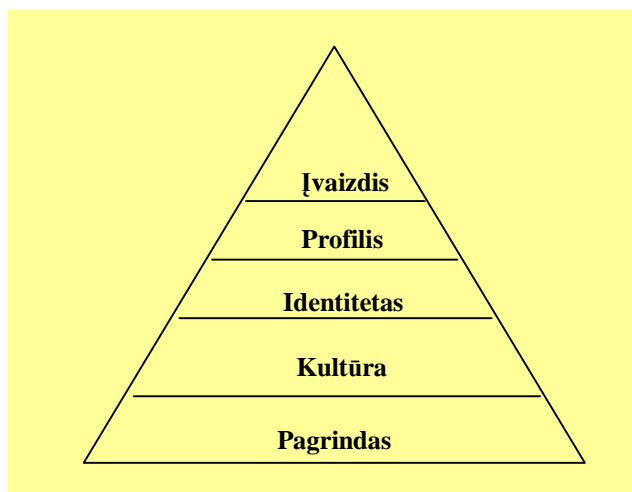
⁶³ Šeputienė J. Įmonės įvaizdžio kūrimas ir valdymas: teoriniai ir praktiniai aspektai. Magistro darbas. – Šiauliai, 2002.

komunikacija. Identitetas formuojamas organizacijos viduje ir komunikuojamas į išorinę aplinką, kurioje ir lemia tam tikro įvaizdžio susiformavimą. J. Šeputienė identiteto pagrindą įvardina *personality* (asmenybę), kurią sudaro organizacijos filosofija, vertybės, misija. Taigi, autorės nuomone, identitetas yra organizacijos strategijos numatyta asmenybės išraiška, paremta simbolizmu, įmonės elgsena ir komunikacija. Tuo tarpu G. Drūteikienė akcentuoja organizacijos individualumą, kuris pristatomas per identitetą, svarbą. Šiuose modeliuose įvaizdžio suformavimas nėra galutinis tikslas, proceso pabaiga. Galutinis taškas – organizacijos reputacija, kuri yra organizacijos įvaizdžio pasekmė, organizacijos vertinimas visuomenėje. J. Šeputienė savo modelyje tiesiogiai nurodo, kad įvaizdžiui įtakos turi ir išorinė aplinka. Tuo tarpu G. Drūteikienė schemoje vaizduoja grįžtamąjį ryšį iš organizacijos įvaizdžio ir reputacijos į strateginį valdymą.

Reikia pastebėti, šiuose įvaizdžio valdymo modeliuose pavaizduotas tik išorinio įvaizdžio kūrimas, apie vidinį įvaizdį, egzistuojantį organizacijos viduje, t.y. darbuotojų tarpe, neužsimenama.

Organizacijos įvaizdžio modelį aprašo ir R. Paulienė. Jos nuomone, organizacijos įvaizdžio kūrimo principus galima pavaizduoti piramide, iliustruojančia įvaizdžio formavimo lygmenis (žr. 1.7 pav.).

R. Paulienės nuomone, šis piramide išreikštas įvaizdžio kūrimo modelis yra vienas tiksliausių ir todėl dažnai vartojamas, aprašomas įvairiuose šaltiniuose. Autorė teigia, kad labai svarbu suprasti patį įvaizdžio mechanizmą, kas jį sudaro, nes tik tuomet galima tikėtis gerų rezultatų.



1.7 pav. Organizacijos įvaizdžio lygmenys

Šaltinis: Paulienė R. Įmonės įvaizdžio samprata ir formavimo ypatybės. [žiūrėta 2005-01-25].
Prieiga per internetą: <<http://www.komunikacija.lt/pranesimai/straipsn1.htm>>.

Pagrindas – svarbiausios idėjos, lemiančios organizacijos gyvavimą. *Pagrindas* – tai, kas organizacija yra, kokią vietą ji užima bendroje ūkio sistemoje, kokias funkcijas ji atlieka. *Kultūra* – tai organizacijos darbuotojų pripažįstamos vertybės, požiūriai, pasireiškiantys elgesiu su klientais. *Identitetas* – tai sąmoningas kultūros išreiškimas. Plačiausia prasme organizacijos indentitetas suprantamas kaip organizacijos individualumas. *Profilis* – tai aiškus apibrėžimas, kas organizacija yra, ką ji veikia, kaip ji tai atlieka. Profilį galima pavadinti organizacijos identiteto kryptingu palaikymu. *Įvaizdis* – tai išpūdis apie organizaciją visuomenėje. Logiška seka nuo fundamentalių, organizacijos veiklą lemiančių veiksnių, per organizacijos kultūrą, identiteto formavimą, organizacijos misijos pateikimą visuomenei, kylama iki organizacijos įvaizdžio visuomenėje. Taigi organizacijos sukurtas įvaizdis yra įvairių elementų derinio rezultatas.⁶⁴

Apie organizacijos įvaizdžio formavimą rašo ir V. Sūdžius. Jo nuomone, organizacijų įvaizdį sudaro išorinis vaizdas, jų bendravimo kultūra, psichologinių bendravimo metodų įvaldymas ir konkrečios jų išraiškos. Visa tai padeda sukurti gerą organizacijos reputaciją, kuri padeda pasiekti geresnių veiklos rezultatų, susilpnina konkurentų įtaką.⁶⁵ V. Sūdžius įvaizdžio valdymo procese taip pat akcentuoja tokius momentus: 1) vartotojų pasirinkimą, t.y. tikslinių auditorijų nustatymą; 2) siūlomų prekių/paslaugų kokybę; 3) psichologinių nuostatų paisymą; 4) visuomeninių santykių palaikymą.⁶⁶

Apie organizacijos ryšių ir institucinio įvaizdžio valdymo patirtį Lietuvos įmonėse rašo A. Pikčiūnas. Jis nepateikia savo įvaizdžio modelio, bet teigia, kad išsamiausias ir lengviausiai pritaikomas, ko gero, yra P. S. B. Shee ir R. Abratt (1989) identiteto ir įvaizdžio programos modelis, apimantis tris skirtingus valdymo etapus: I etapas – organizacijos asmenybės, II etapas – organizacijos identiteto; III etapas – organizacijos įvaizdžio valdymas.⁶⁷

Organizacijos įvaizdžio formavimą analizuoja ir R. Matkevičienė, kuri akcentuoja, jog šiuolaikinis pasaulis yra labai dinamiškas ir kintantis, todėl būtina peržiūrėti, atnaujinti įvaizdžio formavimo metodiką, pritaikyti ją kokybiškai naujai – informacija ir komunikacija, jų procesų valdymu pagrįstai visuomenei ir, žinoma, institucijai. Analizuodama įvaizdžio formavimą, R. Matkevičienė daugiausia dėmesio skiria organizacijos komunikacijai. Autorė teigia, jog, formuojant organizacijos įvaizdį, itin svarbi yra apie organizaciją skleidžiama informacija, todėl jos platinimą reikėtų vykdyti kryptingai: 1) organizaciją identifikuojanti informacija – visuomenei platinama pagrindinė informacija, t.y. organizacijos pavadinimas, ženklas, veikla, svarbiausi tikslai ir kt.; 2) informacija, kurianti palankumą organizacijai; 3) informacija apie

⁶⁴ Paulienė R. Įmonės įvaizdžio samprata ir formavimo ypatybės. [žiūrėta 2005-01-25]. Prieiga per internetą: <<http://www.komunikacija.lt/pranesimai/straipsnai/1.htm>>.

⁶⁵ Sūdžius V. Įmonės reputacijos ir įvaizdžio kūrimo priemonės.// Verslas: teorija ir praktika. – 2002, t. 2, Nr. 1, p. 61.

⁶⁶ Sūdžius V. Įmonės reputacijos ir įvaizdžio kūrimo priemonės.// Verslas: teorija ir praktika. – 2002, t. 2, Nr. 1, p. 62-64.

⁶⁷ Pikčiūnas A. Organizacijos ryšių ir institucinio įvaizdžio valdymo patirtis Lietuvos įmonėse.// Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. – 2002, Nr. 21, p. 148-149.

teikiamas visuomenei naudingas paslaugas; 4) šiuolaikinės organizacijos teikiama informacija, lemianti tai, kad organizacija suvokiama kaip jaučianti atsakomybę už vykdomą veiklą, priimamus sprendimus ir pan.⁶⁸

Svarbiausius įvaizdžio formavimo etapus taip pat išskiria J. Maščinskienė ir J. Kuvykaitė. Nors autorės analizuoja prekės markės įvaizdžio formavimą, tačiau jų pateiktą metodiką lygiai taip pat galima pritaikyti ir organizacijos įvaizdžio kūrimui. I etapas – parengiamasis, kurio metu reikia iširti situaciją rinkoje, atlikti prekės/ paslaugos bei SWOT analizes, o taip pat išskirti svarbias kontaktines auditorijas. II etapas – identiškumo formavimas: organizacijos pozicionavimas (individualumas, vertybės, suvokiama kokybė, asociacijos ir kt.). III etapas – organizacijos įvaizdis.⁶⁹

Taigi tiek užsienio, tiek lietuvių autoriai pateikia labai daug organizacijos įvaizdžio kūrimo bei valdymo modelių. Vieni jų akcentuoja sudedamąsias įvaizdžio dalis ir tokiu būdu parodo, kaip įvaizdis yra vystomas. Jiems svarbu išsiaiškinti, kas tas įvaizdis apskritai yra, kas jį sudaro, lemia, nes tik pažinus objektą, galima kalbėti apie jo formavimą, keitimą, valdymą. Tuo tarpu kiti autoriai – konkrečiai kalba apie patį įvaizdžio formavimo procesą, jo nuoseklumą, apie tai, kokius veiksmus ir kada reikia atlikti, kokias analizes taikyti.

1.4.3. Apibendrintas organizacijos įvaizdžio valdymo modelis

Atsižvelgus į aptartų autorių parengtus organizacijos įvaizdžio valdymo modelius bei išsakytą kritiką, galima pateikti apibendrintą modelį (žr. 1.8 pav.). Tačiau šis modelis taip pat nepretenduoja į visapusišką bei išbaigtą organizacijos įvaizdžio formavimo aprašymą. Išskirti pagrindiniai įvaizdžio kūrimo elementai ir svarbiausios ypatybės tiesiog turėtų leisti geriau suprasti organizacijos įvaizdžio esmę, jo prigimtį bei galimybę sąmoningai jį valdyti.

Modelyje vaizduojama, kad organizacijos įvaizdis – tiek išorinis, tiek vidinis, vystosi iš identiteto, kurio pagrindas – organizacijos asmenybė. Įvaizdžio tyrėjai asmenybės sąvoką aiškina gana įvairiai, tačiau šiuo atveju sekama D. Bernstein aiškinimu, kuris organizacijos asmenybę lygina su žmogaus asmenybe. D. Bernstein teigimu, asmenybę sudaro trys pagrindiniai elementai: 1) vizualus identitetas; 2) kultūra; 3) komunikacija (žr. 1.5 skyriuje).⁷⁰

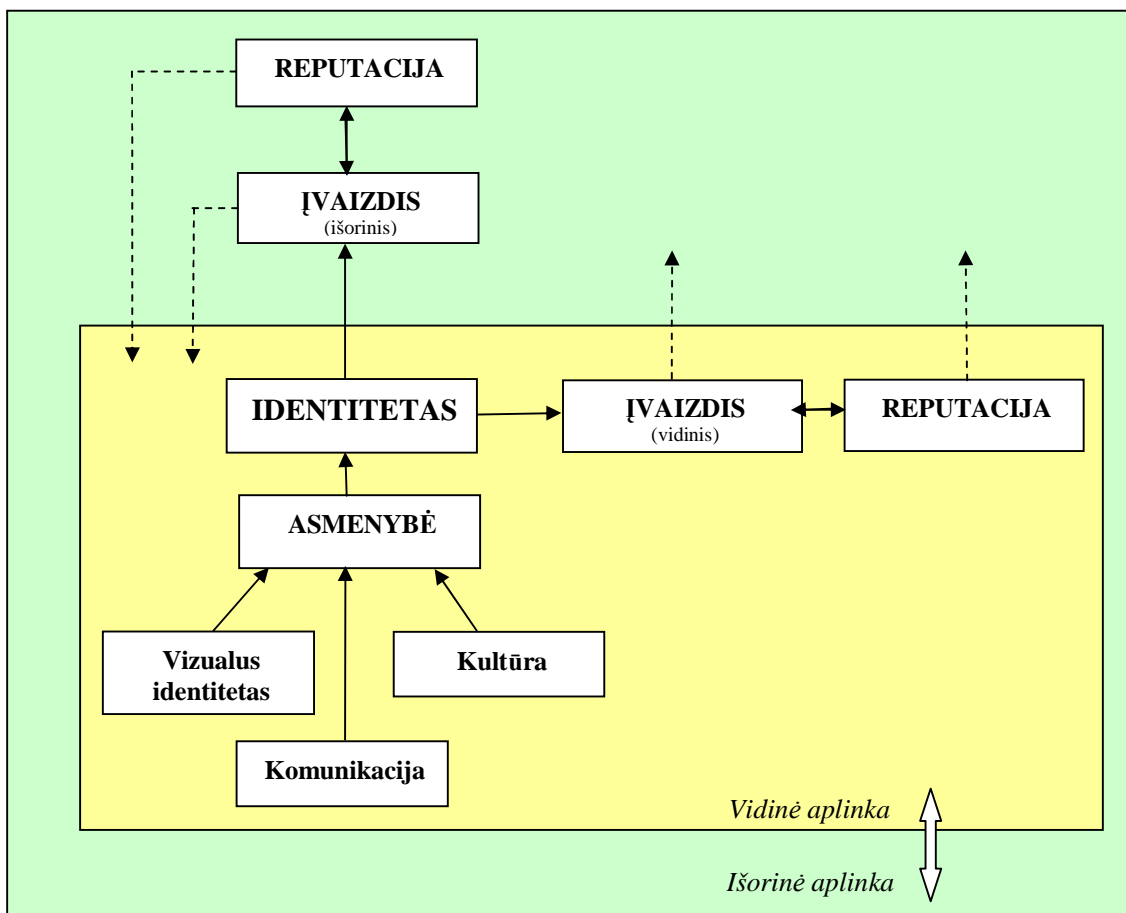
Taigi identitetas sąlygoja įvaizdžio vystymąsi bei koks jis bus – palankus ar nepalankus ir pan. Įvaizdžio formavimuisi, be organizacijos identiteto, asmenybės, daug įtakos turi ir vidinė bei išorinė aplinka. Klaidinga būtų manyti, kad įvaizdį formuoja tik organizacijos darbuotojai.

⁶⁸ Matkevičienė R. Postmodernioji organizacija: ryšiai su visuomene.// Informacijos mokslai. – 2000, Nr. 13, p. 74-77.

⁶⁹ Maščinskienė J., Kuvykaitė R. Markės svarba formuojant prekės įvaizdį.// Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. – 2004, Nr. 30, p. 126-132.

⁷⁰ Bernstein D. Company Image and Reality. A Critique of Corporate Communications. – London, 1992.

Įvaizdį sąlygoja ir išorinės aplinkos auditorijos (vartotojai, tiekėjai, konkurentai ir kt.), šalies ekonominė, socialinė, politinė, etinė ir technologinė situacija ir t.t. Todėl modelyje pavaizduotas abipusis ryšys tarp išorinės ir vidinės organizacijos aplinkos. Kad būtų aiškiau, toks pats grįžtamasis ryšys punktyrinėmis linijomis pavaizduotas ir iš įvaizdžio bei reputacijos. Organizacija įvaizdžio gali ir nevaldyti – jis formuosis savaime, tačiau atgalinis ryšys vis tiek bus. Išorinis įvaizdis ir reputacija vienaip ar kitaip darys įtaką organizacijos asmenybei – kultūrai, komunikacijai, strategijai ir pan. Pvz., palankus išorinis įvaizdis skatina darbuotojų lojalumą, motyvaciją, pasitikėjimą organizacija. Tuo tarpu vidinis įvaizdis bei reputacija taip pat neišvengiamai daro įtaką išoriniam įvaizdžiui bei organizacijos vertinimui – reputacijai, kuri yra galutinis įvaizdžio kūrimo tikslas. Tačiau, kad ir kokie rezultatai būtų pasiekti, įvaizdžio valdymo procesas yra nesibaigiantis. Tikslingai plėtojamasis ar iš viso neįvertinamasis įvaizdis vistiek kažkuria linkme nuolatosis kinta.



1.8 pav. Apibendrintas organizacijos įvaizdžio kūrimo ir valdymo modelis

Šaltinis: sudaryta autorės.

1.5. IDENTITETAS – ĮVAIZDŽIO VALDYMO PAGRINDAS

Organizacijos įvaizdis, kaip jau minėta, negali būti valdomas tiesiogiai: jis valdomas per organizacijos identitetą. Todėl kai kurie autoriai (H. Stuart) prieštarauja, kad dauguma mokslininkų savo modelius vadina „organizacijos (įmonės) įvaizdžio valdymo modeliai“, o ne „įmonės identiteto valdymo modeliai“. Tačiau atsižvelgiant į tai, kad identiteto valdymo galutinis tikslas yra palankus organizacijos įvaizdis, autorių pasirinktas pavadinimas visiškai pateisinamas.⁷¹

Sąvokos „įvaizdis“ ir „identitetas“ nėra sinonimiškos, nors neretai jos yra painiojamos ar net laikomos identiškoms. Šių terminų skirtumą apibūdino Margulies, kuris teigė, kad organizacijos identitetas yra visų simbolių, ženklų, signalų visuma, sukurta ir naudojama tam, kad būtų perduotas organizacijos savęs suvokimas jos išorinėms auditorijoms.⁷² Įvaizdis kaip tik ir yra šių auditorijų organizacijos suvokimas, susijęs su tuo, kaip išorinis pasaulis suvokia organizacijos komunikacijos pastangas.

Identitetas yra formuojamas organizacijos viduje, t.y. pati organizacija nulemia, kokias savo savybes išskirti, ką akcentuoti. Identiteto pagrindas – organizacijos asmenybė. Identitetas siunčiamas kontaktinėms auditorijoms, kur jis transformuojamas į įvaizdį, t.y. organizacijos suvokimą visuomenėje.

Organizacijos asmenybės apibrėžimų labai gausu, pateikiama įvairių aiškinimų ir interpretacijų, kurių metu neretai išryškunami skirtingi asmenybės elementai. Pvz., įvairūs autoriai (R. Abratt, J. M. T. Balmer ir kt.) šią sąvoką sieja su organizacijos savininkais, misija, filosofija, kultūra, vertybėmis.

Tačiau vienas paprasčiausių, tiksliausių ir informatyviausių asmenybės apibūdinimų yra toks, kad asmenybę sudaro trys pagrindinės dalys: 1) *vizualusis identitetas*, 2) *komunikacija*, 3) *kultūra* (D. Bernstein). Šiose trijose sudedamosiose asmenybės dalyse telpa pagrindinė informacija apie organizaciją. Svarbiausia, kad ji atspindėtų organizacijos individualumą, jos išskirtinumą, unikalumą.

Organizacijos individualumas – tai visuma savybių, identifikuojančių organizaciją. Visi organizacijos darbuotojai yra tapatūs organizacijos individualumui, iš esmės jie yra vienas ir tas pats. Organizacijos identitetas – tai matomųjų organizacijos ypatybių, pagal kurias publikos gali atpažinti organizaciją, formavimas. Identiteto formavimas padeda organizacijai išskirti save iš kitų organizacijų tarpo. Identitetą turi visos organizacijos. Kai kurios jų siekia sąmoningai jį

⁷¹ Šeputienė J. Įmonės įvaizdžio kūrimas ir valdymas: teoriniai ir praktiniai aspektai. Magistro darbas. – Šiauliai, 2002, p.30-31.

⁷² Balmer J. M. Corporate identity, corporate branding and corporate marketing. Seeing through the fog.// European Journal of Marketing. – 2001, Vol. 35, No. 3/4, p.248-291.

planuoti ir valdyti. Kitos organizacijos mažiau rūpinasi savo identitetu, t.y. tuo, kaip jos atrodo visuomenėje. Paprastai tokios organizacijos neturi ryškaus įvaizdžio, ir labai tikėtina, kad jos gali būti painiojamos ar visiškai neteisingai suprantamos visuomenėje. Identitetu organizacija gali perduoti tris pagrindines idėjas: 1) kas organizacija yra; 2) ką jo daro; 3) kaip ji tai daro.⁷³

Formuojant organizacijos įvaizdį svarbus ne vienas kažkuris elementas, o bendras organizacijos vaizdas, tai, kaip ji atrodo, ką veikia, kaip elgiasi, bendrauja, kokių tikslų siekia ir t.t.

N. Markwick ir C. Fill teigimu, identitetas yra organizacijos asmenybės pristatymas kontaktinėms auditorijoms, kuris paremtas organizacijos strategija.⁷⁴ Galima aiškinti ir atvirkščiai: organizacijos asmenybė komunuojama per organizacijos identitetą.

Dauguma autorių šį organizacijos pristatymą, po kurio seka tam tikro įvaizdžio suformavimas (susiformavimas), vaizduoja išorinėje aplinkoje, t.y. jie pažymi identiteto svarbą kuriant išorinį organizacijos įvaizdį. Tačiau tas pats identitetas, kurio pagrindas organizacijos asmenybė, daug įtakos turi ir vidinio įvaizdžio kūrimui. Žinoma, tiek formuojant išorinį, tiek vidinį organizacijos įvaizdį, identitetas skirsis, nes kiekviena kontaktinė auditorija į organizaciją žiūrės iš savo pozicijų, pvz., darbuotojai ir vartotojai, prieš susidaryti palankų įvaizdį, organizacijai gali kelti gana skirtingus reikalavimus.

Taigi organizacijos identitetas gali būti komunuotas ne tik išorinėms visuomenės grupėms, bet ir organizacijos viduje. Organizacijos asmenybė turi įtakos ne tik išoriniam organizacijos įvaizdžiui ir reputacijai, bet ir vidiniam, egzistuojančiam pačioje organizacijoje, pvz., darbuotojų tarpe. Tiesiog kiekvienu atveju, perteikiant organizacijos asmenybę, bus aktualizuoti vis kiti jos požymiai ir niuansai, bandant įtikti ir pateisinti konkrečių auditorijų lūkesčius.

Organizacijos identitetas – tai vizualus organizacijos vaidmens ir funkcijų išdėstymas, išreiškiantis vizualinę komunikaciją vidiniu lygmeniu (tarp viršininko ir darbuotojų) bei išoriniu lygmeniu (tarp klientų ir darbuotojų).⁷⁵

Organizacijos identitetas – ir išorinio, ir vidinio įvaizdžio pagrindas.

⁷³ Paulienė R. Įmonės įvaizdžio samprata ir formavimo ypatybės. [žiūrėta 2005-01-25]. Prieiga per internetą: <<http://www.komunikacija.lt/pranesimai/straipsn1.htm>>.

⁷⁴ Markwick N., Fill C. Towards a framework for managing corporate identity.// European Journal of Marketing. – 1997, Vol. 31, No. 5/6, p.396-409.

⁷⁵ Kas yra firmos identitetas? [žiūrėta 2005-04-12]. Prieiga per internetą: <<http://www.shopsiteplus.com/?cid=496576266&page=18>>.

1.5.1. Vizualus identitetas: materialusis įvaizdžio aspektas

Pagrindiniai vizualaus identiteto elementai: vardas, logotipas, šūkis, spalvos, šriftai, informacinis bei vizualinis apipavidalinimas, dokumentacija, atributika, suvenyrai ir kt. Tačiau vizualųjį identitetą taip pat reikėtų suvokti ir šiek tiek plačiau: vizualus identitetas – visa tai, kas yra matoma, regima, t.y. ir organizacijos pastatai, aplinka, eksterjeras, interjeras. Vizualus identitetas – organizacijos išvaizda.

Regimoji informacija yra pirminė. Nors ir negalima teigti, kad ji daro lemiamą įtaką visuomenės narių pasirinkimui, tačiau ji formuoja pirmąjį įspūdį, kuris dažnai paskatina tolesnį susidomėjimą arba nusivylimą ir abejingumą. Kitaip sakant, išorinis organizacijos vaizdas, pristatymas arba pritraukia, sukelia pasitikėjimo, arba atstumia. Pvz., mokiniam kur kas maloniau eiti į naują, renovuotą, šviesią, dažais kvepiančią mokyklą, kurioje jie turėtų nepriekaištingas sąlygas mokymuisi, t.y. jaukiai ir ergonomiškai įrengtos klasės, modernios informacinės technologijos ir kt.

Neretai vizualus identitetas dar vadinamas firminiu stiliumi, identifikacijos sistema. Galbūt, kalbant apie švietimo organizacijos įvaizdį, terminas „firminis stilius“ ir nėra pats tinkamiausias (gal būtų geriau „organizacijos stilius“), tačiau būtent jis dominuoja analizuojamoje literatūroje. Siekiant išvengti terminų painiavos, šiame darbe sąvokos *vizualus identitetas* ir *firminis stilius* vartojamos sinonimiškai.

Mokslinėje literatūroje firminio stiliaus apibrėžimų gana gausu.

Firminis stilius – vieningas pastovių meninių ir tekstinių elementų (konstantų) atspindys visoje organizacijos (įmonės) reklaminėje veikloje.⁷⁶

Firminis stilius – tai ypatinga „kalba“, tai ir firminiai prekės ženklai, ir aukšta gaminių kokybė, ir pavyzdinga tvarka, nepriekaištingas aptarnavimas.⁷⁷

Tačiau firminis stilius nėra tik reklaminių tekstų apipavidalinimas, tai per siauras jo apibrėžimas. Išsamiausią firminio stiliaus sampratą pateikia M. Čeikauskienė: *firminis stilius* – tai spalvų, grafikos, žodžių, topografijos, dizaino, nuolatinių elementų (konstantų) rinkinys, užtikrinantis vizualią ir prasminę (dalykinę) prekių (paslaugų), visos iš firmos išeinančios informacijos vienybę, firmos vidinį ir išorinį apiforminimą; taip pat tai yra firmos ir jos gaminių konkurentams pristatymas.⁷⁸

Specialistų nuomone, savitas firmos stilius padeda organizacijoms tinkamai reprezentuoti savo veiklą. Įsimenantis, originalus firmos stilius – sėkmingos veiklos ir prestižo simbolis.

⁷⁶ Айзенберг М. Менеджмент рекламы. – М., 1993, с. 10.

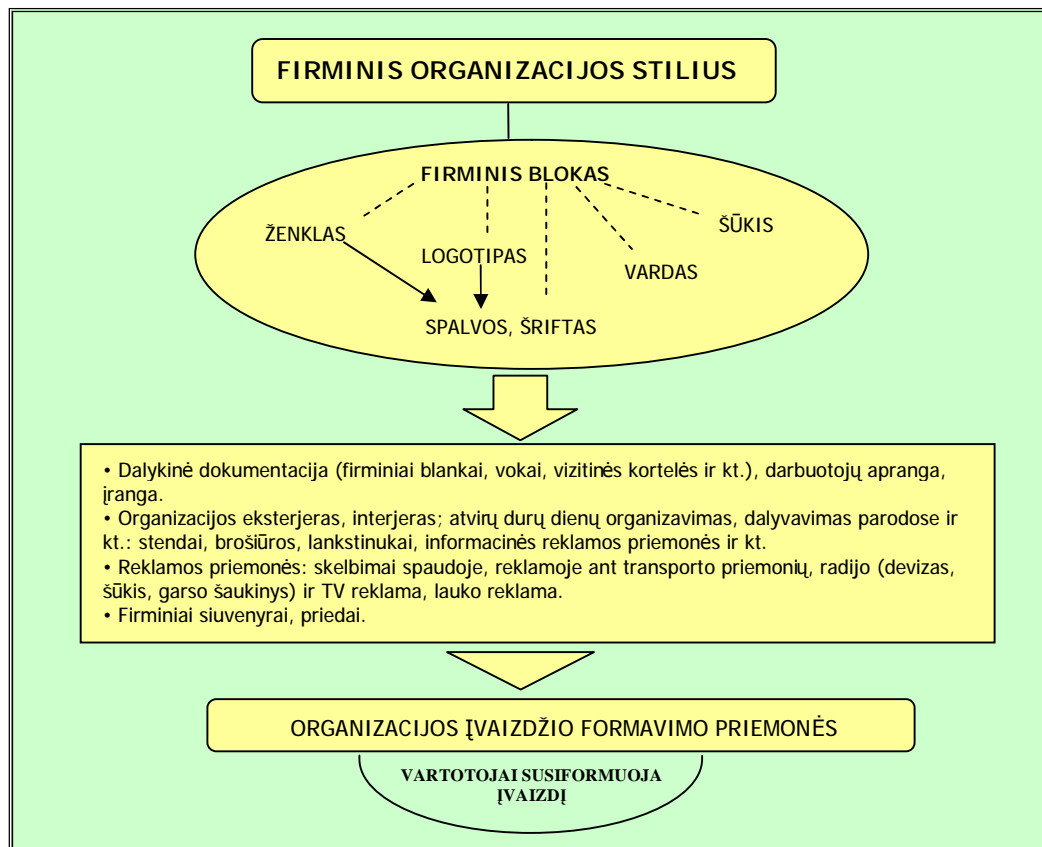
⁷⁷ Urbanskienė R., Viržintas R. Demonstracinė reklama: mugių ir parodų organizavimas. – V., 1997, p.11.

⁷⁸ Čeikauskienė M. Reklama ir firmos įvaizdis. – V., 1997, p.57.

Tai neatskiriama organizacijos įvaizdžio dalis, padedanti vartotojams, partneriams, klientams atpažinti organizaciją bei susidaryti reikiamą įspūdį.⁷⁹ Firminis stilius yra stipriai krentanti į akis įvaizdžio apraiška, kur kas labiau apčiuopiama negu pats abstraktus įvaizdis.

R. Hopenienės teigimu, firminis stilius suteikia vizualinę ir prasmės vienovę visai skleidžiamai informacijai. Jis neatsiranda stichiškai kaip įvaizdis, o turi būti planuojamas ir kuriamas sąmoningai, atskleidžiant organizacijos veiklos filosofiją (žr. 1.9 pav.).⁸⁰

1.9 paveiksle pavaizduota, kad firminio stiliaus (vizualaus identiteto) kūrimas organizacijoje turi būti planuojamas: reikia pasirinkti tokius elementus (ženklas, logotipas, šūkis, spalvos, šriftai ir kt.), kurie išskirtų organizaciją iš kitų bei sukeltų vartotojams ryškias asociacijas. Svarbu, kad šiandieniniame informacijos sraute vartotojai organizaciją atpažintų.



1.9 pav. Firminio stiliaus poveikis įvaizdžio susiformavimui

Parengta pagal: Hopenienė R. Firminio stiliaus poveikis įmonės įvaizdžio formavimui.// *Ekonomika ir vadyba*. – 1998, balandžio 23-24, p. 133.

Organizacijos *vardas* – tai organizacijos pavadinimas, kuris identifikuoja, išskiria ją iš kitų organizacijų.

⁷⁹ Firminis stilius. Ne tik vizitinė kortelė... [žiūrėta 2005-04-14]. Prieiga per internetą: <<http://www.rodiklis.lt/index.php?sritis=1>>.

⁸⁰ Hopenienė R. Firminio stiliaus poveikis įmonės įvaizdžio formavimui.// *Ekonomika ir vadyba*. – 1998, balandžio 23-24, p. 132.

Ženklas – užregistruotas nustatyta tvarka žymėjimas, kuris taip pat padeda atpažinti organizaciją, atskirti jos teikiamas prekes/paslaugas nuo konkurentų.

Logotipas – tai grafinis simbolių, piešinių ar abreviatūros (grupės raidžių) atvaizdavimas, identifikuojantis organizaciją.⁸¹

Šūkis (devizas) – trumpas, lakoniškas posakis, reiškiantis kvietimą, raginimą, trumpai išreiškiantis pagrindinę idėją, užduotį, reikalavimą ir pan.

Spalvos – „firminis veidas“, „organizacijos veidas“: tai tos pačios spalvės (-ų) naudojimas organizacijos ženkle, logotipe, reklamoje, interjere, eksterjere, darbuotojų aprangoje ir pan. Kiekviena spalva žmogui daro tam tikrą psichologinį poveikį. Psichologai teigia, jog spalva daro didelę įtaką vartotojų apsisprendimui (apie 60 proc.), todėl netinkamas jos parinkimas gali netgi trukdyti sėkmingai organizacijos veiklai.⁸²

1.5.2. Organizacijos komunikacijos reikšmė

Kiekvienoje organizacijoje kasdien keičiamasi įvairia informacija, kuri perduodama tiesioginiais ir netiesioginiais kanalais. Komunikacijos procesas yra nenutrūkstamas, jame dalyvauja kiekvienas organizacijos narys. Komunikacija – žmonių tarpusavio sąveikos bei organizacijos funkcionavimo pagrindas.

Kai kurie autoriai, analizuodami organizacijos įvaizdžio kūrimą, komunikaciją priskiria organizacijos identiteto elementams, o kiti ją laiko identiteto valdymo priemone. Per Organizacijos komunikaciją kontaktinėms auditorijoms pristatomas organizacijos identitetas.⁸³

C. Barnard teigia, jog komunikacija organizacijoje užima centrinę vietą, nes komunikacijos priemonės beveik visiškai nulemia organizacijos struktūrą, dydį, veiklos apimtį. Panašiai aiškina ir J. White bei L. Mazur: nuo komunikacijos kiekio ir kokybės priklauso organizacijos būklė, kadangi informacijos cirkuliacija yra bene svarbiausias procesas, kurio pagrindu vyksta sprendimų formulavimas, veiklos planavimas ir įgyvendinimas.⁸⁴

Komunikacija – tai procesas, kurio metu kažkokia idėja perduodama iš šaltinio (siuntėjo) gavėjui, norint pakeisti jo elgesį. Informacija perduodama simboliais, kurie gali būti žodiniai (pasakyti, parašyti) arba nežodiniai (piešiniai, mimika, gestai).

Komunikacijos modelį sudaro keturi pagrindiniai komponentai: 1) *siuntėjas* – pranešimo kūrėjas (šiuo atveju ugdymo įstaiga); 2) *pranešimas* – pati informacija; 3) *kanalas* – priemonė pranešimui perduoti; 4) *gavėjas* – tas, kam informacija yra siunčiama.⁸⁵ Svarbi komunikacijos

⁸¹ Lapė J., Masiliūnaitė L. Spalvos įtaka reklamos poveikiui.// Psichologija: mokslo darbai. – V., 2001, p. 81.

⁸² Rudokas J. Marketingas – konkurencinės kovos menas.// Mokslas ir gyvenimas. – 1992, Nr. 12, p. 6-7.

⁸³ Šeputienė J. Įmonės įvaizdžio kūrimas ir valdymas: teoriniai ir praktiniai aspektai. Magistro darbas. – Šiauliai, 2002, p. 16.

⁸⁴ Guščinskienė J. Organizacijų sociologija. – K., 2000, p. 79-80.

⁸⁵ Guščinskienė J. Organizacijų sociologija. – K., 2000, p. 81-83.

proceso dalis yra ir *triukšmas* – neplanuoti pranešimo iškreipimai ar aplinkos poveikis, dėl kurio pranešimas praranda savo tikrąją prasmę. Komunikacija nėra vienpusė, jai būdingas *atgalinis ryšys* (žr. 1.10 pav.). Komunikacija – keitimasis informacija, tai yra tam tikras dialogas. Komunikacijos tikslas yra bendradarbiavimas, o ne tik įtikinimas ar kontrolė.

Paprastai išskiriamos tokios pagrindinės komunikacijos priemonės: ryšiai su visuomene, reklama, rėmimas bei pardavimų skatinimas. Žinoma, pardavimų skatinimas, kalbant apie mokyklos įvaizdžio formavimą, netinka. Mokyklos bendravimo, bendradarbiavimo ir pan. pagrindas – *ryšiai su visuomene*.

Ryšių su visuomene tikslas – nustatyti ir nuolat palaikyti efektyvius komunikacijos ryšius tarp visuomenės elementų (asmenų, institucijų, bendruomenių, organizacijų) ir visuomenės apskritai. Tačiau visuotinai priimto ryšių su visuomene apibrėžimo nėra. Neretai ryšiai su visuomene apibūdinami kaip vadybos funkcija, padedanti sukurti bei išlaikyti abipusę komunikaciją, pritarimą, bendradarbiavimą tarp organizacijos ir visuomenės (Rex Harlow, 1976). Ryšiai su visuomene aiškinami ir kaip mokslas bei menas vienaip ar kitaip paveikti pavienių asmenų ar grupių požiūrius ir nuomones, siekiant įgyti palankumą. Ryšių su visuomene veikloje organizacija paprastai siekia dviejų tikslų: 1) keisti visuomenės požiūrį ar elgesį, pritaikant jį prie savo veiklos pobūdžio, kad pastaroji galėtų veikti taip, kaip jai yra paranku; 2) įtikinti visuomenę, siekiant pagerinti tarpusavio supratimą bei bendradarbiavimą su visuomene. Formuoti palankią visuomenės nuomonę, be abejo, padeda geras organizacijos įvaizdis, kurį galima sukurti įvairiomis šios veiklos priemonėmis.⁸⁶

A. Bakanuskas pastebi, kad ryšius su visuomene, kaip ir įvaizdį, turi kiekviena organizacija, tačiau tik nuo pačios organizacijos priklauso, kokie jie yra. Tai reiškia, kad juos taip pat būtina plėtoti, nes nuo to priklauso organizacijos suvokimas visuomenėje.⁸⁷

Ryšių su visuomene reikšmę akcentuoja ir L. Šliburytė. Jos manymu, ryšių su visuomene plėtojimas yra būtina sąlyga, siekiant sėkmingai vystyti organizacijos veiklą: tai stiprina visuomenės pasitikėjimą ir palankumą organizacijai, didina visuomenės susidomėjimą ir pan.⁸⁸

Taip pat efektyviai mokykla savo veikloje gali panaudoti įvairias *reklamos* priemones. Šiuo atveju itin naudinga plėtoti įvaizdžio reklamą – tai organizacijos asocijavimas su pozityviomis vertybėmis, kuriant palankų visuomenės informuotumą apie veiklą ir įtaką. Pagal auditorijos palankumo kriterijų, įvaizdžio reklama naudojama įgyvendinant keturis pagrindinius

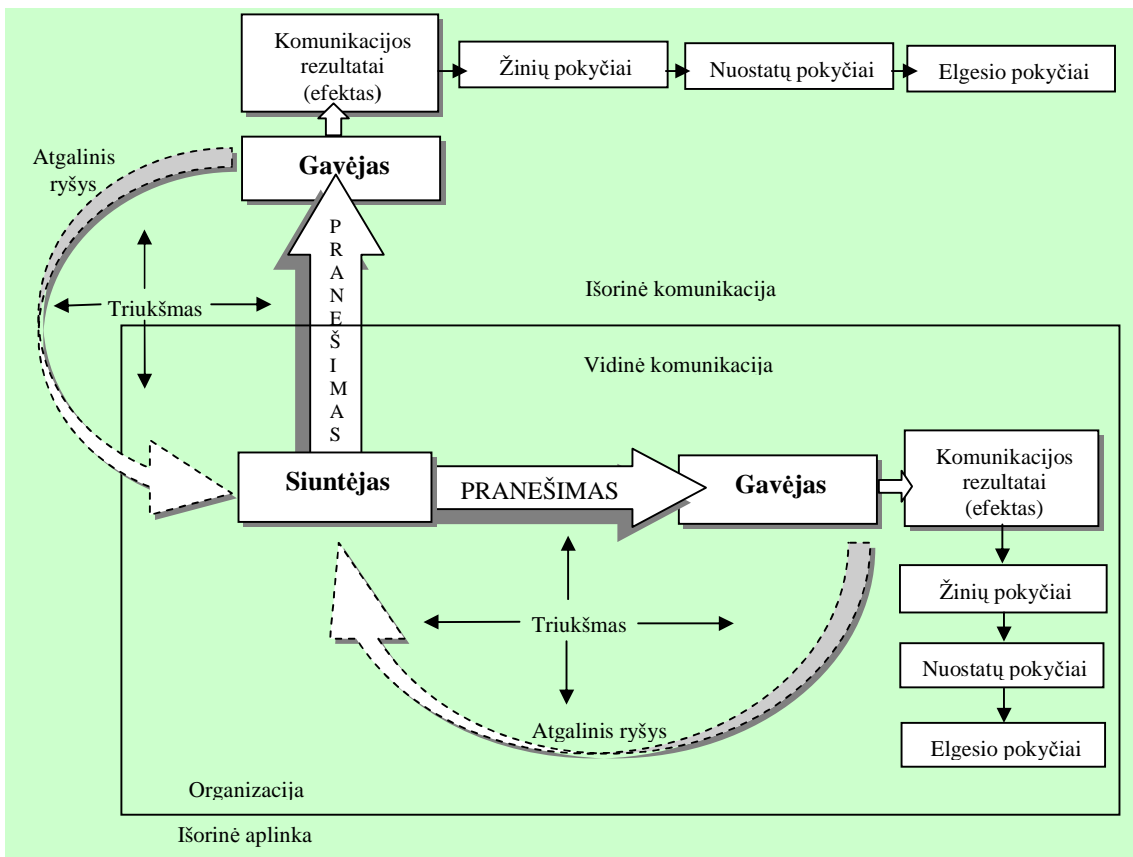
⁸⁶ Paulienė R. Pagrindinės įmonės įvaizdžio formavimo priemonės. [žiūrėta 2005-01-25]. Prieiga per internetą: <<http://www.komunikacija.lt/pranesimai/straipsn2.htm>>.

⁸⁷ Bakanuskas A. Marketingo komunikacija. – K., 2004, 118-119.

⁸⁸ Šliburytė L. Ryšiai su visuomene ir jų svarba marketinge.// Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. – K., 2001, Nr.19, p. 159.

dalykus: 1) pagerinti palankumą; 2) išplėsti draugiškus santykius; 3) įtakoti požiūrį, nuostatas; 4) skatinti veiksmą.⁸⁹

Vidinė ir išorinė komunikacija. Organizacijos komunikacija, kaip ir įvaizdis, gali būti *vidinė*, t.y. komunikuojama organizacijos viduje (pvz., darbuotojų tarpasavio santykiai arba ryšiai su vadovybe), ir *išorinė*, kai komunikuojama su išorinėmis auditorijomis (pvz., su vartotojais, konkurentais ir kt.). Todėl, kalbant apie organizacijos komunikaciją, reikia pažinti visas organizacijos kontaktines auditorijas (žr. skyriuje *Organizacijos kontaktinės auditorijos: ugdymo įstaigų aspektas*) ir kruopščiai suplanuoti, kokia informacija joms bus skleidžiama.



1.10 pav. Komunikacijos procesas

Parengta pagal:

1. Guščinskienė J. Organizacijų sociologija. – K., 2000, p. 81-83.
2. Inetgruotos komunikacijos samprata ir taikymo galimybės. [žiūrėta 2005-01-26]. Prieiga per internetą: <<http://www.infovi.vu.lt/ivs/biblioteka/temos/integkom.htm>>.

Visuomenės (t.y. išorinių auditorijų) požiūrį į organizaciją tiesiogiai lemia jos vadovai ir darbuotojai. Būtent jie yra svarbiausi organizacijos įvaizdžio perteikėjai. Darbuotojus reikia pripažinti pirmine ir svarbiausia institucijos publika. Visų pirma darbuotojai turi suprasti, pažinti

⁸⁹ Reklama šiandieninėje visuomenėje. [žiūrėta 2005-04-12]. Prieiga per internetą: <<http://www.infovi.vu.lt/ivs/biblioteka/temos/reklama.htm>>.

bei įvertinti organizacijos identitetą, nes būtent jie perduoda informaciją apie organizaciją išorinėms auditorijoms.

Svarbiausios komunikacijos su darbuotojais priemonės, siekiant supažindinti juos su organizacijos identitetu (organizacijos kultūra, vertybės, tradicijos, misija, vizija, tikslai, strategija ir kt.), kuris turi būti pažįstamas kiekvienam darbuotojui, yra šios:

- Ø organizaciniai leidiniai;
- Ø informaciniai biuleteniai – operatyvi informacija apie priimamus sprendimus;
- Ø skelbimų lentos;
- Ø videofilmai, skaidrės;
- Ø darbuotojų mokymo programos;
- Ø laisvalaikio organizavimas;
- Ø tiesioginis (individualus) komunikavimas – pokalbiai, susirinkimai ir kt.⁹⁰

Komunikacijos su išorinėmis auditorijomis tikslas – kurti organizacijos įvaizdį, reputaciją, juos ginti, pritraukti naujus vartotojus (mokinius), investuotojus ir pan.

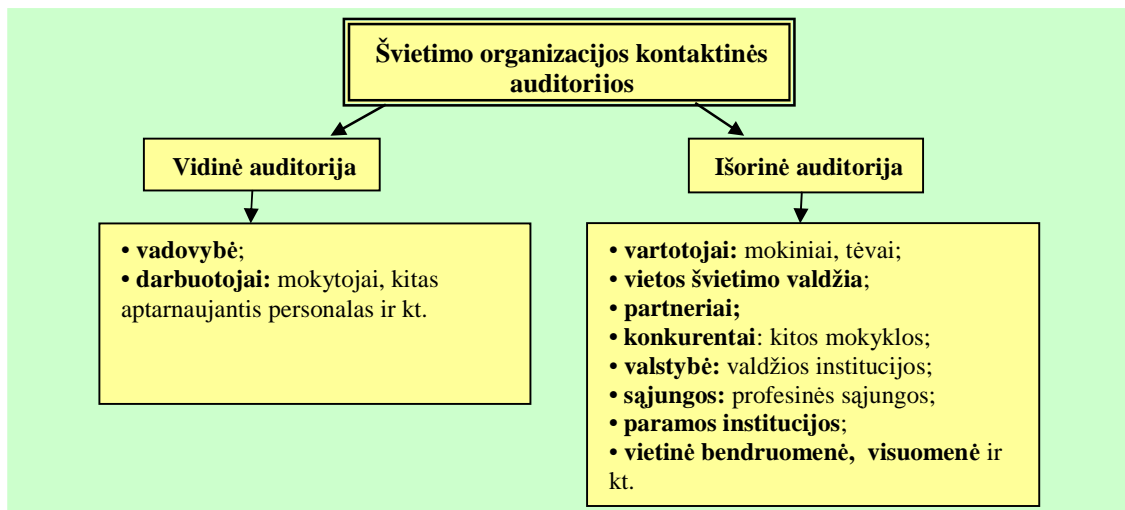
Ryšių su išorinėmis auditorijomis palaikymas leidžia: 1) išsiaiškinti vartotojų ir kitų publikų nepasitenkinimo priežastis ir greitai bei efektyviai jas šalinti; 2) informuoti auditorijas apie organizacijos veiklą, paslaugas ir kodėl reikėtų rinktis būtent jas ir t.t.

1.5.2.1. Organizacijos kontaktinės auditorijos: ugdymo įstaigų aspektas

Komunikacijos sėkmė daugiausia priklauso nuo teisingai parinktos tikslinės auditorijos, atsižvelgiant į komunikacijai keliamus tikslus, pvz., mokyti personalą, skleisti informaciją vartotojams ir pan.

Organizacijos auditorijas galima skirstyti į vidinę ir išorinę (žr. 1.11 pav.). Tik nustačius tikslines auditorijas galima taikyti atitinkamas skatinimo ir komunikacijos priemones. Taip pat turi būti atsižvelgiama į konkurentų skleidžiamą informaciją bei kitus faktorius.

⁹⁰ Paulienė R. Pagrindinės įmonės įvaizdžio formavimo priemonės. [žiūrėta 2005-01-25]. Prieiga per internetą: <<http://www.komunikacija.lt/pranesimai/straipsn2.htm>>.

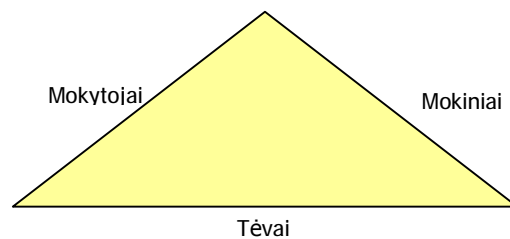


1.11 pav. Pagrindinės švietimo organizacijos (mokyklos) kontaktinės auditorijos

Parengta pagal:

1. Dalin P., Rolff H. G., Kleekamp B. Mokyklos kultūros kaita. – V., 1999, p. 235.
2. Nugaraitė A. Ryšiai su visuomene: prabanga ar būtinybė. – V., 1999, p.26-28.

Mokykla, kaip ir kitos organizacijos, turi gana daug kontaktinių auditorijų, tačiau jų reikšmė organizacijos veikloje yra nevienoda. Kalbant apie mokyklos bendruomenę, akcentuojamos trys mokyklos publikų grupės: mokytojai, mokiniai, tėvai (žr. 1.12 pav.).



1.12 pav. Mokyklos bendruomenės pagrindas

Šaltinis: Gerasimovičienė R., Kazakevičius G., Zakarienė S. Neišardomas trikampis./ Kuriame savo mokyklą. – V., 1999, p. 23.

Mokytojų–mokinių–tėvų sąveika gali būti pozityvi, negatyvi arba jos apskritai nėra, tačiau bet kuriuo atveju tai turės įtakos ugdymo įstaigos įvaizdžiui, jos reputacijai. Formuojant palankų mokyklos įvaizdį, svarbu, kad tarp šių auditorijų būtų tvirtas ryšys, t.y. trikampio kraštinės sutaptų.

Mokyklos visų pirma už savo veiklą atsiskaito moksleiviams bei tėvams ir savo valdžios įstaigoms, atstovaujančioms platesniems konkrečios visuomenės sluoksnio interesams.

Ryšių su *mokiniais* ir *tėvais* plėtojimas daugumai mokyklų tampa prioritetu, nes nuo to priklauso jos įvaizdis visuomenėje, o tai lemia ir mokinių skaičių, mokyklos finansavimą („mokinio krepšelis“) ir pan.

Nemažiau svarbūs ir nepriekaištingi mokyklos ryšiai su *valdžios institucijomis*, kadangi tai leidžia sužinoti, ką numatoma daryti organizacijai aktualiais klausimais, bei išsakyti savo požiūrį, pateikti pasiūlymus ir pan.

Ryšių su kitomis visuomenės grupėmis ar vietos bendruomene palaikymas daro įtaką bendrojo mokyklos įvaizdžio kūrimui, o tai sąlygoja ir konkrečių auditorijų nuostatas organizacijos atžvilgiu. Pvz., jeigu visuomenėje mokykla bus vertinama itin palankiai, apibūdinama kaip prestižiška, tai mokyklai kur kas lengviau bus pritraukti kitas svarbias auditorijas – profesines sąjungas, įvairius investuotojus ir pan, nes kur kas maloniau bendradarbiauti ir remti tokias organizacijas, kurių veikla efektyvi, reputacija nepriekaištinga.

1.5.3. Organizacijos kultūros reikšmė įvaizdžio formavimui

Organizacijos kultūros sąvoka taip pat nėra vienareikšmė, dauguma autorių akcentuoja tokias sudedamąsias dalis – vertybės, normos, elgesys, tradicijos ir pan.

„Organizacijos kultūra – tai vertybių ir normų, įsitikinimų, elgesio taisyklių, ritualų, papročių, ceremonijų, mitų ir simbolių visuma. <...> Organizacijos kultūros formavimąsi veikia jos atsiradimo bei raidos istorija, ją supanti aplinka ir joje dirbantys žmonės. Kultūra susiklosto per ilgą laiką ir todėl ją sunku keisti“.⁹¹ Tačiau organizacijų kultūros nėra nekintamos, pastovios ir inertiškos, jas kuria patys dalyviai – tiek sąmoningai, tiek nesąmoningai.

R. Paulienė teigia, jog bendriausia prasme organizacijos kultūrą sudaro:

- *organizacijos aplinka* – išoriniai veiksniai, kurie nulemia, ką organizacija turi daryti, kad gyvuotų sėkmingai;
- *vertybės* – idėjos, įsitikinimai, kurie lemia sėkmę ir nustato tam tikrus standartus;
- *žmonės*, kurie laikomi organizacijos vertybių personifikacijomis ir tarnauja modeliu kitiems;
- *ritualai ar papročiai* – įprastinis elgesys kasdieniniame darbe ir ceremonijos, kuriomis išreiškiama, ko tikimasi iš darbuotojų;
- *kultūrinis tinklas* – apimantis pasakotojus, gandų skleidėjus, perduodančius informaciją ir vertybes, t.y. „neformalioji struktūra“.⁹²

D. Hopkins, M. Ainscow, M. West teigia, kad organizacijos kultūros pagrindiniai elementai yra:

⁹¹ Želvys R. Švietimo vadybos pagrindai. – V., 2001, p. 40.

⁹² Paulienė R. Įmonės įvaizdžio samprata ir formavimo ypatybės. [žiūrėta 2005-01-25]. Prieiga per internetą: <<http://www.komunikacija.lt/pranesimai/straipsniai/1.htm>>.

- ū *elgesio taisyklės*, kurių laikosi mokytojai bendraudami mokytojų kambaryje, - vartojama kalba ir nusistovėję ritualai;
- ū mokytojų darbo grupėse susiformavusios *normos*, susijusios su pamokos planavimu arba mokinių pažangos tikrinimu;
- ū *vyraujančios vertybės*, kurių laikosi mokykla, jos tikslai arba „misija“;
- ū *filosofija*, kuria, pvz., grindžiamas vyraujantis požiūris į tam tikrų mokomųjų dalykų mokymą ir mokymąsi;
- ū *įspūdis* arba *klimatas*, kuris pajuntamas tik įėjus į mokyklą, arba tai, kiek yra matomas arba nematomas mokinių darbas.⁹³

C. Hodgkinson teigia, jog mokyklos kultūra yra sudėtingas reiškinys, kuri reiškiasi trimis skirtingais lygmenimis.

1. *Transracionalusis lygmuo* – vertybės suvokiamos kaip metafizinės ir pagrįstos tikėjimais, etikos kodeksu bei moralinėmis idėjomis. Šio lygmens vertybes ko gero suvokia nedaugelis mokyklų.

2. *Racionalusis lygmuo* – vertybės suprantamos ir grindžiamos tam tikrame normų, papročių, lūkesčių bei standartų kontekste ir priklauso nuo kolektyvo patvirtinimo. Šio lygmens vertybes dauguma mokyklų atskleidžia savo suformuluotuose tiksluose, normose, taisyklėse, mokyklos programoje, kasdienėje praktikoje, papročiuose ir ceremonijose.

3. *Subracionalusis lygmuo* – vertybės suvokiamos kaip asmeninės simpatijos ir jausmai, jos glūdi emocijose, jos labai svarbios, tiesioginės, afektinės ir bihevioristinės. Iš esmės jos asocialios ir amoralios. Šis lygmuo daugelyje mokyklų vaidina labai svarbų vaidmenį, ypač todėl, kad mokykla nėra įpratusi reikštis racionaliuoju lygmeniu, ir dėl valdžios, kurią turi tam tikri mokytojai (dėl didelės autonomijos). Asmeninės simpatijos turi tendenciją dominuoti.⁹⁴

Tyrimai patvirtino, kad mokyklos vidaus ypatumai daro įtaką mokinių pažangumui, t.y. bendra mokyklos atmosfera (etosas) ir klasės klimatas tiesiogiai veikia mokymą ir mokymąsi.

Vertybės bei normos iškyla šiuose lygmenyse: individo, grupės (klasės), organizacijos (mokyklos), subkultūriniame (t.y. mokyklas priešinant su kitomis organizacijomis) ir visuomenės (C. Hodgkinsonas tai vadina „etosu“ lygmeniu). Norint daryti įtaką mokyklos kultūrai, svarbiausia daryti poveikį individo ir grupės lygmeniu, kurie, nepaisant organizacijos kultūros statiškumo, šiuo atveju yra lengviausiai įtakojami.⁹⁵

⁹³ Hopkins D., Ainscow M., West M. Kaita ir mokyklos tobulinimas. – V., 1998, p.127-128.

⁹⁴ Dalin P., Rolff H. G., Kleekamp B. Mokyklos kultūros kaita. – V., 1999, p. 140-141.

⁹⁵ Dalin P., Rolff H. G., Kleekamp B. Mokyklos kultūros kaita. – V., 1999, p. 141.

Kiekvienai mokyklai, formuojant ir siekiant valdyti savo įvaizdį, svarbu suvokti ir aiškiai apibrėžti savo vertybes, kurios yra vienas iš būdų organizacijos individualumui, vienam iš svarbiausių identiteto elementų, išreikšti.

Organizacijos kultūra veikia visus mokyklos darbuotojus (mokytojus, vadovus), mokinius bei kitus su šia aplinka susijusius asmenis. Žinoma, nuo to taip pat priklauso asmenų požiūris į šią mokyklą, ką ji propaguoja, skatina, kokie tarpusavio santykiai (mokytojai-mokiniai-tėvai), *mikroklimatas* ir pan. Kiekvienam mokyklos bendruomenės nariui svarbu jaustis gerai, saugiai, o tai didžia dalimi priklauso nuo ugdymo įstaigos kultūros.

Galima išskirti pagrindinius veiksnius, formuojančius organizacijos (ir švietimo organizacijos) kultūrą:

- valdymo stilius (vadovybės vaidmuo);
- strategija;
- politinė, teisinė, socialinė, technologinė, ekonominė aplinka, kurioje organizacija veikia;
- organizacijos resursų (žmogiškųjų ir materialųjų) kokybė ir kiekybė, siekiant organizacijos tikslų, misijos, uždavinių, strategijos įgyvendinimo;
- darbuotojų žinios, sugebėjimai, patirtis;
- formali ir neformali komunikacija.⁹⁶

1.5.3.1. Švietimo organizacijų kultūrų tipai

Dauguma švietimo organizacijų kultūrų tyrinėtojų pateikia savas apibendrintas mokyklų kultūrų tipologijas.

S. Rosenholtz mokyklų kultūras klasifikuoja į du tipus: a) *įklimpusi* – prastas sutarimas, mokytojo abejojimas, netvirtas įsipareigojimas, izoliacija, individualizmas, prastas mokymasis; b) *žengianti pirmyn* – geras sutarimas, mokytojo tvirtumas, tvirtas įsipareigojimas, santalka, bendradarbiavimas, geras mokymasis.⁹⁷

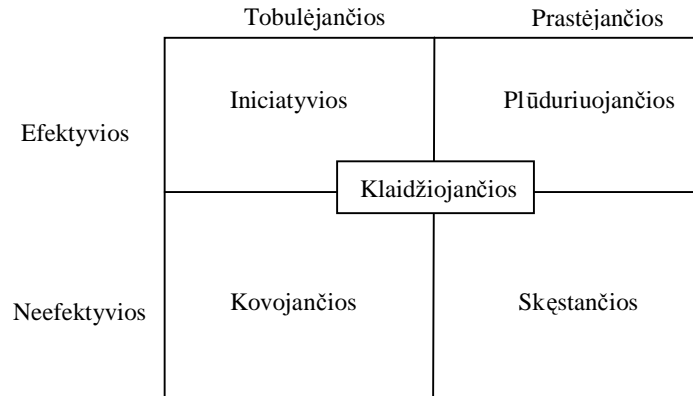
D. Hopkins, M. Ainscow, M. West tokią S. Rosenholtz tipologiją iš dalies pripažįsta esant teisinga. Tačiau šie autoriai taip pat teigia, kad tarp šių idealių mokyklų kultūrų tipų egzistuoja ir tarpiniai. Taigi jie pateikia papildytą klasifikaciją: *įklimpusios*, *klaidžiojančios*, *žengiančios pirmyn*, *neskubančios*.⁹⁸

⁹⁶ Paulienė R. Įmonės įvaizdžio samprata ir formavimo ypatybės. [žiūrėta 2005-01-25]. Prieiga per internetą: <<http://www.komunikacija.lt/pranesimai/straipsnai/1.htm>>.

⁹⁷ Hopkins D., Ainscow M., West M. Kaita ir mokyklos tobulinimas. – V., 1998, p. 130.

⁹⁸ Hopkins D., Ainscow M., West M. Kaita ir mokyklos tobulinimas. – V., 1998, p.130-131.

D. Fink ir L. Stoll mokyklų kultūras tiria atsižvelgdami į du aspektus: efektyvumas–neefektyvumas, tobulėjimas–prastėjimas (žr. 1.13 pav.)



1.13 pav. Mokyklų efektyvumo ir tobulėjimo tipologija

Šaltinis: Stoll L., Fink D. Keičiame mokyklą. – V., 1998.

Iniciatyvios mokyklos dirba efektyviai, tačiau, nepaisant to, ir toliau nuolat tobulina savo veiklą. *Plūduriojančios* mokyklos pasižymi gera reputacija, bet jos nesistengia tobulėti ir galų gale pradeda nebespėti prisitaikyti kintančioje aplinkoje. *Klaidžiojančios* mokyklos yra tokios, kurios neturi aiškios pozicijos, jos nėra nei labai efektyvios, nei neefektyvios. *Kovojančios* mokyklos drąsiai pripažįsta savo klaidas, mato, kad dirba neefektyviai, bet visai stengiasi rasti išeitį iš tos padėties, t.y. jos kovoja, bando įveikti sunkumus. *Skęstančios* mokyklos yra visiškai neefektyvios, o darbuotojai nesugeba, o gal ir nenori ką nors keisti.

1.6. ORGANIZACIJOS ĮVAIZDŽIO KŪRIMO IR VALDYMO STRATEGIJA

Organizacija, apsisprendusi sąmoningai bei sistemingai formuoti savo įvaizdį, turi sudaryti įvaizdžio kūrimo ir valdymo *strategiją* – veiklos planą, įvertinantį organizacijos padėtį aplinkos atžvilgiu bei nusakantį pagrindinius veiklos tikslus, kryptis ir galimus būdus minėtiems tikslams pasiekti.

Sudarant strategiją reikia vadovautis keturiomis pagrindinėmis vadybos funkcijomis: planavimu, organizavimu, vadovavimu ir kontrole.

Rengiant strateginį įvaizdžio plėtros planą, reikia atsižvelgti į tai, kad jis turi būti kuriamas atkreipiant dėmesį į organizacijos aplinkas – *vidinę* (vidinis įvaizdis) ir *išorinę* (išorinis įvaizdis).

Planavimo etapas. R. Jucevičius teigia, kad pagrindinis strateginio valdymo elementas yra strateginė analizė. Per ją ugdymo įstaiga susiejama su savo mikro- ir makro- aplinka, čia esančiomis galimybėmis ir grėsmėmis.⁹⁹

1. Taigi visų pirma reikėtų atlikti švietimo organizacijos įvaizdžio *situacijos analizę*. Svarbu atsakyti į tokius klausimus:

a) *Kokia mokyklos pozicija (įvaizdis) švietimo paslaugų rinkoje?* Šiuo atveju reikėtų įvertinti, kokią vietą mokykla užima tarp kitų ugdymo įstaigų. Svarbu iširti vartotojų ir kitų auditorijų, tiek vidinių, tiek išorinių, požiūrį į mokyklą. Nustatoma esama (faktiška) ugdymo įstaigos įvaizdžio situacija.

b) *Kokio įvaizdžio mokykla pageidauja?* Reikia suformuoti pagrindinį įvaizdžio formavimo tikslą.

c) *Ko mokyklai trūksta, kad pasiektų, suformuotų norimą įvaizdį?* Į šį klausimą galima atsakyti tik tada, kai įvertinama esama situacija, jos privalumai ir trūkumai.

d) *Kokie galimi pagrindiniai trukdžiai?* Reikia įvertinti švietimo situaciją apskritai, konkurentus (kitas mokyklas), vartotojų (mokinių, tėvų) požiūrį ir kt.

e) *Kontaktinių auditorijų įvertinimas.*

2. **SWOT analizė** – tai organizacijos veiklos ir susiklosčiusių aplinkos veiksnių tyrimas, siekiant nustatyti, kurie jų yra palankūs ar nepalankūs numatytam tikslui pasiekti. Atliekant SWOT analizę tiriami keturi ugdymo įstaigos veiklos aspektai: galimybės, grėsmės, privalumai, trūkumai.

3. Mokyklos teikiamų **paslaugų analizė**. Tiriama, kaip mokyklos veikla atitinka mokinių, tėvų, mokytojų lūkesčius. Jeigu mokyklos veikla neatitinka keliamų reikalavimų, ji negali tikėtis visuomenės pripažinimo, t.y. palankaus įvaizdžio ir nepriekaištingos reputacijos.

4. **Konkrečių įvaizdžio formavimo priemonių parinkimas**, pvz., tai gali būti ryšių su visuomene skatinimas, bendradarbiavimas su pedagogais ir mokinių tėvais, reklama ir kt.

Organizavimas – mokyklos įvaizdžio kūrimas, t.y. išanalizavus esamą padėtį, nustačius konkrečius tikslus ir priemones jiems pasiekti, mokykla gali pradėti veikti.

Atlikusi išsamią analizę ir nustačius savo privalumus bei trūkumus, mokykla jau žino, kuria linkme jai reikėtų eiti, todėl gali pradėti organizuoti konkrečią veiklą.

Mokykla, atsižvelgdama į tai, kad įvaizdis valdomas per identitetą, kurio pagrindiniai elementai yra vizualus identitetas, komunikacija bei kultūra, savo veiklą taip pat turėtų planuoti šiomis trimis kryptimis.

⁹⁹ Jucevičius R. Strateginis organizacijų vystymas. – K., 1998.

Šiame etape mokykla atlieka konkrečius veiksmus, kuriais siekiama palankaus įvaizdžio ir reputacijos.

Svarbu, kad įvaizdžio kūrimas būtų vykdomas planingai ir nuosekliai, todėl būtinas atsakingas *vadovavimas*. Vadovas, turi prižiūrėti, kaip įvaizdžio kūrimo ir valdymo strategija įgyvendinama, t.y. jis nuolat *kontroliuoja*. Pastebėjus bet kokį trūkumą, nukrypimą, vėl grįžtama į pirminį, t.y. planavimo etapą.

Įvaizdžio tyrinėtojai pateikia įvairių organizacijos įvaizdžio kūrimo strategijų.

Gana išsami ir aiški yra H. Barich ir P. Kotler (1991) parengta įvaizdžio sekimo ir valdymo sistema, kurią sudaro keturios fazės:

1. *Planavimas* – nustatomos svarbiausios kontaktinės auditorijos; nustatomi pagrindiniai organizacijos įvaizdį lemiantys veiksniai; analizuojami konkurentų veiksmai ir pan.
2. *Informacijos rinkimas* – siekiama nustatyti svarbiausių kontaktinių auditorijų lūkesčius, iširti jose egzistuojantį dabartinį organizacijos įvaizdį, o taip pat ir konkurentų (kitų mokyklų) įvaizdžius ir pan.
3. *Įvaizdžio nesutapimo analizė* – esamo organizacijos įvaizdžio palyginimas su pageidaujama arba su tuo, kurį platina konkurentai. Taip pat reikia atkreipti dėmesį ir į tai, kad skirtingose kontaktinėse auditorijose įvaizdis gali skirtis: svarbu nustatyti šio reiškinio priežastis.
4. *Įvaizdžio keitimo veiksmai ir kontrolė*. Atlikus išsamią organizacijos įvaizdžio situacijos analizę, galima pradėti konkrečius veiksmus, t.y. pradedamas įvaizdžio kūrimo, keitimo etapas. Šiame etape labai svarbus nuolatinis stebėjimas, reguliavimas ir kontrolė, kurie leidžia laiku pastebėti nukrypimus bei užtikrinti palaikymą.¹⁰⁰

Konkrečiai švietimo organizacijų įvaizdžio kūrimo strategijas, jų tipus tiria Ludvik ir Dana Egerovi. Šie autoriai pateikia tokias galimas mokyklų įvaizdžio tobulinimo strategijas:

1. *Apie mokyklą žino nedaugelis, tačiau jie apie ją yra geros nuomonės* – tokiu atveju reikia siekti daugiau ryšių bei kilti savo aplinkoje.

2. *Daug žmonių žino mokyklą ir apie ją yra geros nuomonės* – toliau išlaikyti gerą mokyklos įvaizdį ir plačiai skelbti apie mokyklą.

¹⁰⁰ Šeputienė J. Įmonės įvaizdžio kūrimas ir valdymas: teoriniai ir praktiniai aspektai. – Šiauliai, 2002, Magistro darbas, p. 37-40.

3. *Mokyklą žino nedaugelis, tačiau jie yra blogos nuomonės apie ją* – išanalizuoti neigiamus padarinius, paruošti planą jiems sumažinti bei sukurti teigiamą nuomonę apie mokyklą.

4. *Daug žmonių žino mokyklą ir yra apie ją blogos nuomonės* – išanalizuoti neigiamus padarinius, panaikinti jų sukėlėjus, paruošti planą teigiamo įvaizdžio įgyvendinimui.¹⁰¹

L. ir D. Egerovi, kaip ir dauguma kitų organizacijų strategijas tyrinėjančių mokslininkų, taip pat akcentuoja esamos situacijos pažinimą, nes tik tokiu atveju galima žinoti, kokius konkrečius veiksmus derėtų taikyti.

Visgi reikia pastebėti, jog būtent apie švietimo organizacijų įvaizdžio kūrimo strategiją mokslinės literatūros yra gana nedaug, ypač lietuvių kalba. Tačiau ši tema darosi vis aktualesnė, spaudoje atsiranda įvairių publikacijų. Pvz., D. Videika savo straipsnyje „Kaip suformuoti teigiamą mokyklos įvaizdį?“ pateikia įvairių rekomendacijų, kaip būtų galima pasiekti norimų rezultatų, formuojant ugdymo įstaigos įvaizdį.

„Kiekvienai ugdymo įstaigai derėtų turėti:

- savo simboliką (vėliavą, ženklelius, himną, talismaną, reklaminių atributų: marškinėlių, atvirukų, lankstinukų ir pan.);
- sporto ir meno kolektyvų;
- tradicinių švenčių;
- mokyklos metraščių ir laikraščių;
- muziejų;
- interneto svetainę;
- mokytojų, mokinių ir jų tėvų jungtinę tarybą;
- kuo žymesnių rėmėjų: Seimo narių, garsių firmų, žiniasklaidos bendrovių ir pan.;
- kapelioną, kuris reklamuotų mokyklą tikinčiųjų bendruomenėje bei puoselėtų dorą pačioje ugdymo įstaigoje. <...>

Ugdymo įstaigos įvaizdį formuoja:

- **viešoji informacija** – reikia siekti, kad apie ugdymo įstaigos auklėtinių ir personalo visuomeninę raišką, įvairiopus pasiekimus šalies ir tarptautiniu mastu būtų pranešama spaudoje, per televiziją, radiją;
- **reklama** – ja norima pritraukti ir išlaikyti vartotoją; klientą svarbu sudominti, todėl konstruojant reklamą reikėtų pradėti intriga, ryškiausiais pasiūlymo aspektais;
- **lobizmas;**
- **rėmėjai**, turintys gerą vardą, – tai visiems imponuoja;

¹⁰¹ Egerovi L. Ir D. Creating the plan to preserve or to improve school image. [žiūrėta-2005-03-27]. Prieiga per internetą: <http://www.fek.zcu.cz/cz/katedry/cecev/mes_mat/imangl/im_plan.htm>.

- **tėvai** – jie atstovauja daugybei profesijų ir darboviečių, taigi gali pritraukti anksčiau minėtas priemones teigiamam įvaizdžiui formuoti ir reklamuoti;
- **mokyklos personalas** – jis formuoja (ar bent turėtų tai daryti) klientams priimtina kultūrą bei užtikrina siūlomų paslaugų kokybę;
- **besimokantieji**, t.y. jų raiška už ugdymo įstaigos ribų;
- **vietos ir centrinė valdžia** – teigiamas jos įvertinimas visuomenei labai svarbus¹⁰².

D. Videika pateikia konkrečių pasiūlymų, priemonių, kuriomis būtų galima pasinaudoti kuriant švietimo organizacijų įvaizdį, įgyvendinant vieną ar kitą įvaizdžio kūrimo strategiją.

Apibendrinus įvairių autorių pateiktas įvaizdžio formavimo strategijas, reikia akcentuoti, kad įvaizdžio kūrimo ir valdymo procesas turi būti nuolatinis, nenutrūkstamas, cikliškas, reikalaujantis nuolatinio stebėjimo, kadangi įvaizdis yra dinamiškas (kintantis).

¹⁰² Videika D. Kaip suformuoti teigiamą mokyklos įvaizdį? // Dialogas. – 2004, balandžio 2 d., Nr. 14, p. 8.

2 dalis. ŠIAULIŲ MIESTO GIMNAZIJŲ ĮVAIZDŽIO TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ

2.1. LIETUVOS ŠVIETIMO SISTEMA RESPONDENTŲ POŽIŪRIU

Siekiant išsiaiškinti respondentų požiūrį į gimnazijų įvaizdžio kūrimą, jo būtinumą, naudinga paanalizuoti, kaip tiriamieji apskritai vertina Lietuvos švietimo sistemą bei vidurinių mokyklų darbą.

Galima daryti prielaidą: jeigu atsakymuose į šiuos klausimus dominuos nusivylimas, pesimistiškumas, tai visame tyrime taip pat vyraus panašus nusistatymas.

Atliekant tyrimą, gimnazijų mokytojams ir aštuntos klasės mokinių tėvams buvo užduoti keturi tokie patys klausimai. Palyginus gautus rezultatus (žr.5 priedą), galima teigti, jog pedagogai ir tėvai šiandieninę Lietuvos švietimo sistemą vertina gana panašiai – patenkinamai: tam pritaria 74% apklaustųjų pedagogų bei 67% tėvų. Palankiai, gerai švietimo sistemą vertina tik 20% pedagogų bei 16,6% tėvų. Tėvai esama švietimo situacija yra kur kas labiau nusivylę už pedagogus: atitinkamai 16,5% ir 6%.

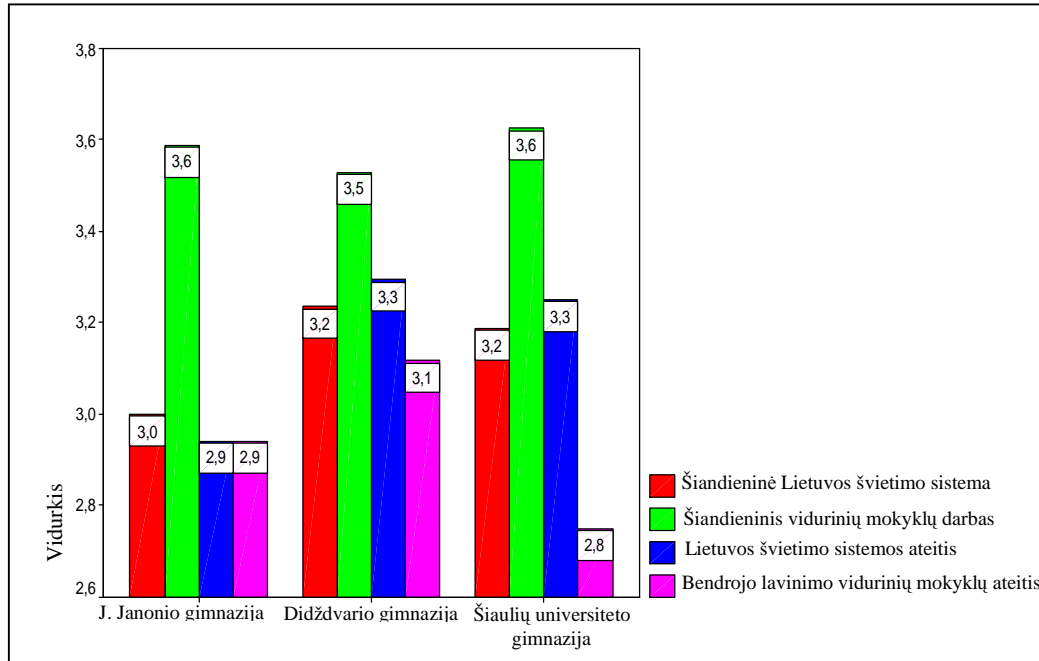
Vidurinių mokyklų darbą palankiau vertina mokytojai, t.y. 62% – „gerai“, 34% – „patenkinamai“. Tuo tarpu mokinių tėvai vidurinių mokyklų darbą labiau linkę vertinti patenkinamai (51,4%), tačiau gana daug (44,8%) jų pasisako ir už tai, kad mokyklos dirba gerai. Blogai apie vidurines mokyklas mano 4% pedagogų ir tiek pat tėvų.

Paklausus, kaip respondentai žiūri į Lietuvos švietimo bei bendrojo lavinimo vidurinių mokyklų ateitį, rezultatai rodo (žr. 6 priedą), kad beveik pusė gimnazijų pedagogų švietimo sistemos ateitį Lietuvoje vertina optimistiškai (42%), o vidurinių mokyklų perspektyvą – neutraliai (48%). Tačiau, reitinguojant atsakymų variantus, antrą vietą mokytojų atsakymuose užima teiginys, jog į švietimo sistemos (32%) ir mokyklų (28%), teikiančių vidurinį išsilavinimą, ateitį jie žiūri pesimistiškai.

Stereotipiškai tikėtasi, kad, atlikus gautų duomenų palyginimą su pedagoginio darbo stažu, turintys didesnę darbo patirtį, t.y. vyresni pedagogai, bus labiau nusivylę esama situacija ir į ateitį žvelgs pasyviau. Šią hipotezę rezultatai iš dalies patvirtino: dauguma mokytojų, pasirinkusių atsakymo variantą „pesimistiškai“, turėjo nuo 16 ir daugiau metų pedagoginio darbo stažo.

Tuo tarpu mokinių tėvai tiek į Lietuvos švietimo sistemą, tiek į vidurinių mokyklų ateitį visų pirma žiūri optimistiškai (atitinkamai 44,4% ir 48,6%) arba neutraliai (37% ir 36,4%).

Taip pat galima palyginti, kokios nuomonės šiais klausimais dominuoja Šiaulių miesto gimnazijų mokytojų tarpe (žr. 2.1. pav.). Atsakymų į šiuos klausimus variantai, apdorojant duomenis, priskirti skaičiams nuo 1 („labai blogai“, „labai pesimistiškai“) iki 5 („labai gerai“, „labai optimistiškai“). Apskaičiuoti rezultatų vidurkiai parodo apibendrintą respondentų požiūrį.



2.1 pav. Lietuvos švietimo sistemos situacija pedagogų požiūriu

2.1 paveiksle pavaizduoti duomenys rodo, kad Šiaulių miesto gimnazijos švietimo sistemą vertina panašiai: įvertinimo vidurkiai visais klausimais labai panašūs.

Galima daryti išvadą, kad esama situacija mokytojais patenkinti kur kas labiau, o ateities perspektyvos jų neskatina. Galbūt toks mokytojų nusistatymas susijęs su mokyklų kaip organizacijų statiškumu, išlikusiu dar nuo tarybinių metų, nenorėjimu ar net nesugebėjimu pasiduoti sparčiai kaitai bei adaptavimuisi.

Tačiau mokinių tėvai pasisako priešingai: jų kaip tik netenkina dabartis, o ateityje ir švietimo sistemoje, ir pačių mokyklų veikloje jie tikisi kažkokių gerų pokyčių.

2.2. GIMNAZIJŲ ĮVAIZDŽIO AKTUALUMAS

Siekiant išsiaiškinti, kaip švietimo organizacijos įvaizdį suvokia respondentai, gimnazijų darbuotojams (mokytojams) buvo pateiktas klausimas apie įvaizdžio sampratą: pedagogams iš pateiktų organizacijos įvaizdžio, reputacijos bei identiteto apibrėžimų reikėjo išrinkti, jų manymu, tinkamiausią įvaizdžio apibrėžimą (žr. 7 priedą). Respondentai, siekiant išvengti

terminų painiavos, prieš tai nebuvo supažindinti su šiomis sąvokomis, paprastai vartojamomis tik mokslinėje literatūroje.

Tyrimo rezultatai parodė, kad mokytojai gana teisingai suvokia gimnazijos įvaizdžio esmę (žr. 1.3.2 poskyrį). 52% apklaustųjų kaip labiausiai tinkantį įvaizdžio apibrėžimą išrinko reputacijos sąvoką: gimnazijos įvaizdis – tai pastovus, ilgalaikis kolektyvinis organizacijos veiksmų ir pasiekimų vertinimas. Literatūroje organizacijos reputacija aiškinama kaip įvaizdžio pasekmė, rezultatas (žr. 1.3.2.1 poskyrį), todėl toks respondentų požiūris į įvaizdį visiškai teisingas. Teisingai, t.y. būtent organizacijos įvaizdžio apibrėžimą pasirinko 26% respondentų, kurių nuomone, įvaizdis – tai visuma idėjų, jausmų, suvokimo ir įsivaizdavimo, kuriuos asmuo ar asmenų grupė turi mokyklos atžvilgiu. 22% respondentų išskyrė identiteto apibrėžimą, t.y. jie pritarė tam teiginiui, kad gimnazijos įvaizdis – tai priemonės, kuriomis organizacija stengiasi pristatyti save ir išskirti iš kitų mokyklų. Tačiau tai jokių būdu nėra įvaizdis, o tik priemonės, kuriomis jis formuojamas.

Atlikto tyrimo rezultatai rodo, kad respondentai, tiek gimnazijų pedagogai, tiek mokinių tėvai, mano, kad sėkmingai gimnazijos veiklai įvaizdis turi daug reikšmės (žr. 2.1 lent.).

2.1 lentelė

Įvaizdžio reikšmė sėkmingai gimnazijos veiklai pedagogų ir tėvų požiūriu

Įvaizdžio reikšmė gimnazijos sėkmei (ateičiai)	Gimnazijų pedagogai		Mokinių tėvai	
	N	Procentai	N	Procentai
Labai daug	21	42,0	24	22,6
Daug	26	52,0	69	65,1
Nedaug	1	2,0	7	6,6
Visai neturi	-	-	5	4,7
Nežinau	2	4,0	1	0,9
Viso:	50	100,0	106	100,0

Palyginus rezultatus, galima teigti, kad mokytojų ir tėvų nuomonės šiuo klausimu iš dalies panašios: daugiau kaip pusė mokytojų bei tėvų pripažįsta, kad įvaizdis gimnazijos veiklai turi daug įtakos. Požiūrių įvairovė labiau išryškėja tėvų atsakymuose, tačiau tendencija išlieka ta pati – įvaizdžio reikšmė gimnazijoms neabejotinai yra didelė.

Tai patvirtina ir pedagogų atsakymai į klausimą, ar šiuo metu vidurinės mokyklos ir gimnazijos dirba rinkos ekonomikos sąlygomis. Dauguma respondentų (94,0% mokytojų) mano, kad švietimo organizacijos tikrai tarpusavyje konkuruoja, pasiduoda rinkos ekonomikos dėsniams (žr. 8 priedą). Šiam teiginiui nepritaria tik 4% apklaustųjų pedagogų, o neturi nuomonės, nežino – 2%.

Švietimo organizacijų įvaizdžio aktualumą įrodo ir tėvų požiūris (žr. 9 priedą). Net 65,1% apklaustųjų tėvų teigė, kad mokyklos, kurioje mokosi jų vaikai, įvaizdis jiems yra labai svarbus, 30,3% tėvų tam pritarė su abejojimu („lyg ir taip“). Tik 3,7% respondentų pasisakė už tai, kad vaikų mokyklos įvaizdis jiems yra visiškai nesvarbus.

2.3. MOKYKLOS TIPO PASIRINKIMO AKTUALUMAS

Atliekant tyrimą siekta išsiaiškinti, ar respondentai suvokia bei akcentuoja gimnazijos pranašumus, laiko ją lydere kitų mokyklų tarpe (žr. 1.1 skyrių).

Respondentų buvo paklausta, kaip jie galvoja, ar yra skirtumas, kur įsigyti vidurinį išsilavinimą – gimnazijoje ar kito tipo mokykloje (žr. 2.2 lent.). Ir mokytojų, ir tėvų nuomonės šiuo klausimu pasiskirstė beveik vienodai, t.y. apie pusė respondentų (48% mokytojų ir 48% tėvų) pasisakė už tai, kad tas skirtumas tikrai yra. Aukštą gimnazijų vertinimą parodo ir respondentų atsakymų vidurkiai: 4,04 mokytojų ir 3,99 tėvų, kai galimas vertinimas yra nuo 1 („tikrai ne“) iki 5 („tikrai taip“).

2.2 lentelė

Mokyklos tipo reikšmė

Ar, Jūsų nuomone, yra skirtumas, kur įsigyti vidurinį išsilavinimą: gimnazijoje ar kitoje bendrojo lavinimo vidurinėje mokykloje?	Gimnazijų pedagogai		Mokinių tėvai	
	N	Procentai	N	Procentai
Tikrai taip	24	48,0	52	47,7
Lyg ir taip	17	34,0	32	29,4
Nežinau	-	-	4	3,7
Lyg ir ne	5	10,0	14	12,8
Tikrai ne	4	8,0	7	6,4
Viso:	50	100,0	109	100,0

Mokinių tėvams užduotas klausimas, ar jie patenkinti ta mokykla, kurioje šiuo metu mokosi jų vaikas (-ai). 43,1% tėvų teigė, kad dabartine mokykla jie yra lyg ir patenkinti („lyg ir taip“), visiškai tam pritarė 34,9% tėvų („tikrai taip“). Beveik 7% apklaustųjų atsakė nežinantys, ar mokykla visiškai pateisina jų lūkesčius ir reikalavimus, ir net 15,6% atsakiusiųjų teigė, kad savo vaikų mokykla yra nepatenkinti.

Apibendrinant rezultatus galima teigti: nors didžioji dauguma tėvų palankiai vertina mokyklas, kuriose šiuo metu mokosi jų vaikai, tačiau jie vistiek kur kas mieliau renkasi gimnazijas. Todėl galima manyti, kad gimnazijų pasirinkimą sąlygoja nuo seno išlikęs teigiamas

jų įvaizdis visuomenėje. Tai patvirtina trečiąją hipotezę, jog mokinių tėvai renkasi gimnazijas intuityviai, tik todėl, kad visuomenėje vyrauja palankus gimnazijų įvaizdis

Tėvams atsakius į klausimą, kokią gimnaziją planuojate pasirinkti (pasirinkote), Šiaulių miesto gimnazijų tarpe išryškėjo aiški lyderė – J. Janonio gimnazija, kurią pasirinko net 78,3% tėvų. Antroje vietoje liko Didždvario gimnazija (13%), trečioje – Šiaulių universiteto gimnazija (8,7%).

Taip pat galima palyginti tėvų bei mokytojų atsakymus į klausimą, kodėl renkama mokslus tęsti gimnazijose, o ne kitose bendrojo lavinimo mokyklose, kokie veiksniai skatina toki respondentų apsisprendimą. Tėvų pozicija šiuo klausimu matoma 2.3 lentelėje.

2.3 lentelė

Gimnazijos pasirinkimą skatinančios priežastys: tėvų pozicija

Veiksny	M	SD	Tikrai taip (%)	Tikrai ne (%)	N
Baigus gimnaziją didesnė tikimybė įstoti į aukštąją mokyklą	4,07	1,20	46,7	7,5	107
Prestižas	3,19	1,49	21,6	23,5	102
Geresnė mokymo kokybė	4,13	1,09	46,8	2,8	109
Šeimos tradicija	1,63	1,05	9,7	66,0	103
Atsitiktinumas	1,64	0,98	8,1	61,2	98
Kita	4,40	0,52	40,0	-	10

Paaiškinimas: M – atsakymų vidurkis, kai galimas vertinimas yra nuo 1 („Tikrai ne“) iki 5 („Tikrai taip“); SD – standartinis nuokrypis, N – respondentų skaičius.

Lentelėje pateikti duomenys rodo, kad tėvų pasirinkimą leisti vaikus mokytis į gimnaziją paprastai sąlygoja tai, jog dauguma tikisi, kad ten vaikai įgys geresnį išsilavinimą bei po to lengviau įstos į aukštąją mokyklą. Svarbus veiksnys, lemiantis apsisprendimą, yra ir prestižas: 21,6% tėvų renkasi atsakymo variantą „tikrai taip“, 33% – „lyg ir taip“.

Dalis respondentų nurodo, kad jų apsisprendimui daug įtakos turi ir kitos priežastys, pvz., viena svarbiausių – į gimnazijas susirenka labiau motyvuoti mokiniai. Kai kurie tėvai teigia neturintys kito pasirinkimo varianto, nes gimnazija yra arčiausiai namų (geografinė padėtis), arba todėl, kad vaikai mokosi pagrindinėje mokykloje, iš kurios anksčiau ar vėliau vistiek teks išeiti (geriau anksčiau) (žr. 12–13 psl.). Keletas respondentų pastebi, kad gimnaziją renkasi ir dėl to, kad tai jiems kas nors rekomenduoja: kai kada netgi pati pagrindinė ar vidurinė mokykla. Šis teiginys prieštarauja nuostatai, kad mokyklos dirba rinkos ekonomikos sąlygomis, kitaip sakant, joms bet kokiomis sąlygomis svarbu surinkti tam tikrą mokinių skaičių. Tačiau, reikia pastebėti, tokia kova dėl mokinių, kaip teigia patys mokyklų vadovai, būdinga tik silpnėms mokykloms, turinčioms ne itin gerą įvaizdį, esančioms geografiškai nepalankiose vietovėse ir pan.

Šeimos tradicija bei atsitiktinumas tėvų vertinami panašiai. Tai nėra tie veiksniai, kurie dažniausiai nulemia apsisprendimą, tačiau jų įtaka daliai respondentų labai svarbi.

Analizuojant tėvų atsakymus į klausimą, kodėl pasirinko gimnaziją, o ne kitą bendrojo lavinimo mokyklą, nustatytas gana didelis standartinis nuokrypis (SD) (žr. 2.3 lent.). Tai reiškia, kad respondentai gimnazijos pasirinkimą skatinančias priežastis įvertina gana skirtingai. Standartinis nuokrypis rodo, kaip stipriai požymio reikšmės svyruoja apie vidurkį. Kuo standartinio nuokrypio reikšmė mažesnė, tuo respondentų nuomonė, nagrinėjamu klausimu yra vieningesnė. Ir priešingai, kuo standartinis nuokrypis didesnis, tuo respondentų nuomonė tam tikru klausimu mažiau vieninga. Šiuo atveju matyti, kad labiausiai tėvų nuomonės išsiskiria vertinant prestižo įtaką gimnazijos, o ne kito tipo mokyklos, pasirinkimui.

Pedagogų atsakymų į tą patį klausimą rezultatai pateikti 2.4 lentelėje.

2.4 lentelė

Gimnazijos pasirinkimą skatinančios priežastys: pedagogų pozicija

Veiksniai	M	SD	Tikrai taip (%)	Tikrai ne (%)
Baigus gimnaziją didesnė tikimybė įstoti į aukštąją mokyklą	4,02	1,13	38,0	8,0
Prestižas	4,34	0,80	50,0	-
Geresnė mokymo kokybė	4,32	0,87	50,0	4,0
Šeimos tradicija	3,54	0,81	14,0	-
Atsitiktinumas	2,36•	0,88•	4,0	18,0
Kita	-	-	-	-
Viso: N=50				
<i>Paaiškinimas: M – atsakymų vidurkis, kai galimas vertinimas yra nuo 1 („Tikrai ne“) iki 5 („Tikrai taip“); SD – standartinis nuokrypis, N – respondentų skaičius.</i>				

Lentelėje pateikti duomenys rodo, kad pedagogai prioritetus, skatinančius pasirinkti gimnaziją, skiria šiek tiek kitaip nei tėvai. 50% mokytojų yra įsitikinę, kad didelė dalis mokinių pereina mokytis į gimnaziją todėl, kad tai laikoma prestižu, kurio įtakos pasirinkimui vidurkis – 4,34. Antroje vietoje pedagogai išskiria geresnę mokymo kokybę, kuri, tėvų nuomone, yra pirmoje vietoje. Trečioje – didesnė tikimybė įstoti į aukštąją mokyklą. Taip pat reikia pastebėti, kad pedagogai daugiau reikšmės nei patys tėvai skiria šeimos tradicijai, kitaip tariant, jeigu vienas vaikas vidurinį išsilavinimą įgijo gimnazijoje, tai ir kitas sieks to paties.

Įdomu pastebėti ir patį gimnazijos pasirinkimo momentą, todėl pateikiamas tėvų požiūris, jų nuomonių ir pageidavimų, renkantis gimnaziją, derinimas su vaikų nuostatomis bei norais (žr. 2.5 lent.).

Gimnazijos pasirinkimo priklausymas nuo tėvų bei mokinių pozicijos

Įvertinimas Atsakymas	M	SD	Tikrai taip (%)	Lyg ir taip (%)	Nežinau (%)	Lyg ir ne (%)	Tikrai ne (%)	N
Leidžiate pasirinkti patiems vaikams	4,05	1,16	43,9	36,4	5,6	8,4	5,6	107
Nusprendžiate pats	1,90	1,11	2,9	11,7	3,9	35,9	45,6	103
Sprendimą priimate kartu	4,58	0,84	72,1	19,8	3,6	2,7	1,8	111
<i>Paaškinimas: M – atsakymų vidurkis, kai galimas vertinimas yra nuo 1 („Tikrai ne“) iki 5 („Tikrai taip“); SD – standartinis nuokrypis, N – respondentų skaičius.</i>								

Rezultatai aiškiai rodo, jog, respondentų (mokinių tėvų) nuomone, renkantis gimnaziją, tėvai ir vaikai sprendimą priima kartu. Tai reiškia, jog ir tėvų, ir vaikų pasirinktosios gimnazijos vertinimas iš esmės turėtų sutapti.

2.4. GIMNAZIJOS VIDINIO IR IŠORINIO ĮVAIZDŽIO KŪRIMO DOMINANTĖS PEDAGOGŲ POŽIŪRIU

Palankų organizacijos įvaizdį būtina formuoti tiek pačiame organizacijos viduje (vidinis įvaizdis), tiek už jos sienų (išorinis įvaizdis) (žr. 1.4.3 poskyrį). Žinoma, visada reikia tiksliai išanalizuoti, kokios svarbiausios kontaktinės auditorijos, koks įvaizdis dominuoja, kokio yra pageidaujama ir pan. Tačiau kiekvienu atveju svarbu, kad darbuotojai, šiuo atveju – mokytojai, palaikytų organizacijos idealus, vertybes bei tikslus, kadangi darbuotojų elgesys veikia organizacijos identitetą, o taip pat ir įvaizdį. Todėl, prieš pradėdant nuoseklų ir planingą pageidaujamo įvaizdžio kūrimą, gimnazijai reikėtų iširti, ar darbuotojai teisingai suvokia pagrindinius teigiamą įvaizdį ir reputaciją sąlygojančius veiksniai.

Anketoje, skirtoje gimnazijų mokytojams, buvo pateiktas klausimas, kuriame reikėjo nurodyti įvairių veiksnių įtaką vidiniam (žr. 10 priedą) ir išoriniam (žr. 11 priedą) gimnazijos įvaizdžiui. Parinkti veiksniai atspindi respondentų nuomonę apie visas sudedamąsias gimnazijos identiteto dalis (žr. 1.5 skyrių). Asmenybės, kurios pagrindu yra formuojamas identitetas, dalys, t.y. kultūra, komunikacija bei vizualus identitetas, atskirai išskirtos nebuvo: visi veiksniai išvardinti atsitiktinumo principu. Tačiau pateikiant tyrimo rezultatus, šios dalys analizuojamos atskirai.

2.4.1. Gimnazijos kultūra

Organizacijos kultūra paprastai apibūdinama kaip nusistovėjusios vertybės, elgesio normos, filosofija, misija, vizija, klimatas, žmonės ir kt. (žr. 1.5.3 poskyrį).

Visus šiuos veiksnius gimnazijų mokytojai išskyrė kaip vienus iš svarbiausių vidinio įvaizdžio kūrimui (žr. 2.6 lent.).

2.6 lentelė

Gimnazijos kultūros elementų įtakos vidiniam gimnazijos įvaizdžiui įvertinimas

VEIKSNIAI	RN	M	SD	Labai daug (%)	Daug (%)	Nežinau (%)	Nedaug (%)	Visai neturi (%)
Gimnazijos mokytojai	2	4,48	0,61	52,0	46,0	-	2,0	-
Gimnazijos vadovai	3	4,48	0,71	56,0	40,0	-	4,0	-
Gimnazijos kultūra	4	4,40	0,64	46,0	50,0	2,0	2,0	-
Gimnazijos mokiniai	5	4,30	0,58	34,0	64,0	-	2,0	-
Gimnazijos strategija	7	4,28	0,67	36,0	60,0	-	4,0	-
Gimnazijos filosofija	8	4,26	0,60	32,0	64,0	2,0	2,0	-
Gimnazijos vizija	10	4,16	0,79	32,0	60,0	-	8,0	-
Gimnazijos misija	12	4,12	0,87	34,0	54,0	2,0	10,0	-
Viso: N=50								
<i>Paaiškinimas: RN – reitingo numeris, t.y. vieta pagal įtakos stiprumą; M – atsakymų vidurkis, kai galimas vertinimas yra nuo 1 („Visai neturi“) iki 5 („Labai daug“); SD – standartinis nuokrypis, N – respondentų skaičius.</i>								

Svarbiausiu veiksmu dauguma respondentų išskyrė gimnazijų mokytojus, kurie bendroje reitingų lentelėje (žr. 10 priedą) tarp išvardintųjų elementų užima antrąją vietą.

Vidinio gimnazijos įvaizdžio formavimui labai daug įtakos turi ir gimnazijų vadovai, kurių įtakos įvertinimo vidurkis 4,48 sutampa su mokytojų. Apskritai reikia pastebėti, kad vadovų vaidmenį aukščiausiu įvertinimu („labai daug“) apibūdina netgi 56% respondentų, t.y. šiek tiek daugiau už pačių mokytojų įtakos įvertinimą. Taigi galima teigti, kad, respondentų nuomone, gimnazijų vadovai ir mokytojai – dvi ryškiausios dominantės, lemiančios vienokį ar kitokį ugdymo įstaigos įvaizdį.

Gimnazijos kultūra – neapčiuopiama žmonių santykių, lūkesčių, požiūrių, mąstymo būdų visuminė išraiška, respondentų taip pat apibūdinama kaip vienas reikšmingiausių įvaizdį įtakojančių veiksnių (vidutinė įvertinimo reikšmė 4,40, o tai reiškia, jog dauguma atsakymų pasiskirsto tarp „labai daug“ (5) ir „daug“ (4)).

Respondentai pripažįsta ir labai reikšmingą mokinių vaidmenį formuojant vidinį gimnazijos įvaizdį. Gimnazijos mokiniai patenka į pagrindinių įvaizdį lemiančių veiksnių penketuką.

Šiek tiek žemesnėse vietose pasiskirsto gimnazijos strategija, filosofija, vizija bei misija, tačiau jų įtakos įvertinimai taip pat yra gana aukšti. Tai rodo, kad respondentai pakankamai gerai suvokia įvaizdį sąlygojančių veiksnių reikšmę.

Respondentams anketose pateikti papildomi klausimai parodo, kad gimnazijų mokytojai ne tik tinkamai įvertina vizijos, misijos, kultūros, strategijos reikšmę įvaizdžio kūrimo procese, tačiau ir patys aktyviai tame dalyvauja. Pvz., 68% tiriamųjų nurodė, kad gimnazijos mokytojai tikrai žino pagrindines gimnazijos vertybes ir tikslus (vidutinė pritarimo reikšmė – 4,58), teigiančių priešingai neatsirado. 66% respondentų nurodė, kad į gimnazijos strateginio plano rengimą stengiamasi įtraukti kuo daugiau mokytojų (vidurkis – 4,6), todėl mokyklos strategija daugumai yra labai gerai žinoma. Respondentai taip pat patvirtino, kad mokytojai tikrai žino savo gimnazijos viziją bei misiją (64%, vidurkis – 4,32). Tik apie 10% iš jų mano, kad mokytojai šių veiksnių nežino. Galima daryti išvadą, jog gana teisingas vidinį įvaizdį lemiančių veiknių vertinimas, lyginant su mokslinėje literatūroje pateiktais duomenimis (žr. 1.5.3 poskyrį), paremtas ir pačių respondentų patirtimi.

Palyginus vidinį įvaizdį lemiančių kultūros elementų reikšmes su tų pačių veiksnių įtakos išoriniam įvaizdžiui įvertinimu, matyti, kad jų vaidmuo gana panašus, itin didelių skirtumų, lyginant vidutines reikšmes, nepastebėta. Respondentų nuomone, išoriniam gimnazijų įvaizdžiui labai daug įtakos turi gimnazijų mokytojai (vidurkis – 4,54): taip teigia beveik 60% pedagogų. Apskritai gimnazijos mokytojų vaidmuo išoriniam įvaizdžiui yra ypatingai didelis: bendroje išorinį įvaizdį sąlygojančių veiksnių reitingų lentelėje mokytojai užima pirmą vietą (žr. 11 priedą). Tai reiškia, kad, respondentų nuomone, mokytojams išorinio gimnazijos įvaizdžio formavimo procese tenka pagrindinis vaidmuo, būtent jie yra informacijos apie ugdymo įstaigą pagrindinis šaltinis bei atspindys.

2.4.2. Gimnazijos komunikacija

Komunikacija – tai žmonių tarpusavio sąveika, bendravimas, kuris neretai apibūdinamas kaip sėkmingo organizacijos veikimo pagrindas (žr. 1.5.2 poskyrį).

Komunikacijos metu iš šaltinio (gimnazijos) perteikiama tam tikra informacija gavėjui. Organizacijos komunikacija svarbi tiek organizacijos viduje (vidinė komunikacija), tiek išorėje (išorinė komunikacija), todėl gavėjai gali būti labai įvairūs – darbuotojai, vartotojai ir kt.. Nuo to, kokia informacija ir kaip ji platinama, didžia dalimi priklauso norimo įvaizdžio kūrimas.

Tyrimo rezultatai rodo, kad gimnazijų mokytojai didelę komunikacijos reikšmę įvaizdžiui suvokia bei atitinkamai įvertina (žr. 2.7 lent.). Bendravimui tarp mokytojų ir mokinių jie skiria

pirmą vietą (įvertinimo vidurkis – 4,5). Tai rodo, kad gerų santykių palaikymas su mokiniais pedagogų veikloje yra didžiausias prioritetas, siekis.

Teigiamam vidiniam įvaizdžiui sukurti ir palaikyti, respondentų nuomone, itin svarbu ir geri santykiai tarp pačių mokinių (4,28). Tačiau įdomu tai, kad, pagal įtaką vidiniam gimnazijos įvaizdžiui, toliau jie išskiria ne bendravimą tarp pačių mokytojų arba tarp mokytojų ir tėvų, bet mokinių, tėvų ir kitų visuomenės narių patirtį, nuomonę gimnazijos atžvilgiu (4,18). Tokį respondentų pasirinkimą galima interpretuoti kaip jų motyvacijos stiprinimą, pvz., jeigu mokyklą palankiai vertina kitos kontaktinės auditorijos, tai ir patiems mokytojams kur kas maloniau tokioje įstaigoje dirbti (arba atvirkščiai). Taigi šiuo atveju akivaizdi teorinėje dalyje analizuojamo išorinio ir vidinio įvaizdžio sąveika (žr. 28, 37 psl.).

2.7 lentelė

Gimnazijos komunikacijos elementų įtakos vidiniam gimnazijos įvaizdžiui įvertinimas

VEIKSNIAI	RN	M	SD	Labai daug (%)	Daug (%)	Nežinau (%)	Nedaug (%)	Visai neturi (%)
Bendravimas tarp mokytojų ir mokinių	1	4,50	0,51	50,0	50,0	-	-	-
Bendravimas tarp pačių mokinių	6	4,28	0,57	32,0	66,0	-	2,0	-
Mokinių, tėvų ir kt. patirtis, nuomonė gimnazijos atžvilgiu	9	4,18	0,60	26,0	68,0	4,0	2,0	-
Bendravimas tarp pačių mokytojų	11	4,12	0,85	32,0	58,0	-	10,0	-
Bendravimas tarp mokytojų ir tėvų	13	4,08	0,97	36,0	50,0	-	14,0	-
Kitos paslaugos (užsienio kalbų ir kt. kursai)	15	3,70	1,18	26,0	46,0	4,0	20,0	4,0
Gimnazijos reklama	16	3,24	1,33	20,0	34,0	4,0	34,0	8,0
Viso: N=50								
<i>Paaškinimas:</i> RN – reitingo numeris, t.y. vieta pagal įtakos stiprumą; M – atsakymų vidurkis, kai galimas vertinimas yra nuo 1 („Visai neturi“) iki 5 („Labai daug“); SD – standartinis nuokrypis, N – respondentų skaičius.								

Palyginus tų pačių komunikacijos elementų įtakos vidiniam ir išoriniam gimnazijos įvaizdžiui įvertinimus, galima daryti tokias išvadas.

1. Išoriniam gimnazijos įvaizdžiui daugiau įtakos turi šie elementai:

Mokinių, tėvų ir kitų auditorijų patirtis, nuomonė gimnazijos atžvilgiu. 30% respondentų teigė, kad šio elemento įtaka išoriniam įvaizdžiui labai didelė (4,2).

Bendravimas tarp mokytojų ir tėvų. 40% respondentų pasirinko atsakymo variantą „labai daug“ (4,2) ir tik 8% pedagogų teigė, kad tai turi nedaug įtakos.

Kitos paslaugos. Kaip labai didelę šio elemento reikšmę apibūdino 30% tiriamųjų, 10% teigė, kad tai turi nedaug įtakos, o 4% – jog visai neturi. Įvertinimo vidurkis – 3,94. Tai rodo, kad mokytojai suvokia papildomų paslaugų organizavimo įtaką išoriniam gimnazijos įvaizdžiui.

Teikdama papildomas paslaugas, mokykla kur kas aktyviau komunikuoja su įvairiomis kontaktinėmis auditorijomis ir turi galimybę skleisti norimą informaciją, o taip pat ir darbais įrodyti, ko yra verta.

Reklama. Gimnazijų pedagogai apskritai į reklamą žiūri gana atsargiai, jų požiūriai įvairuoja (SD – 1,33). Pedagogai tarsi pasiskirsto į dvi grupes: 64% jų teigia, kad reklama turi labai daug arba daug įtakos išoriniam įvaizdžiui (vidiniam įvaizdžiui – 54%), o 34% – jog nedaug arba net visai neturi (vidiniam įvaizdžiui – 42%). Vidutinė įvertinimo reikšmė (3,48) rodo, kad abiejų grupių atsakymai pasiskirsto beveik tolygiai, t.y. reklamos įtaka pripažįstama gana silpnai. Tokie rezultatai leidžia interpretuoti, jog galbūt mokytojams neįprasta reklamą taikyti švietimo organizacijos veikloje, nes paprastai tai būdinga verslo įmonėms. Tačiau pripažinę, kad mokykla dirba rinkos ekonomikos sąlygomis, pedagogai turėtų suvokti ir visas priemones, padedančias tokioje aplinkoje veikti ir užsitikrinti geras pozicijas.

2. Vidiniam gimnazijos įvaizdžiui daugiau įtakos turi šie veiksniai:

Bendravimas tarp mokytojų ir mokinių, respondentų požiūriu, abiem atvejais yra beveik vienodai svarbus: įtakos įvertinimo išoriniam įvaizdžiui vidurkis – 4,42. Tai reiškia, kad vidiniam įvaizdžiui šis veiksnys šiek tiek reikšmingesnis (vidurkis – 4,5).

Bendravimas tarp pačių mokinių: vidutinė įvertinimo išoriniam įvaizdžiui reikšmė – 4,08.

Bendravimas tarp pačių mokytojų: vidurkis – 3,6.

Toks duomenų pasiskirstymas rodo, kad mokytojai visai natūraliai suvokia svarbiausius gimnazijos mikroklimato veiksnius, t.y. bendravimą su mokiniais bei tarp pačių darbuotojų.

2.4.3. Gimnazijos vizualus identitetas

Vizualus identitetas – tai regimasis, labiau apčiuopiamas, materialus organizacijos įvaizdžio aspektas (žr. 1.5.1 poskyrį). Vizualus identitetas – tai išorinis vaizdas, kurį įvairios auditorijos pamato pirmiausia.

Tyrimo rezultatai rodo, kad respondentai vizualaus identiteto elementų įtaką vidiniam gimnazijos įvaizdžiui, palyginus su gimnazijos kultūros bei komunikacijos elementais, vertina gana žemai. 2.8 lentelėje parodyta, kad šie elementai užima paskutines pozicijas.

2. 8 lentelė

Gimnazijos vizualaus identiteto elementų įtakos vidiniam gimnazijos įvaizdžiui įvertinimas

VEIKSNIAI	RN	M	SD	Labai daug (%)	Daug (%)	Nežinau (%)	Nedaug (%)	Visai neturi (%)
Gimnazijos vardas	14	3,98	1,08	36,0	44,0	4,0	14,0	2,0
Vietovės, rajono, kuriame yra gimnazija, įvaizdis	17	3,14	1,20	8,0	46,0	6,0	32,0	8,0
Gimnazijos šūkis (devizas)	18	2,80	1,14	8,0	28,0	4,0	56,0	4,0
Spalvos (gimnazijos ženkle, interjere ir kt.)	19	2,74	1,31	14,0	20,0	4,0	50,0	12,0
Viso: N=50								
<i>Paiškinimas:</i> RN – reitingo numeris, t.y. vieta pagal įtakos stiprumą; M – atsakymų vidurkis, kai galimas vertinimas yra nuo 1 („Visai neturi“) iki 5 („Labai daug“); SD – standartinis nuokrypis, N – respondentų skaičius.								

Palyginus vizualaus identiteto elementų įtakos vidiniam ir išoriniam gimnazijos įvaizdžiui įvertinimus, galima teigti, jog respondentai tuos pačius veiksnius vertina labai panašiai. Gauti rezultatai rodo, jog net trys pozicijos iš keturių išlieka tos pačios. Vietovės, rajono, kuriame yra gimnazija, įvaizdžio įtaka išoriniam gimnazijos įvaizdžiui ir toliau lieka 17 vietoje, nors vidutinė reikšmė ir yra didesnė (3,36). Tai rodo, jog šio elemento reikšmę išoriniam įvaizdžiui pripažįsta šiek tiek didesnis respondentų skaičius (žr. 11 priedą).

Tiriamieji neakcentuoja ir gimnazijos šūkio (18 pozicija, vidurkis – 2,82) bei spalvų (19 pozicija, vidurkis – 2,7), pvz., gimnazijos ženkle, eksterjere, įtakos išoriniam įvaizdžiui. Daugiau nei 50% mokytojų nurodo, kad šie veiksniai beveik arba net visai neturi įtakos nei vidinio, nei išorinio įvaizdžio formavimui.

Tiriant respondentų požiūrį į vizualų identitetą, pastebėta, jog aukščiausiai vertinama yra gimnazijos vardo įtaka. Apie 50% mokytojų teigia, kad išorinėms auditorijoms tai yra net labai svarbu (įvertinimo vidurkis – 4,18), ir 36% – jog tai daug reikšmės turi vidiniam įvaizdžiui.

Apibendrinus rezultatus, galima daryti išvadą, jog, respondentų nuomone, vizualus identitetas daro didesnę įtaką išoriniam gimnazijos įvaizdžiui nei vidiniam, tačiau labai nežymiai. Tai leidžia spėti, ar mokytojai kol kas dar nesugeba tinkamai įvertinti vizualaus identiteto reikšmės, ar jie tiesiog labai kritiškai atsiliepia apie gimnazijos vizualaus identiteto elementų vartojimą.

2.5. GIMNAZIJOS KONTAKTINIŲ AUDITORIJŲ REIKŠMĖ ĮVAIZDŽIO KŪRIME

Kiekviena organizacija, o taip pat ir švietimo, turi tam tikras kontaktines auditorijas (žr. 1.5.2.1 poskyrį). Literatūroje dažniausiai išskiriamos dvi pagrindinės publikos: darbuotojai – šiuo atveju mokytojai, ir vartotojai – mokiniai, tėvai.

Dauguma autorių (G. Drūteikienė (2003), M. Čeikauskienė (1997) ir kt.) akcentuoja, kad organizacijos įvaizdžio suvokimas gali kisti priklausomai nuo auditorijos, t.y. tą pačią organizaciją skirtingi asmenys ar grupės gali apibūdinti ir visiškai priešingai. Todėl, formuojant organizacijos įvaizdį, reikėtų atsižvelgti ir į tai, kad organizacija gali turėti kelis įvaizdžius.

Tai suvokti ir pastebėti aktualu ir gimnazijoms, kuriose komunikuoja labai įvairios auditorijos: mokytojai, mokiniai, tėvai ir kt. Visos šios auditorijos siekia pateisinti savo lūkesčius, kurie taip pat gali labai skirtis.

Respondentų (gimnazijų mokytojų) buvo paprašyta įvertinti, kuriose iš pateiktų auditorijų jiems yra svarbiausia sukurti teigiamą gimnazijos įvaizdį (žr. 2.9 lent.).

2.9 lentelė

Svarbiausios kontaktinės auditorijos

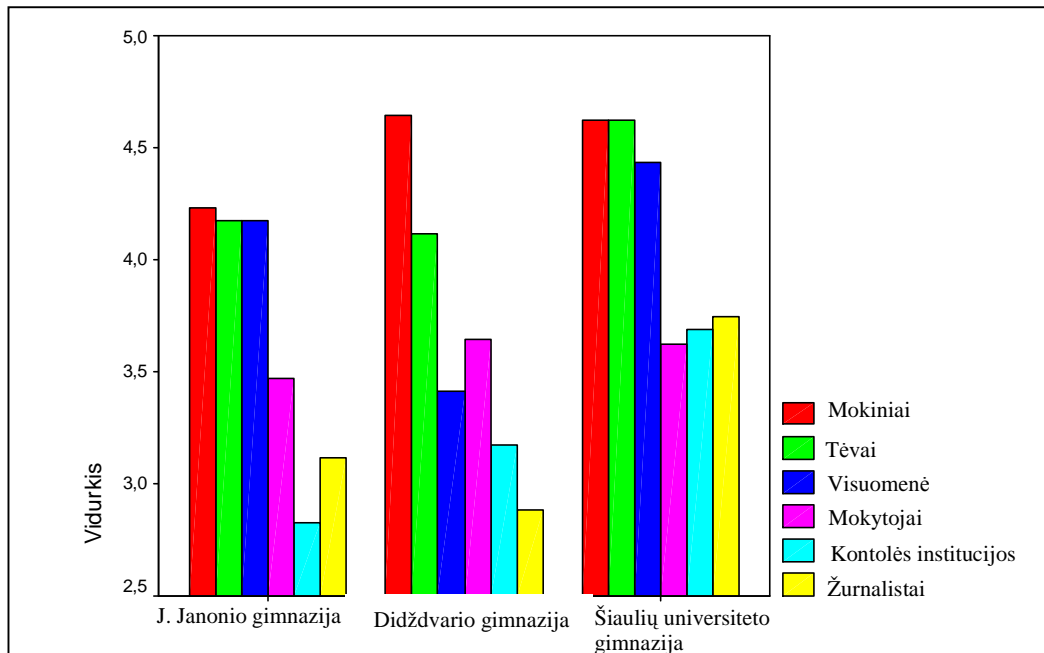
Auditorija	M	SD	Labai svarbu (%)
Mokiniai	4,50	0,51	50,0
Tėvai	4,30	0,84	44,0
Visuomenė	4,00	0,99	34,0
Darbuotojai (mokytojai)	3,58	0,93	10,0
Žurnalistai	3,24	1,04	8,0
Kontrolės institucijos	3,22	1,00	6,0
Viso: N=50			
<i>Paiškinimas:</i> M – atsakymų vidurkis, kai galimas vertinimas yra nuo 1 („Visai nesvarbu“) iki 5 („Labai svarbu“); SD – standartinis nuokrypis, N – respondentų skaičius.			

Lentelėje pateikti duomenys rodo, kad Šiaulių miesto gimnazijos visų pirma stengiasi būti patrauklios mokiniams bei tėvams. Trečioje vietoje pagal svarbumą yra visuomenė, kurios reikšmingumą gimnazijoms respondentai suvokia skirtingai, pvz., 14% apklaustųjų teigia, jog šiai auditorijai skiriama nedaug dėmesio, 46% – daug ir 34% – jog labai daug. Tokia respondentų pozicija visiškai sutampa su teorijoje pateiktomis nuostatomis, kad vartotojai yra viena svarbiausių kontaktinių auditorijų (žr. 1.5.2 poskyrį).

Darbuotojai (mokytojai) užima tik ketvirtą vietą: kaip labai svarbią šią auditoriją įvertino tik 10% respondentų, kaip svarbią – 58%, o 20% respondentų nurodė šiai auditorijai, formuojant teigiamą įvaizdį, skiriantys nedaug reikšmės.

Palyginus neaukštus įvertinimus taip pat surinko šios auditorijos: žurnalistai ir kontroliuojančios organizacijos, kurių svarba apibūdinama panašiai.

Taip pat galima pasižiūrėti, kaip bendrieji rezultatai atitinka kiekvienos Šiaulių miesto gimnazijos nuostatas šiuo klausimu (žr. 2.2 pav.).



2.2 pav. Kontaktinių auditorijų reikšmė Šiaulių miesto gimnazijų požiūriu

Rezultatai rodo, kad mokiniai kiekvienoje gimnazijoje yra laikomi svarbiausia komunikacine auditorija. Beveik 65% Didždvario gimnazijos respondentų nurodė, kad jiems svarbiausia sukurti teigiamą gimnazijos įvaizdį būtent mokinių mokinių tarpe. Tokiai pačiai pozicijai pritarė 63% apklaustųjų Šiaulių universiteto gimnazijos mokytojų bei 24% respondentų iš J. Janonio gimnazijos.

Antra vieta pagal reikšmingumą visose trijose gimnazijose atiteko tėvams. Net 63% Šiaulių universiteto gimnazijos respondentų teigė, kad ši auditorija jiems yra labai svarbi (vidurkis – 4,6). Mokinių ir tėvų auditorijos šiai gimnazijai yra lygiavertės, tiriamųjų požiūriu, jose abiejose vienodai svarbu formuoti teigiamą gimnazijos įvaizdį. J. Janonio ir Didždvario gimnazijos tėvams skyrė šiek tiek mažiau reikšmės, jų šios auditorijos įvertinimo vidurkis panašus – apie 4,2. Taip pat šiose dviejose gimnazijose atsirado manančių, kad jiems nelabai

arba net visai nesvarbu kurti palankų gimnazijos įvaizdį tėvams: taip teigė beveik 6% apklaustųjų J. Janonio gimnazijos mokytojų bei apie 12% Didždvario gimnazijos pedagogų.

Trečioji vieta gimnazijose pasiskirsto skirtingai: J. Janonio ir Šiaulių universiteto gimnazijose ji atitenka visuomenei (atitinkamai 4,2 ir 4,4), Didždvario gimnazijoje – mokytojams (3,6).

Apibendrinant reikia pastebėti, jog aukščiausi visų minėtų auditorijų reikšmės įvertinimai skirti Šiaulių universiteto gimnazijos respondentų. Tai rodo, jog ši gimnazija aktyviai siekia sukurti universalų įvaizdį, t.y. tokį, kuris tenkintų įvairių kontaktinių auditorijų poreikius. Tokia gimnazijos nuostata yra labai teisinga: kadangi tai yra „jauna“ gimnazija, tai jos įvaizdžio formavimui reikia skirti kur kas daugiau darbo, nei nuo seno žinomoms ir populiarioms gimnazijoms. 2.2 pav. pateikti duomenys rodo, kad Šiaulių universiteto gimnazija yra aktyviausia, kitaip tariant, formuojant pageidaujamą įvaizdį, jai svarbios visos auditorijos, jos adresatas labai platus. Tuo tarpu J. Janonio ir Didždvario gimnazijos respondentai akcentuoja mokinių ir tėvų vaidmenį, o į daugelį kitų auditorijų žiūri gana pasyviai ir abejingai.

Tyrimo rezultatai rodo, kad respondentai visai natūraliai suvokia ir išskiria svarbiausias kontaktines gimnazijos auditorijas – mokinius ir tėvus, kuriems būtina formuoti teigiamą gimnazijos įvaizdį. Tačiau darbuotojų, t.y. mokytojų auditorija šiuo klausimu yra įvertinta gana žemai, atsižvelgiant į tai, kad mokytojai – mokiniai – tėvai sudaro mokyklos bendruomenės pagrindą. Tai rodo, kad vidiniam įvaizdžiui bei mikroklimatui respondentai dar neskiria itin daug dėmesio. Kai kurių literatūros autorių (Kennedy (1977), Dowling (1995), Balmer (1996), Stuart (1999)) manymu, tokia nuostata darbuotojų atžvilgiu yra gana rizikinga, nes gera ar bloga mokytojų nuomonė apie gimnaziją gali paveikti jų pasitikėjimą, gimnazijos tikslų palaikymą. Galų gale geras mikroklimatas yra savotiškas motyvacinis pagrindas, nes visiems maloniau, kai jie yra vertinami, kai santykiai draugiški ir pan.

Gimnazijų mokytojams taip pat buvo užduotas kontrolinis klausimas, kuriame prašoma atsakyti, ar jiems svarbu, kad vartotojai (mokiniai ir tėvai) galvotų, kad jų gimnaziją pasirinkti yra teisingiausia. Daugiau nei pusė respondentų nurodė, kad jiems labai svarbu, kad mokiniai ir tėvai gerai galvotų apie gimnaziją ir nuspręstų ją pasirinkti: įvertinimo vidurkis – 4,40.

Tai, kad mokiniai ir tėvai yra laikomi svarbiausiomis auditorijomis ir būtent joms yra adresuojamas palankus gimnazijų įvaizdis, įrodo ir aukštas šių teiginių tarpusavio ryšys (žr. 2.10 lent.).

2.10 lentelė

Gimnazijos auditorijų ir palankaus įvaizdžio vartotojams kūrimo tarpusavio priklausomybė

AUDITORIJA	Ar Jums svarbu, kad žmonės apie gimnaziją galvotų, jog ją pasirinkti yra teisingiausia?	
	Spearmano koef.	Ryšio reikšmingumas
Mokiniai	0,718**	Aukštas
Tėvai	0,725**	Aukštas
Visuomenė	0,388**	Žemas
Mokytojai	0,220	Žemas
Kontrolės institucijos	0,406**	Vidutinis
Žurnalistai	0,440**	Vidutinis
** Koreliacijos reikšmingumo lygis 0,01		

Spearmano koeficientas taip pat parodo, kad mokytojų auditorija nėra pakankamai įvertinta: Spearmano koef.=0,220, o tai rodo, kad ryšio reikšmingumas yra silpnas.

Atliekant tyrimą, taip pat respondentų buvo paklausta, kiek įtakos, jų nuomone, kuriant gimnazijos įvaizdį turi šios kontaktinės auditorijos – gimnazijos vadovybė, pedagogų kolektyvas, mokiniai bei tėvai. Į šį klausimą paprašyta atsakyti ir gimnazijų mokytojų, ir mokinių tėvų. Apibendrinti respondentų atsakymų rezultatai palyginti 2.11 lentelėje.

2.11 lentelė

Kontaktinių auditorijų reikšmingumas įvaizdžio kūrimo procese

AUDITORIJOS	Gimnazijų mokytojai			Mokinių tėvai		
	M	SD	N	M	SD	N
Pedagogų kolektyvas	4,54	0,65	50	4,43	0,85	109
Gimnazijos vadovybė	4,46	0,54	50	4,23	0,94	110
Mokiniai	4,24	0,59	50	3,89	1,12	108
Tėvai	3,66	1,04	50	3,06	1,24	110
<i>Paaiškinimas: M – atsakymų vidurkis, kai galimas vertinimas yra nuo 1 („Visai neturi“) iki 5 („Labai daug“); SD – standartinis nuokrypis, N – respondentų skaičius.</i>						

Gauti duomenys rodo, kad ir mokytojai, ir tėvai svarbiausia auditorija, nuo kurios priklauso gimnazijos įvaizdis, laiko pedagogų kolektyvą. Šiam teiginiui pritaria 60% apklaustų pedagogų bei 57,8% tėvų, o nepitaria tik apie 2% mokytojų ir apie 6% tėvų.

Antroje vietoje pagal svarbumą yra gimnazijos vadovybė, kurios labai didelį vaidmenį, kuriant gimnazijos įvaizdį, akcentavo 48% mokytojų ir beveik tiek pat, t.y. 49,1% tyrime dalyvavusių tėvų. Tik 8,2% tėvų atsakė, jog, formuojant gimnazijos įvaizdį, vadovybė turi nedaug įtakos. Taip pat manančių mokytojų neatsirado.

Mokiniai įvardijami kaip trečioji pagal įtakingumą gimnazijos įvaizdžiui auditorija. Jų reikšmę labiau akcentuoja gimnazijų mokytojai: 30% respondentų pasirinko atsakymo variantą „labai daug“ ir net 66% – „daug“, jog turi nedaug reikšmės nurodė tik 2% mokytojų, o likusieji (taip pat 2%) teigė nežinantys.

Tuo tarpu labai didelę mokinių įtaką įvaizdžiui pripažino 33,3% apklaustų tėvų, didelę – 44,4%. Net 18,5% tėvų nurodė, kad mokiniai įvaizdžiui turi labai nedaug reikšmės, ir tik 1,9% – reikšmės visai neturi.

Pačių tėvų nuomone, jų įtaka, formuojant gimnazijos įvaizdį, yra menka, t.y. nuo jų ne daug kas priklauso: įtakos įvertinimo vidurkis yra tik 3,06. 35,5% tyrime dalyvavusių tėvų teigė, kad gimnazijos įvaizdžio kūrimui tėvai turi nedaug įtakos, ir 8,2% respondentų pasisakė už tai, jog tėvai iš viso neturi jokios reikšmės. Labai didelę tėvų auditorijos reikšmę akcentavo tik 13,6% tyrime dalyvavusių tėvų. Tai rodo, kad tėvai savo reikšmės gimnazijos įvaizdžio kūrimo procese pakankamai nesuvokia, nors būtent jie toliau visuomenėje platina iš gimnazijos gautą informaciją (atsiliepimai, gandai ir pan.), tėvai yra ir vieni svarbiausių ugdymo įstaigos veiklos vertintojų ir kt. Žinoma, toks mokinių tėvų požiūris visiškai natūralus: jiems svarbus pats ugdymo įstaigos įvaizdis, o ne jo kūrimo procesas.

Tačiau gimnazijų mokytojai tėvų įtakai, kuriant gimnazijos įvaizdį, skiria daugiau reikšmės. 18% respondentų mano, kad tėvų įtaka yra labai didelė, 54% – didelė. 24% mokytojų (t.y. beveik 12% mažiau už tėvus) mano, kad mokinių tėvai prie įvaizdžio kūrimo nedaug teprisideda.

Gauti rezultatai rodo, kad tyrime dalyvavę gimnazijų mokytojai suvokia gimnazijų įvaizdžio formavimo esmę bei kontaktinių auditorijų reikšmę. Vidines gimnazijų auditorijas – mokytojus ir vadovus – jie išskiria kaip svarbiausias formuojant įvaizdį. Toks respondentų požiūris atitinka teorijoje pateiktas nuostatas, kad įvaizdžio šaltinis, adresantas yra pati organizacija bei joje dirbantys žmonės. Priklausomai nuo to, kokią informaciją jie komunikuos, siųs į aplinką, tokiu pagrindu įvaizdis ir formosis. Žinoma, ši organizacijos informacija nebūtinai turi būti suplanuota, ji gali būti savaiminė, stichiška.

Mokytojai suvokia ir mokinių įtaką, nes dažnai apie mokyklą sprendžiama ir iš ten besimokančiųjų, jų pasiekimų, įvertinimų ir pan. Todėl kiekviena mokykla, kuriai svarbus įvaizdis, nori, kad joje mokytųsi motyvuoti ir gabūs moksleiviai.

Tai, kad pedagogai suvokia išorinės aplinkos įtaką įvaizdžiui (žr. 37 psl.), rodo tėvų auditorijos reikšmingumo įvertinimas. Gimnazijų mokytojai supranta, kad mokyklų įvaizdis nepriklauso tik nuo mokytojų, vadovybės ar galų gale nuo pačių mokinių. Tai lemia ir kiti faktoriai, pvz., išorinė aplinka – šiuo atveju tai galėtų būti tėvų nuomonė, atsiliepimai, gandai ir pan.

Mokinių tėvų atsakymų rezultatai rodo, kad jie labiausiai išskiria tuos veiksnius, kurie jų požiūriui ir nuostatomis apie gimnaziją ko gero turi daugiausia įtakos, t.y. jie, kaip svarbiausias kontaktines auditorijas, kuriant gimnazijos įvaizdį, įvardija pedagogų kolektyvą ir vadovybę. Mokiniai ir tėvai, jų nuomone, itin daug reikšmės įvaizdžiui neturi. Taigi tėvai akcentuoja vidinių gimnazijos auditorijų svarbą.

Pažvelgus, kaip įvertina kontaktinių auditorijų įtaką įvaizdžio kūrimui kiekviena gimnazija atskirai, išryškėja tokios tendencijos. Pedagogų kolektyvą, kaip svarbiausią įvaizdžio kūrimo procese, įvardija J. Janonio gimnazijos (vidutinė reikšmė – 4,6) ir Šiaulių universiteto gimnazijos (4,5) tyrime dalyvavę mokytojai. Didždvario gimnazija mokytojų reikšmę apibūdina panašiai (4,5), tačiau mokytojai, respondentų nuomone, yra antroje vietoje: pirmoje – gimnazijos vadovybė (4,6). Toks požiūris, nors bendroje reitingų lentelėje ir nepasitvirtina (žr. 2.11 lent.), tačiau iš esmės yra labai teisingas. Būtent vadovas yra tas asmuo, kuris gali paskatinti darbuotojų tikėjimą, motyvaciją, tarpusavio supratimą bei bendradarbiavimą, norą pagerinti darbinę aplinką, taikyti naujus mokymo metodus ir t.t. Taigi vadovas yra tam tikro įvaizdžio kūrimo „variklis“. Tačiau tai pastebi ir sugeba tinkamai įvertinti tik Didždvario gimnazijos pedagogai: 70,6% respondentų pasirinko atsakymo variantą „labai daug“, 23,5% – „daug“. Pedagogų kolektyvas, Didždvario gimnazijos mokytojų nuomone, pagal lemiamą įtaką įvaizdžiui, beveik nenusileisdamas vadovybei, yra antroje vietoje (vidurkis – 4,5). Kitų kontaktinių auditorijų – mokinių bei tėvų – įvertinimai sutampa su bendrąja reitingų lentele, t.y. visos trys Šiaulių miesto gimnazijos šių auditorijų reikšmę įvaizdžiui suvokia panašiai.

2.6. GIMNAZIJŲ ĮVAIZDŽIO KŪRIMO STRATEGIJA

Respondentai (gimnazijų mokytojai) nurodo, kad, jų nuomone, didžiausią įtaką vidiniam įvaizdžiui daro bendravimas tarp mokytojų ir mokinių (vidutinė reikšmė – 4,50), patys pedagogai (4,48), vadovybė (4,48), kultūra (4,40) ir mokiniai (4,30) (žr. 10 priedą). Išorinį įvaizdį iš esmės lemia tie patys veiksniai, tik jų reikšmė pasiskirsto kiek kitaip – gimnazijoje dirbantys mokytojai (4,54), mokytojų ir mokinių bendravimas (4,45), kultūra (4,40), vadovai (4,32) ir t.t. (žr. 12 priedą). Šis pagrindinių vidinį ir išorinį įvaizdį sąlygojančių veiksnių

išskyrimas jau rodo respondentų gebėjimą analizuoti bei daryti išvadas apie gimnazijų įvaizdžio kūrimą.

Tačiau, atliekant tyrimą, be pagrindinių elementų įvardijimo, siekta nustatyti, kokią strategiją vykdo Šiaulių miesto gimnazijos, kurdamos savo įvaizdį, ir kaip į įvaizdžio formavimą įtraukia pačius mokytojus (žr. 13 priedą).

Respondentų buvo paprašyta įvertinti keletą teiginių, atsižvelgiant į tai, kaip jie tinka gimnazijai, kurioje mokytojai dirba.

Aukščiausio įvertinimo (vidutinė reikšmė – 4,6) sulaukė teiginys, jog į gimnazijos strateginio plano rengimą stengiamasi įtraukti kiek galima daugiau mokytojų. Šiam teiginiui tvirtai („Tikrai taip“) pritarė 66% respondentų, dar 28% – su tam tikra abejojimu („Lyg ir taip“), ir tik 6% nurodė nežinantys kaip atsakyti į šį teiginį. Taigi mokytojai aktyviai skatinami prisidėti prie gimnazijos ateities, jos perspektyvų planavimo bei įgyvendinimo. Tai rodo, jog pedagogų nuomonė vadovybei yra svarbi, o tai savo ruožtu kelia pačių darbuotojų pasitikėjimą ir pasitenkinimą gimnazija.

Beveik 70% tyrime dalyvavusių mokytojų nurodė, kad gimnazijos mokytojai tikrai žino pagrindines organizacijos vertybes ir tikslus, o 64% - viziją ir misiją. Tai leidžia daryti išvadą, jog gimnazijoms įvaizdžio kūrimo klausimas yra aktualus: darbuotojai yra informuoti, jiems žinomi mokyklos tikslai, vertybės, todėl jie atitinkamai gali skleisti šią informaciją ir išorinėms auditorijoms bei tokiu būdu kurti savo gimnazijos įvaizdį.

Pastebėtas vidutinio stiprumo ryšys, tarp stengimosi įtraukti į strateginio plano rengimą kuo daugiau mokytojų ir to, kad mokytojai žino gimnazijos vertybes ir tikslus (Spearmano koef.=0,538, koreliacijos reikšmingumo lygis 0,01) bei viziją ir misiją (Spearmano koef.=0,475, koreliacijos reikšmingumo lygis 0,01), patvirtina hipotezę, kad visapusiška komunikacija organizacijos viduje padeda efektyviau ir tiksliau darbuotojams perteikti pagrindinius jos siekius, nuostatas ir pan.

64% tiriamųjų teigė, kad gimnazijų mokytojai skatinami mokytis bei kelti kvalifikaciją. Šis veiksnys bendroje reitingų lentelėje (žr. 13 priedą) užima net trečią vietą (4,58). Taigi mokymo kokybės gerinimas yra viena iš prioritetinių sričių, o tai atitinka tėvų nuomonę, kad gimnazijoje suteikiamas geresnis išsilavinimas.

Kaip vieni svarbiausių strateginių veiksnių išryškėja ir gimnazijų bendradarbiavimas su kitomis mokyklomis (4,48) bei skatinimas mokytojus aktyviai dalyvauti visuomeninėje veikloje (4,34).

Žemiausio respondentų įvertinimo sulaukė teiginiai, jog mokykla rūpinasi savo darbuotojais (3,96), ir kad mokytojams suteikiamos tinkamos darbo sąlygos (3,78). Tik 18% respondentų teigė, kad mokykla tikrai rūpinasi savo darbuotojais, ir 22% – jog jiems darbe

suteikiamos tinkamos sąlygos. Beveik 20% tiriamųjų nurodė, kad jų nelabai arba net visai netenkina jiems sudarytos darbo sąlygos, 4% respondentų aiškios nuomonės šiuo klausimu neturėjo. Tokia tiriamųjų nuomonė leidžia daryti išvadą, jog gimnazijose nepakankamai dėmesio skiriama vidinio įvaizdžio kūrimui bei stengimuisi mokytojus kuo labiau motyvuoti. Pažvelgus, kurios Šiaulių miesto gimnazijos mokytojai šią situaciją vertina palankiausiai, paaiškėjo, jog darbo sąlygomis labiausiai yra patenkinti Šiaulių universiteto gimnazijos mokytojai (vidurkis – 4,4), o nepatenkinti – Didždvario gimnazijos pedagogai (3,3). Nepaisant to, respondentai mano, jog gimnazijos rūpinasi savo mokytojais: J. Janonio gimnazijos įvertinimo vidurkis – 4,1, Didždvario gimnazijos – 3,9, Šiaulių universiteto gimnazijos – 3,8.

Atlikus faktorinę analizę, aptartieji teiginiai, apibūdinantys gimnazijų įvaizdžio kūrimo strategiją ir pagrindines jos kryptis, pasiskirstė į dvi grupes – faktorius, kurie, atsižvelgus į „sukritusius“ komponentus, sąlygiškai pavadinti vidine komunikacija ir išorine komunikacija (žr. 2.12 lent.).

2.12 lentelė

Pagrindiniai gimnazijos įvaizdžio kūrimo strategijos faktoriai

Nr.	Faktorius	Komponentai	Vertė
1.	Vidinė komunikacija	Pedagogai skatinami mokytis, kelti kvalifikaciją	0,869
		Mokytojai žino savo gimnazijos viziją ir misiją	0,827
		Gimnazijos darbuotojai (mokytojai) žino pagrindines organizacijos vertybes ir tikslus	0,787
		Į gimnazijos strateginio plano rengimą stengiamasi įtraukti kuo daugiau darbuotojų (mokytojų)	0,640
		Mokykla rūpinasi savo darbuotojais (mokytojais)	0,544
2.	Išorinė komunikacija	Bendradarbiaujame su kitomis mokyklomis	0,878
		Glaudžiai bendradarbiaujame su mokinių tėvais	0,851

Faktorinė analizė parodo, kad, vykdant įvaizdžio formavimo strategiją, skiriamos dvi pagrindinės veiklos kryptys – vidinė ir išorinė komunikacija. Tai visiškai sutampa su literatūroje pateiktomis įvaizdžio kūrimo rekomendacijomis, kuriose nurodyta, jog, siekiant palankaus

organizacijos įvaizdžio, privalu planingai ir sistemingai komunikuoti, t.y. skleisti norimą informaciją ir vidinėms, ir išorinėms auditorijoms (žr. 37 psl.).

Šiuo atveju faktorinė analizė tai tik dar kartą patvirtina ir įrodo hipotezę, kad įvaizdžio kūrimo ir valdymo strategija turi būti paremta nepriekaištinga vidine ir išorine komunikacija. Apibendrinus rezultatus matyti, jog į pirmąjį faktorių „sukrenta“ visi teiginiai, apibūdinantys mokytojų bendravimą organizacijos viduje, o į antrąjį – teiginiai, nusakantys bendravimą už gimnazijos ribų.

2.7. VEIKSNIŲ, LEMIANČIŲ TĖVŲ APSISPRENDIMĄ RENKANTIS GIMNAZIJĄ, ANALIZĖ

Gimnazijos pasirinkimą lemia labai įvairūs veiksniai bei jų kombinacijos. Šiuo atveju labai daug įtakos turi gimnazijos įvaizdis, jos reputacija visuomenėje. Beveik 50% tyrime dalyvavusių tėvų, norinčių toliau savo vaikus leisti mokytis į gimnazijas, teigė, jog gimnazijų įvaizdis jų apsisprendimui turėjo labai daug įtakos.

Atliekant tyrimą siekta nustatyti, kokie pagrindiniai veiksniai sąlygoja vienos ar kitos gimnazijos pasirinkimą. Respondentams, ir mokinių tėvams (žr. 14 priedą), ir gimnazijų mokytojams (žr. 15 priedą), užduotas klausimas, kuriame prašoma nurodyti, kokią įtaką išvardintieji elementai daro tėvams, kitaip sakant, pagal kokius požymius yra sprendžiama, į kurią gimnaziją leisti vaikus mokytis, kodėl pasirinkti būtent tą, o ne kitą.

Tėvų ir mokytojų požiūrių šiuo klausimu palyginimas turėtų atskleisti, ar abi auditorijos šių veiksnių reikšmę suvokia vienodai. Galbūt yra esminių nuomonių skirtumų, kurie gali trukdyti sėkmingam gimnazijų įvaizdžio formavimui.

Reikia pastebėti, jog gimnazijų įvaizdį, kaip ir kitų organizacijų, kuria labai įvairūs veiksniai, tačiau ne visi iš jų gali būti tiesiogiai kontroliuojami, pvz., asmeninė žmonių patirtis, gandai ir kt. Tačiau jie vartotojų pasirinkimui turi ne mažiau įtakos, todėl labai svarbu, kad gimnazijos, besidominčios savo įvaizdžio kūrimu, tinkamai įvertintų ir šiuos elementus.

2.7.1. Pagrindinių gimnazijos pasirinkimą lemiančių veiksnių analizė, remiantis tėvų požiūriu

Tyrime dalyvavę tėvai nurodė, kad jiems, renkantis gimnaziją, labai daug reikšmės turi mokykloje dirbantys pedagogai (įtakos įvertinimo vidurkis – 4,67) – svarbu, kad jie būtų kompetentingi. Šiai nuostatai pritarė 73% respondentų. 23,4% tiriamųjų teigė, kad pedagogų

kolektyvas jiems turi daug įtakos, ir tik beveik 2% – jog šis rodiklis yra nedaug arba net visai nesvarbus.

Antroje vietoje, tėvų nuomone, pagal lemiamą įtaką gimnazijos pasirinkimui – gera mokymo kokybė, kurios reikšmė vertinama beveik taip pat kaip ir pedagogų (4,67).

Šių dviejų veiksnių išskyrimas yra suprantamas, kadangi jie iš esmės reiškia tą patį – aukštą švietimo paslaugų kokybę, kuri vartotojui yra labai svarbi. Tai patvirtina ir nustatytas aukštas šių veiksnių tarpusavio ryšys: Spearmano koef.=0,619, koreliacijos reikšmingumo lygis 0,01.

Trečioje vietoje, kaip labai svarbų pasirinkimo faktorių, tėvai nurodė gerus santykius tarp pačių mokinių. 67,6% respondentų mano, kad šis veiksnys yra labai svarbus, vidutinė įtakos įvertinimo reikšmė – 4,63. Tik 1% respondentų nurodė, kad draugiški mokinių santykiai įtakos, renkantis mokyklą, visai neturi.

Tėvų pozicija, t.y. mokinių tarpusavio santykių akcentavimas, yra gana netikėtas, tačiau visiškai pateisinamas. Tėvai nurodė, jog sprendimą, kurioje gimnazijoje jų vaikui (-ams) mokytis, dažniausiai jie priima visi kartu (žr. 61 psl.). Tai reiškia, jog vaikų galimų pasirinkimo kriterijų išryškėjimas tėvų atsakymuose visai natūralus, nes tėvai derina savo nuomonę su vaikų. Suprantama, kad potencialiems gimnazijų mokiniams, labai aktualu, kokie santykiai yra tarp bendramokslų. Todėl tėvams, sprendžiant, į kurią gimnaziją leisti vaikus mokytis, visai natūraliai šis aspektas yra labai reikšmingas.

Tyrimo rezultatai rodo, jog tėvams labai svarbu saugi gimnazijos aplinka, t.y. niekas nežemina, neižeidinėja, nereketuoja ir pan.. Šiam teiginiui pritarė 66,7% respondentų, apie 3% tiriamųjų nurodė nežinantys, ar tai daro įtaką jų apsisprendimui, ir tik apie 1% – reikšmės visai neturi.

Toliau tėvai nurodė, jog jiems aktualu, kad gimnazijoje būtų palaikomi geri santykiai ne tik tarp pačių mokinių, bet ir tarp mokytojų ir mokinių. 60,9% mano, kad tai turi labai daug įtakos, 34,5% – daug, o vidutinė įvertinimo reikšmė – 4,53.

Į svarbiausių apsisprendimą renkantis gimnaziją lemiančių veiksnių penketuką nebepatenka, tačiau taip pat surenka aukštus respondentų įvertinimus – gera materialinė gimnazijos bazė (4,07). 30,6% tėvų nurodo, kad šis veiksnys jiems yra labai svarbus, 55% – svarbus, o apie 7% – nelabai svarbus.

Kaip vienus iš reikšmingiausių faktorių tėvai vertina ir gimnazijos interjerą (3,87), aktyvią veiklą, pvz., žinomi meno, sporto kolektyvai, dalyvavimas įvairiuose projektuose (3,81), gimnazijos vadovus (3,74), sutvarkytą mokyklos teritoriją (3,72).

Taigi į pagrindinių tėvus motyvuojančių veiksnių dešimtuką patenka būtent tie, kurie tiesiogiai susiję su gimnazija ir jos veikla. Visi veiksniai, galbūt sąlyginai galima išskirti mokinių

tarpusavio bendravimą, yra valdomi, kitaip sakant, priklauso nuo pačios gimnazijos. Todėl, galima sakyti, tėvų pasirinkimas priklauso nuo gimnazijos gebėjimo „save pateikti“, t.y. formuoti palankų įvaizdį.

Tėvai, kurie švietimo vadyboje neretai apibūdinami kaip vartotojai (žr. 16, 46 psl.), pirmenybę teikia švietimo paslaugų kokybei ir gimnazijos aplinkai, vidiniam klimatui. Spręsdami apie vidinę gimnazijos aplinką, daugiausia dėmesio tėvai skiria komunikacijai, o tik po to vizualiajam identitetui (interjerui, eksterjerui, materialinei bazei). Reikia pastebėti, jog interjero reikšmė už eksterjero yra šiek tiek didesnė ko gero neatsitiktinai: tėvams aktualiau, kad vaikas jaustųsi patogiai klasėje, kad jam būtų suteikta ergonomiška darbo vieta, nes tik tada galima tikėtis gerų mokymosi rezultatų.

Žmonių atsiliepimus apie gimnaziją, paremtus patirtimi, 24,5% tyrime dalyvavusių tėvų įvertino kaip labai svarbius, 46,4% – svarbius, 22,7% – nelabai svarbius, o 4,5% – neturinčius jokios įtakos. Bendras įvertinimo vidurkis yra 3,64. Taigi tėvų pasirinkimui aplinkinių nuomonė apie vieną ar kitą gimnaziją turi daug reikšmės, tačiau būtent šio veiksnio gimnazija neturi galimybių tiesiogiai valdyti. Ji gali tik stengtis tinkamai patenkinti visų, o svarbiausia pagrindinių kontaktinių auditorijų lūkesčius ir tokiu būdu įtakoti žmonių atsiliepimus.

Formuojant įvaizdį, daug reikšmės turi tiesioginio kontakto su vartotojais palaikymas, tokiu būdu galima efektyviai paveikti ne tik jų mąstymą, bet ir poelgius. Šią galimybę besirūpinančios savo įvaizdžiu gimnazijos privalėtų išnaudoti. Juolab, kad ir patys tėvai tai vertina labai teigiamai, nes gauna tikslią informaciją iš pačios mokyklos, o ne vadovaujasi įvairiais gandais, nuogirdomis ir pan. 21,6% tėvų nurodo, kad gimnazijos bendravimas su mokinių tėvais ar kitais visuomenės nariais jiems yra labai reikšmingas, 45% – reikšmingas. Tik 8,1% respondentų nurodo, kad gimnazijos komunikacija su išorinėmis auditorijomis jiems visiškai neturi reikšmės. Bendras šio teiginio įvertinimo vidurkis – 3,57. Tuo tarpu gandų įtakos gimnazijos pasirinkimui vertinimo vidutinė reikšmė yra tik 2,57. Labai didelę gandų reikšmę pripažįsta 13,1% respondentų ir net 27,1% tėvų teigia, kad tai neturi jokios reikšmės. Nepaisant tokio gana žemo šio veiksnio vertinimo, tėvų apsisprendimui jis daro daugiau įtakos nei žiniasklaida (2,34) ar reklama (2,19), tačiau, reikia pastebėti, mažiau nei gimnazijos interneto svetainė (2,77).

Įdomi respondentų nuostata ir apie šiuos veiksnius: gimnazijos geografinė padėtis (pvz., ji yra arčiausiai namų) bei vietovės, rajono, kuriame yra gimnazija, įvaizdis. Nustatyta, jog tėvai daugiau reikšmės skiria geografinėi padėčiai: įtakos įvertinimo vidurkis 3,13. 18,2% tėvų teigia, kad, renkantis gimnaziją, šis veiksnys yra labai svarbus, o 16,4% – jis visai neturi reikšmės. Tuo tarpu gimnazijos rajono įvaizdis labai aktualus 12% respondentų, o neturintis reikšmės – 13,9% tiriamųjų.

Žemiausiai respondentai įvertino šeimos tradicijų tąsą bei jų įtaką renkantis gimnaziją (1,77). Tačiau šio elemento nederėtų nuvertinti: 1,8% tėvų jį apibūdino kaip turintį labai daug reikšmės jų apsisprendimui, o 10,1% – daug. Tai yra pakankamai didelis skaičius atsižvelgiant į tai, kad tėvai, siekiantys ir kitus savo vaikus leisti mokytis į gimnaziją, gali būti kur kas aktyvesni ir visomis išgalėmis sieks įgyvendinti bei tęsti šią savotišką šeimos tradiciją. Juolab, kad pačios gimnazijos į tokius mokinius žiūri kur kas palankiau, nes aiškiau gali numatyti, koks vaikas ateis į gimnaziją. Todėl galima tik spėti, jog tokie mokiniai į gimnazijas patenka lengviau.

Smalsumo dėlei, tėvų buvo paprašyta įvertinti ir gimnazijos mokinių uniformų reikšmę. 48,6% respondentų mano, kad tai neturi jokios reikšmės, ir tik 6,3% tiriamųjų teigia, jog jiems šis veiksnys labai svarbus (vidutinė įvertinimo reikšmė – 2,0).

2.7.2. Pagrindinių gimnazijos pasirinkimą lemiančių veiksnių analizė, remiantis gimnazijų mokytojų požiūriu

Išsamiai aptarus svarbiausius tėvų gimnazijos pasirinkimą skatinančius veiksnius, aptariamos ir pagrindinės gimnazijų pedagogų nuostatos bei nuomonės į šį klausimą (žr. 15 priedą).

Tyrime dalyvavusių mokytojų nuomone, svarbiausias veiksnys, tėvams renkantis, į kurią gimnaziją leisti vaikus mokytis, yra gera gimnazijų teikiamų švietimo paslaugų kokybė. 72% respondentų nurodė, kad tai tėvų apsisprendimui turi labai daug reikšmės, vidutinė įvertinimo reikšmė – 4,72.

Antrasis veiksnys pagal svarbą, pedagogų manymu, – gimnazija gerai žinoma mieste (4,60). Tai, žinoma, priklauso nuo aktyvios gimnazijos veiklos bei sugebėjimo save reklamuoti.

Respondentai mano, kad daug reikšmės tėvų pasirinkimui turi ir gimnazijoje dirbantys geri, kompetentingi pedagogai (4,52).

Apibendrinant reikia pastebėti, jog trijų, pedagogų manymu, tėvams svarbiausių veiksnių išskyrimas rodo, jog gimnazijų pedagogai galvoja, kad gimnazijos teikiamų švietimo paslaugų kokybiškumas ir yra svarbiausias akstinas, skatinantis tėvus jas pasirinkti.

Ne ką mažiau svarbi yra ir vidinė gimnazijos komunikacija, t.y. mokytojų ir mokinių tarpusavio santykiai (4,34) bei saugi aplinka – niekas nežemina, neužgaudinėja (4,30).

Mokytojais taip pat nurodo, jog, jų manymu, labai svarbūs gimnazijos įvaizdžiui bei tėvų pasirinkimui yra ir žmonių atsiliepimai apie gimnaziją, paremti patirtimi (4,30), arba tai, kad mokykloje dirba žinomi mokytojai (asmeninė patirtis) (4,06).

Gerą materialinę bazę, kaip labai svarbų veiksnių tėvams renkantis gimnaziją, įvardija 26% respondentų, o vidutinė įvertinimo reikšmė – 4,04. Panašiai vertinama ir aktyvi gimnazijos veikla (4,02), bei gimnazijos bendravimas su mokinių tėvais ar kitais visuomenės nariais (4,00).

Gandai (3,82), pedagogų manymu, turi daugiau reikšmės netgi už tokius vizualiojo identiteto elementus kaip interjeras (3,72), eksterjeras (3,64). Palyginus nedaug reikšmės mokytojai skiria ir gimnazijos vadovams (3,52), žiniasklaidai (3,44), reklamai (3,28), iš viso nedaug – geografinėi gimnazijos padėčiai (2,90).

2.7.3. Veiksnių, darančių įtaką renkantis gimnaziją, tėvų ir mokytojų įvertinimo palyginimas

Siekiant suteikti aiškumo, tėvų ir pedagogų vertinimai, jų nuomonių sutapimai bei išsiskyrimai pavaizduoti 2.13 lentelėje, kurioje žymėjimas RN rodo pateiktų veiksnių reikšmės įvertinimo tiek vienoje, tiek kitoje auditorijoje vietą – reitingą. Pagal tai galima palyginti, kiek tėvų ir mokytojų nuomonės yra panašios, o kur skiriasi.

Nusprendus tikslingai, planingai formuoti gimnazijos įvaizdį, reikėtų siekti, kad toje lentelėje atsirastų daugiau horizontalių linijų, kad mokytojų ir tėvų požiūriai kuo labiau sutaptų, nes kai kuriais atvejais visas dėmesys gali būti sukoncentruotas ne ten, kur būtų tikslingiausia.

Lentelėje pateikti duomenys rodo, kad ir tėvai, ir mokytojai svarbiausiu gimnazijų pasirinkimą skatinančiu kriterijumi įvardija aukštą mokymo kokybę, kurią užtikrina ten dirbantys kompetentingi pedagogai.

Tėvai nurodo, kad jiems labai svarbu geri santykiai tarp pačių mokinių, o taip pat ir tarp mokytojų bei mokinių. Tuo tarpu patys pedagogai labiau akcentuoja savo santykius su mokiniais. Jie mano, kad tėvams tai yra kur kas svarbiau nei mokinių tarpusavio bendravimas.

Tėvams taip pat kur kas aktualesnis materialusis aspektas – visa materialinė bazė, interjeras, eksterjeras, kitaip sakant, visa tai, kas jų vaikams sudaro jaukias ir patogias mokymosi sąlygas. Taigi tėvai kur kas labiau pripažįsta pagrindinių vizualaus identiteto elementų svarbą.

Mokytojai, stengdamiesi nurodyti, kas, jų nuomone, galėtų turėti daugiausia reikšmės tėvų apsisprendimui, pakankamai neįvertina gimnazijos vadovų įtakos, tačiau kur kas reikšmingesniais laiko tokius veiksnius – žmonių atsiliepimus apie gimnaziją, gandus, gimnazijos vardą, žinomus mokytojus.

Gimnazijos pasirinkimą sąlygojantys veiksniai: tėvų ir mokytojų nuomonių palyginimas

Veiksnių, darančių įtaką renkantįs gimnaziją, įvertinimas: tėvų požiūris	RN	Palyginimas	RN	Veiksnių, darančių įtaką tėvų apsisprendimui, į kurią gimnaziją leisti vaikus mokyti, įvertinimas: mokytojų požiūris
Dirba geri, kompetentingi pedagogai	1.		1.	Gera mokymo kokybė
Gera mokymo kokybė	2.		2.	Gimnazija gerai žinoma mieste
Gerai santykiai tarp pačių mokinių	3.		3.	Dirba geri, kompetentingi pedagogai
Saugi aplinka, niekas nežemina, neįžeidinėja	4.		4.	Gerai santykiai tarp mokytojų ir mokinių
Gerai santykiai tarp mokytojų ir mokinių	5.		5.	Saugi aplinka
Gera materialinė bazė	6.		6.	Žmonių atsiliepimai apie gimnaziją remiantis patirtimi
Sutvarkytas, jaukus gimnazijos vidus (interjeras)	7.		7.	Gimnazijos vardas
Aktyvi gimnazijos veikla	8.		8.	Gerai santykiai tarp pačių mokinių
Gimnazijos vadovai	9.		9.	Žinomi mokytojai
Sutvarkyta gimnazijos teritorija (eksterjeras)	10.		10.	Gera materialinė bazė
Žmonių atsiliepimai apie gimnaziją, remiantis patirtimi	11.		11.	Aktyvi gimnazijos veikla
Gimnazijos bendravimas su mokinių tėvais ar kitais visuomenės nariais	12.		12.	Gimnazijos bendravimas su mokinių tėvais ar kitais visuomenės nariais
Gimnazijos vardas	13.		13.	Gandai (draugų, pažįstamų nuomonė)
Gimnazija gerai žinoma mieste	14.		14.	Sutvarkytas, jaukus gimnazijos vidus (interjeras)
Geras maitinimas	15.		15.	Sutvarkyta gimnazijos teritorija (eksterjeras)
Geografinė padėtis	16.		16.	Gimnazijos vadovai
Žinomi mokytojai (asmeninė patirtis)	17.		17.	Gimnazijos interneto svetainė
Vietovės, rajono, kuriame yra gimnazija, įvaizdis	18.		18.	Žiniasklaida
Gimnazijos interneto svetainė	19.		19.	Vietovės, rajono, kuriame yra gimnazija, įvaizdis
Gandai (pažįstamų nuomonė)	20.		20.	Reklama
Žiniasklaida	21.		21.	Šeimos tradicija
Reklama	22.		22.	Geras maitinimas
Gimnazijos mokinių uniforma	23.		23.	Geografinė padėtis (arčiausiai namų)
Šeimos tradicija	24.		24.	Gimnazijos mokinių uniforma

Pagrindines komunikacijos priemones, kuriomis yra platinama informacija apie gimnaziją, visi respondentai, tiek tėvai, tiek mokytojai, vertina gana panašiai, pvz., reklama, žiniasklaida, interneto svetainė. Tačiau bendroje reitingų lentelėje šie elementai užima vienas iš paskutinių pozicijų. Tai rodo, jog šios įvaizdžio kūrimo priemonės, kurias kito tipo konkuruojančios organizacijos jau seniai laiko labai svarbiomis, o dažnai ir lemiančiomis, šiuo atveju dar nėra pakankamai įvertintos. Tėvų pozicija pateisinama: jie negali šiems elementams skirti daug reikšmės, nes galbūt neranda tame pakankamai daug reikiamos ir naudingos informacijos. Tuo

tarpu pačios mokyklos, kurioms prieš švietimo reformą įvaizdžio kūrimo tema apskritai nebuvo tokia aktuali, dažnai dar nespėja, o gal ir ne visada sugeba pasinaudoti visomis galimybėmis.

2.7.4. Pagrindinės nepakankamai gero gimnazijų įvaizdžio priežastys

Respondentams, įvertinus įvairių veiksnių įtaką tėvų pasirinkimui, buvo užduotas papildomas klausimas, kokios yra pagrindinės nepakankamai gero gimnazijos įvaizdžio priežastys.

Abiems respondentų grupėms įvertinti pateikti tie patys trys teiginiai, jog svarbiausi teigiamo gimnazijos įvaizdžio trukdžiai yra prasta mokymo kokybė, kurios vienas iš rodiklių yra mokinių neįstojimas į aukštąsias mokyklas, blogi atsiliepimai bei nepakankamai išplėta populiarinimo bei reklaminė veikla. Taip pat respondentų buvo paprašyta prie varianto „Kita“ nurodyti tą veiksni, kuris, jų nuomone, įvaizdžiui labai kenkia. Šie teiginiai buvo pasirinkti neatsitiktinai, jie apibūdina vienas iš svarbiausių įvaizdžio kūrimo strateginių dalių.

Rezultatai rodo, kad ir gimnazijų mokytojai, ir mokinių tėvai nepalankų gimnazijų įvaizdį lemiančius veiksnius išrikiuoja ta pačia prioritetine tvarka, skiriasi tik jų reikšmės įvertinimas. Mokytojai (žr. 2.14 lent.) mano, kad pagrindinis norimo gimnazijos įvaizdžio trukdis – prasta mokymo kokybė. Taip galvoja beveik pusė respondentų.

2.14 lentelė

Pagrindinės nepalankaus gimnazijos įvaizdžio priežastys mokytojų požiūriu

Įvertinimas Veiksny	Gimnazijų mokytojai			
	M	SD	Tikrai taip (%)	Tikrai ne (%)
Prasta mokymo kokybė	3,56	1,69	46,0	26,0
Blogi atsiliepimai	3,60	1,59	46,0	18,0
Nepakankamai išplėta populiarinimo bei reklaminė veikla	3,30	1,23	18,0	12,0
N=50				
<i>Paiškinimas:</i> M – atsakymų vidurkis, kai galimas vertinimas yra nuo 1 („Tikrai ne“) iki 5 („Tikrai taip“); SD – standartinis nuokrypis, N – respondentų skaičius.				

Antroje vietoje pagal įtakos stiprumą, mokytojų nuomone, yra blogi atsiliepimai. Populiarinimui bei reklamai mokytojai skiria mažiausiai reikšmės, nors būtent šiomis komunikacijos priemonėmis būtų galima paveikti žmonių nuomonę, t.y. netgi sąlygoti jų atsiliepimus ir pan. Apskritai visi veiksniai vertinami gana panašiai, jų įtakos vidurkiai tarpusavyje visai nedaug svyruoja. Tačiau standartinis nuokrypis visais atvejais yra gana didelis, o tai rodo, kad mokytojų nuomonė nėra labai vieninga.

Tuo tarpu tėvų nuomonių šiuo klausimu svyravimai kur kas ryškesni (žr. 2.15 lent.). Tėvai taip pat nurodo kitų palankiam gimnazijų įvaizdžiui kenkiančių priežasčių. Apibendrinus tėvų atsakymus, išryškėja kelios svarbiausios nuomonės:

1. reikalaujama samdyti korepetitorius, nes tik tokiu būdu galima užtikrinti tinkamą mokymo kokybę;
2. didelė distancija tarp mokytojų ir mokinių: „pasikėlę“ mokytojai;
3. menka atranka, pasitaiko, jog priimami net su patenkinamais pažymiais, pvz., šiomet į gimnazijas buvo priimami tie, kurie pirmieji pristatė reikiamus dokumentus.
4. sunku patekti į gimnaziją, didelės norinčiųjų eilės ir pan.

Šios priežastys, tėvų nuomone, yra pagrindiniai gero gimnazijų įvaizdžio trukdžiai.

Mažiausiai reikšmės tėvai, kaip ir pedagogai, skiria reklamai bei populiarinimui, jų nuomone, tai nėra pagrindinis palankaus įvaizdžio trukdis.

2.15 lentelė

Pagrindinės nepalankaus gimnazijos įvaizdžio priežastys tėvų požiūriu

Veiksny	Mokinių tėvai				
	M	SD	Tikrai taip (%)	Tikrai ne (%)	N
Prasta mokymo kokybė	4,06	1,18	51,8	4,5	110
Blogi atsiliepimai	3,74	1,29	34,9	10,1	109
Nepakankamai išplėtotas populiarinimo bei reklaminė veikla	2,71	1,25	12,4	19,4	105
Kita	4,33	0,78	50,0	-	12

Paaiškinimas: M – atsakymų vidurkis, kai galimas vertinimas yra nuo 1 („Tikrai ne“) iki 5 („Tikrai taip“); SD – standartinis nuokrypis, N – respondentų skaičius.

2.8. ŠIAULIŲ MIESTO GIMNAZIJŲ VERTINIMAS TĖVŲ TARPE

Šiauliuose šiuo metu dirba trys gimnazijos: J. Janonio gimnazija, Viešojo įstaiga Šiaulių universiteto gimnazija, Didždvario gimnazija.

Visuomenėje vyrauja tam tikras šių gimnazijų įvaizdis, reputacija. Atliekant tyrimą buvo siekta nustatyti, kaip mokinių tėvai tam tikrais aspektais vertina šias gimnazijas.

Siekiant išsiaiškinti respondentų nuomonę, užduotas klausimas, kaip visuomenėje, jų nuomone, vertinama kiekviena gimnazija.

Apibendrinus rezultatus išryškėjo aiški lyderė – J. Janonio gimnazija (įvertinimo vidurkis – 4,39). 52,3% respondentų teigė, kad šios gimnazijos įvaizdis visuomenėje labai geras, 38,7% – geras, 4,5% – patenkinamas, o 4,5% – nežino.

Antroje vietoje – Didždvario gimnazija (3,61), kurios įvaizdį visuomenėje kaip labai gerą apibūdino 14,7% tiriamųjų. 54,1% respondentų nurodė, jog šios gimnazijos įvaizdis yra geras, 19,8% – patenkinamas, o šios gimnazijos įvaizdžio nežino net 9,9% tyrime dalyvavusių tėvų.

Trečioje vietoje – Šiaulių universiteto gimnazija (3,28). Tik 1,8% respondentų nurodė, kad šios gimnazijos įvaizdis visuomenėje labai geras, 38,7% – geras, 12,6% – patenkinamas, ir net 45,9% respondentų teigė nežinantys, koks yra Šiaulių universiteto gimnazijos įvaizdis. Matyti, kad ši gimnazija respondentams yra mažiausiai žinoma, aiškios nuomonės nemaža respondentų dalis neturi. Tačiau tai galima pateisinti – Šiaulių universiteto gimnazija labai jauna, ji įkurta tik 2003 metais¹⁰³, kai tuo tarpu kitos gimnazijos turi kur kas gilesnes tradicijas, pvz., J. Janonio gimnazijos istorija siekia net XIX amžių, tiksliau – 1851 metus, kai pradėjo veikti berniukų gimnazija („Šavelskaja Mužskaja gimnazija“) ¹⁰⁴. Taip pat reikia pastebėti, jog kur kas geriau, kad Šiaulių universiteto gimnazijos įvaizdis dar nėra pakankamai susiformavęs, negu kad jis būtų blogas, nepalankus. Šiuo atveju reikia tik informuoti vartotojus, o ne keisti visą įvaizdį, o tam visuomenė dažnai pasiduoda gana sunkiai.

Anketoje tėvų buvo paprašyta kiekvieną Šiaulių miesto gimnaziją apibūdinti išsamiau, t.y. įvertinti išvardintus veiksnius, kaip jie atitinka kiekvieną gimnaziją (žr. 2.16 lent.).

Gauti rezultatai parodė, kad daugeliu aspektų geriausiai vertinama vėlgi yra J. Janonio gimnazija (žr. 17 priedą), šiek tiek silpniau – Didždvario gimnazija (žr. 16 priedą). Apie Šiaulių universiteto gimnaziją (žr. 18 priedą) didelė respondentų dalis teigė pakankamai nežinantys, todėl labai dažnas atsakymo variantas „Nežinau“.

Apibūdinami J. Janonio gimnaziją, respondantai akcentavo, kad ji labai gerai žinoma mieste: šiam teiginiui pritarė 47,3% tyrime dalyvavusių tėvų. Tuo tarpu Didždvario gimnazija, kaip labai žinomą mieste, apibūdino 40,4% respondentų, o Šiaulių universiteto gimnaziją – tik 4,6% tiriamųjų. Net 60,6% tėvų teigė nežinantys, ar Šiaulių universiteto gimnazija yra gerai žinoma.

¹⁰³ Šiaulių universiteto gimnazijos istorija. [žiūrėta-2005-05-08]. Prieiga per internetą: <<http://www.gimnazija.su.lt/struktura.htm#istorija>>.

¹⁰⁴ Juliaus Janonio gimnazija: gimnazijos istorija. [žiūrėta-2005-05-08]. Prieiga per internetą: <<http://www.jjanonis.su.lt/?straipsnis=5>>.

Šiaulių miesto gimnazijų vertinimas mokinių tėvų tarpe

Klausimai	Gimnazijos			Didždvario gimnazija			Šiaulių universiteto gimnazija		
	N	M	SD	N	M	SD	N	M	SD
Koks, Jūsų nuomone, Šiaulių miesto gimnazijų įvaizdis visuomenėje?	111	4,39	0,78	109	3,61	1,00	111	3,28	0,74
Įvertinkite žemiau pateiktus veiksnius, kaip jie, Jūsų nuomone, atitinka kiekvieną gimnaziją:									
a) gimnazijos vadovai	107	3,86	0,83	107	3,78	0,84	109	3,25	0,55
b) gimnazijos vardas	102	4,15	0,80	107	3,86	0,84	109	3,14	0,67
c) gera mokymo kokybė	109	4,21	0,83	107	3,73	0,89	104	3,20	0,64
d) vietovės, rajono, kuriame yra gimnazija, įvaizdis	106	3,95	0,89	109	3,77	0,95	109	3,29	0,89
e) geografinė padėtis (arčiausiai namų)	107	3,30	1,28	107	3,12	1,26	106	2,83	1,09
f) bendravimas su mokinių tėvais ar kitais visuomenės nariais	108	3,42	0,79	108	3,25	0,79	102	3,10	0,57
g) sutvarkyta gimnazijos teritorija (eksterjeras)	108	4,06	0,82	108	3,76	0,84	109	3,32	0,76
h) sutvarkytas, jaukus gimnazijos vidus (interjeras)	110	3,58	0,87	110	2,92	0,97	109	3,23	0,70
i) reklama	107	3,03	0,98	106	2,87	0,98	108	2,93	0,72
j) žiniasklaida	107	3,23	0,91	102	3,04	0,88	111	3,09	0,69
k) gimnazijos interneto svetainė	106	3,48	0,84	105	3,33	0,77	108	3,24	0,76
l) gandai (draugų, pažįstamų nuomonė)	108	3,60	1,08	102	2,95	1,07	105	2,99	0,74
m) žmonių atsiliepimai apie gimnaziją, remiantis patirtimi	103	3,83	1,01	107	3,17	1,18	109	3,27	0,80
n) gera materialinė bazė	104	3,56	0,87	107	3,48	0,84	111	3,22	0,55
o) geras maitinimas	109	3,25	0,78	103	3,20	0,76	110	3,21	0,61
p) gimnazijos mokinių uniforma	94	3,20	0,77	96	3,00	0,73	88	3,03	0,60
r) geri santykiai tarp mokytojų ir mokinių	103	3,41	0,94	106	3,40	0,99	110	3,14	0,61
s) geri santykiai tarp pačių mokinių	109	3,50	0,81	108	3,30	0,91	110	3,11	0,51
š) dirba geri, kompetentingi pedagogai	109	3,89	0,86	106	3,69	0,82	108	3,28	0,67
t) gimnazija gerai žinoma mieste	110	4,23	0,91	104	4,17	0,88	109	3,10	0,78
u) aktyvi gimnazijos veikla (meno, sporto kolektyvai, dalyvavimas įvairiuose projektuose)	108	3,90	0,87	107	3,77	0,92	107	3,22	0,59
v) saugi aplinka, niekas nežemina, neįžeidinėja	110	3,57	0,90	107	3,21	0,92	109	3,10	0,69

Paaškinimas: M – atsakymų vidurkis, kai galimas vertinimas yra nuo 1 („Blogai“) iki 5 („Labai gerai“);
SD – standartinis nuokrypis, N – respondentų skaičius.

Respondentai pažymėjo ir J. Janonio gimnazijos teikiamą švietimo paslaugų kokybę. 42,2% tėvų nurodė, kad šioje gimnazijoje mokymo kokybė yra labai gera, 41,3% – gera, 4,6% – patenkinama, o 11,9% tiriamųjų nežino apie teikiamą paslaugų kokybę. Didždvario gimnazijos mokymo kokybę, kaip labai gerą, apibūdina 16,8% tėvų, 51,4% respondentų nurodo, kad mokymo kokybė gera, o 12,1% – patenkinama. Tuo tarpu tik 3,8% tėvų teigia, kad labai gerą švietimo paslaugų, mokymo kokybę siūlo Šiaulių universiteto gimnazija. Tačiau tai taip pat nerodo, kad ši gimnazija vertinama nepalankiai: blogai mokymo kokybę apibūdina tik 1% respondentų, patenkinamai – 5,8%. Šiuo aspektu, kaip ir daugeliu kitų, dominuoja respondentų atsakymas – „nežinau“: tėvams trūksta informacijos apie šią mokymo įstaigą.

Respondentai akcentuoja ir J. Janonio gimnazijos vardą, kuris paprastai asocijuojasi su nepriekaištinga švietimo paslaugų kokybe bei nepriekaištingu įvaizdžiu visuomenėje. 37,3% respondentų nurodo, kad šios gimnazijos vardas vertinamas labai gerai, 43,1% – gerai, 2,9% – patenkinamai, o 16,7% tiriamųjų teigia nežinantys. Tuo tarpu kitų gimnazijų vardas vertinamas kur kas žemiau. Pvz., labai gerai Didždvario gimnazijos vardą vertina 20,6% tėvų, 53,3% – gerai, 8,4% – patenkinamai, o 17,8% – nežino. Tačiau ryškiausiai skiriasi Šiaulių universiteto gimnazijos vardo vertinimas: net 64,2% respondentų nežino, kaip vertinti šią mokyklą bei su kuo jiems asocijuojasi jos vardas. Tik 2,8% respondentų akcentavo labai gerą gimnazijos vardą, t.y. jis sukelia tik malonias asociacijas.

Apibūdinami J. Janonio gimnazija, tėvai labai palankiai vertina ir šios gimnazijos eksterjerą, vietovės, rajono, kuriame yra gimnazija, įvaizdį, taip pat imponuoja aktyvi gimnazijos veikla, kompetentingi pedagogai bei vadovai. Vieni iš žemiausių įvertinimų, apibūdinant būtent J. Janonio gimnaziją, tenka reklamai bei žiniasklaidai. Net 42,1% tėvų nieko nežino apie gimnazijos reklamą, o 49,5% – apie informacijos pateikimą įvairiomis žiniasklaidos priemonėmis.

Vertindami Didždvario gimnaziją, mokinių tėvai, be jau anksčiau minėtų, taip pat akcentuoja gimnazijos vadovus, aktyvią veiklą, kompetentingus pedagogus, gerą rajono įvaizdį, sutvarkytą gimnazijos teritoriją, eksterjerą. Šiuos veiksnius respondentai vertina palankiausiai. Žemiausių įvertinimų sulaukia Didždvario gimnazijos interjeras, gandai bei reklama. Taigi į šias sritis gimnazijos vadovybė turėtų atkreipti daugiau dėmesio, kadangi jų reikšmė įvaizdžio kūrimui yra labai didelė, tačiau šiuo atveju patys vartotojai jas apibūdina gana nepalankiai.

Apibendrinant Šiaulių universiteto gimnazijos vertinimą tam tikrais aspektais, tiesiog labai sunku išskirti keletą aukščiausiai ar žemiausiai vertinamų įvaizdžio kūrimo elementų. Respondentai visus veiksnius apibūdina stebėtinai panašiai, o dažniausias atsakymas į kiekvieną klausimą – „nežinau“.

Pažvelgus, kaip Šiaulių miesto gimnazijas vertina kiekvienos tyrimo dalyvavusios mokyklos aštuntos klasės mokinių tėvai, pastebėta, kad jų nuomonė visiškai atitinka anksčiau aptartus bendruosius rezultatus.

2.9 REKOMENDACIJOS GIMNAZIJOS ĮVAIZDŽIO KŪRIMO IR VALDYMO STRATEGIJOS SUFORMAVIMUI

Gimnazijai, besirūpinančiai savo įvaizdžiu tarp įvairių kontaktinių auditorijų, labai svarbu sukurti tinkamą įvaizdžio stebėjimo, valdymo ir kontrolės sistemą (žr.1.6 skyrių).

Svarbiausias žingsnis gimnazijos įvaizdžio kūrimo procese – **planavimas**, kurį sudaro tokie pagrindiniai etapai:

- ū esamos įvaizdžio situacijos analizė bei palyginimas su konkurentų, t.y. kitų mokyklų įvaizdžiu;
- ū pageidaujamo įvaizdžio nustatymas;
- ū svarbiausių kontaktinių auditorijų išskyrimas;
- ū pagrindinių palankų gimnazijos įvaizdį lemiančių veiksnių nustatymas ir kt.

Siekiant suformuoti palankų gimnazijos įvaizdį, labai svarbus *informacijos rinkimas*, kuris padeda nustatyti kontaktinių auditorijų lūkesčius bei interesus ir pan. Tačiau šis informacijos rinkimas turi būti periodiškas, t.y. nuolatinis, nes tik tokiu atveju galima pastebėti tikrąjį įvaizdžio kitimą, o ne galbūt atsitiktinius ir trumpalaikius kontaktinių auditorijų nuomonių svyravimus.

Paprastai pagrindinėmis bet kokios organizacijos kontaktinėmis auditorijomis įvardijami vartotojai ir darbuotojai, todėl, atliekant tyrimą, siekta nustatyti, ar šių auditorijų nuomonė gimnazijoms taip pat yra aktuali.

Apibendrinant respondentų atsakymus, kiekvienas atsakymo variantas priskirtas skaičiui nuo 1 („Tokių tyrimų neatlieka“) iki 5 („Dažniau nei kartą per metus“), todėl buvo galima apskaičiuoti įvertinimo vidurkius: kuo aukštesnis aritmetinis vidurkis, tuo dažniau gimnazija atlieka įvaizdžio tyrimus.

Gauti rezultatai rodo, kad Šiaulių miesto gimnazijoms įvaizdžio tyrimai yra pakankamai svarbūs (žr. 2.17 lent.).

Gimnazijos daugiausia dėmesio skiria mokinių nuomonės apie mokyklą, jos įvaizdį tyrimui. Pusė respondentų pažymėjo, kad tokie tyrimai gimnazijose vyksta dažniau nei kartą per metus.

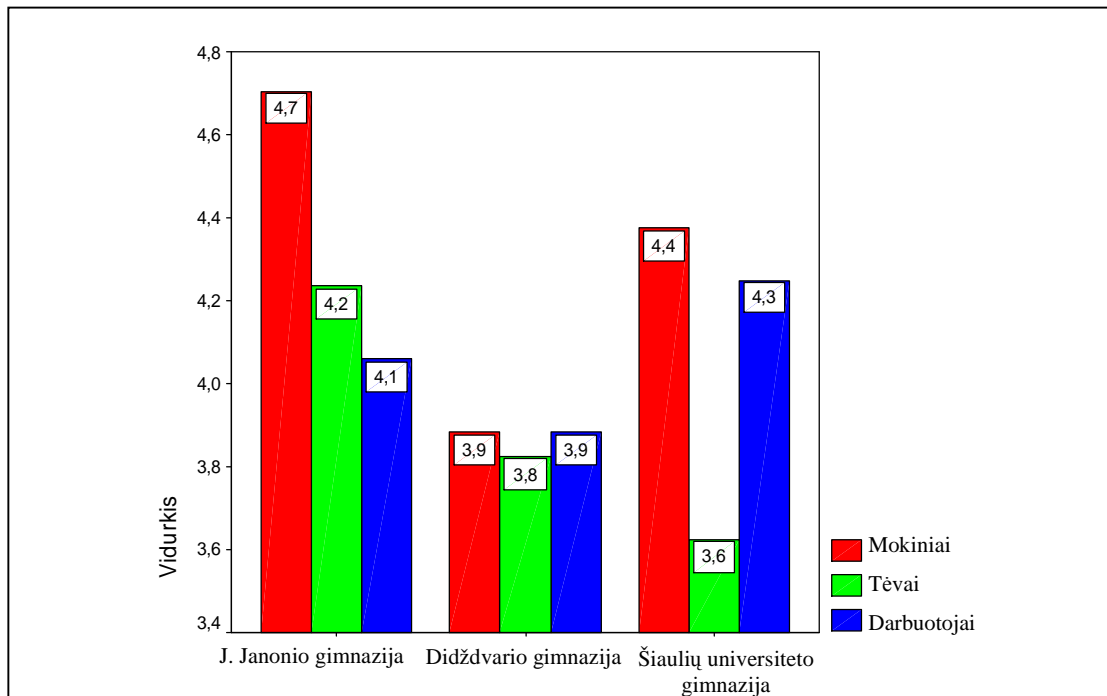
Antra pagal svarbumą vykdant įvaizdžio tyrimus yra darbuotojų, t.y. mokytojų auditorija, trečia – tėvai. Daugiausiai respondentų teigė, kad tyrimus šiose auditorijose gimnazijos vykdo kas metai. Tik 10% tiriamųjų nurodė, jog tokių tyrimų gimnazijos iš viso neatlieka.

2.17 lentelė

Gimnazijų įvaizdžio tyrimai ir jų periodiškumas

Auditorija	M	SD	Dažniau nei kartą per metus (%)	Kas metai (%)	Kas 2 metai (%)	Kartą per 5 metus (%)	Tokių tyrimų neatlieka (%)
Mokiniai	4,32	0,98	50,0	44,0	-	-	6,0
Tėvai	3,90	1,07	22,0	66,0	2,0	-	10,0
Darbuotojai	4,06	1,15	38,0	50,0	2,0	-	10,0
N = 50							
<i>Paaiškinimas: M – atsakymų vidurkis; SD – standartinis nuokrypis, N – respondentų skaičius.</i>							

Įdomu pažvelgti, kaip tokius įvaizdžio tyrimus vykdo kiekviena Šiaulių miesto gimnazija. Tyrimo rezultatai pavaizduoti 2.3 paveiksle.



2.3 pav. Gimnazijų įvaizdžio tyrimai skirtingose kontaktinėse auditorijose

Matyti, jog J. Janonio gimnazija įvaizdžio tyrimus dažniausiai atlieka tarp mokinių (70,6% respondentų nurodė, jog tokie tyrimai vykdomi dažniau nei kartą per metus) ir tėvų (76,5% – kartą per metus), mokytojų nuomonė gimnazijos atžvilgiu tiriama mažiausiai (47,1% – kas metai, 11,8% – tokių tyrimų neatlieka iš viso).

Šiaulių universiteto gimnazijos respondentai taip pat akcentuoja mokinių nuomonės gimnazijos įvaizdžio atžvilgiu tyrimus: 56,3% respondentų nurodo, jog tokie tyrimai dažnesni

nei kartą per metus. Antroje vietoje pagal įvaizdžio tyrimų vykdymo reikšmę – gimnazijos darbuotojai, t.y. beveik pusė Šiaulių universiteto gimnazijos respondentų (43,8%) nurodo, kad tokie tyrimai vykdomi kelis kartus per metus, 50% – kas metai. Mažiausiai dėmesio ši gimnazija skiria tėvų požiūriui į gimnaziją, jos įvaizdį tirti: 50% respondentų teigia, kad tokie tyrimai vykdomi kas metai, 18,8% – tokie tyrimai iš viso neatliekami.

Didždvario gimnazija įvaizdžio tyrimus tarp visų minėtųjų kontaktinių auditorijų atlieka beveik vienodai: paprastai tokie tyrimai vykdomi kas metai.

Taigi tyrimo rezultatai rodo, kad gimnazijos paprastai įvaizdžio tyrimus atlieka reguliariai, t.y. dažniau nei kartą per metus arba kas metai. Pastebėta, jog gimnazijos beveik tiek pat dėmesio skiria vidinio (darbuotojai) ir išorinio (mokiniai, tėvai) įvaizdžio tyrimui. Teoriniu požiūriu toks pasirinkimas yra labai teisingas, nes tik teisinga ir tiksli informacija formuojant įvaizdį leidžia priimti teisingus sprendimus.

Gimnazijai, kuriančiai savo įvaizdį, labai svarbu žinoti ir konkurentų, t.y. kitų mokyklų, įvaizdį visuomenėje, pagrindinius jų trūkumus ir privalumus. Tokiu atveju, palyginus savo ir konkurentų įvaizdį, tampa kur kas aiškiau, kaip galima pasinaudoti esama situacija.

Respondentų buvo paklausta, ar jiems svarbu žinoti, ką žmonės galvoja apie kitas gimnazijas. 30% tiriamųjų nurodė, kad jiems labai svarbu turėti informacijos apie kitas gimnazijas ir jų įvaizdį visuomenėje, 42% pedagogų tam pritarė su abejone („Lyg ir taip“), 12% respondentų pasirinko atsakymo variantą „nežinau“. Tačiau net 10% tyrime dalyvavusių mokytojų nurodė, kad jiems lyg ir nesvarbu žinoti, ką žmonės galvoja apie kitas gimnazijas, o 6% respondentų tai visiškai neaktualu (vidutinė reikšmė – 3,80).

Pažvelgus, kaip į šį klausimą atsakė kiekvienos gimnazijos respondentai, matyti, kad žmonių nuomonė apie kitas gimnazijas svarbiausia yra Didždvario gimnazijai (35,3% – labai svarbu, vidutinė įvertinimo reikšmė – 3,88), po to Šiaulių universiteto gimnazijai (31,3% – labai svarbu, vidurkis – 3,81), trečioje vietoje lieka J. Janonio gimnazija (23,5% – labai svarbu, vidurkis – 3,71).

Taigi nors kitų gimnazijų įvaizdžio reikšmė ir yra pripažįstama, tačiau tam neskiriama pakankamai dėmesio, nors konkurentų įvaizdžio pažinimas yra itin svarbus planuojant ir vykdamas įvaizdžio kūrimo strategiją.

Formuojant gimnazijos įvaizdį, daug reikšmės turi ir *įvaizdžio nesutapimo* analizė (žr. 1.6 skyrių). Įvaizdžio nesutapimo analizę reikia atlikti keliais aspektais, t.y. ištirti esamą gimnazijos įvaizdį bei palyginti jį su pageidaujamu, fiksuoti gimnazijos įvaizdžius pagrindinėse kontaktinėse auditorijose, palyginti gimnazijos ir konkurentų (kitų mokyklų) įvaizdžius ir pan. Taigi į vaizdį reikia pažvelgti iš labai įvairių pozicijų. Įvaizdžio nesutapimo analizė informacijos rinkimo ir

planavimo etape leidžia nuspręsti, ar gimnazijai reikia daryti atitinkamus įvaizdžio formavimo ir keitimo veiksmus, ar ne, o galbūt reikia tik toliau plėtoti pradėtą veiklą.

Respondentų buvo paklausta, ar jų gimnazija žino, kokio įvaizdžio pageidauja, ir kryptingai jo siekia. Beveik pusė (46%) respondentų nurodė, kad tikrai žino savo gimnazijos įvaizdžio viziją ir siekia tai įgyvendinti. Vidutinis šio teiginio įvertinimo vidurkis – 4,38, o tai rodo, jog įvaizdis gimnazijoms tikrai yra svarbus.

62,5% Šiaulių universiteto gimnazijos respondentų teigia, kad gimnazija tikrai žino, kokio įvaizdžio nori, ir to siekia. Šiam teiginiui taip pat pritaria 41,2% tyrime dalyvavusių Didždvario gimnazijos pedagogų ir 35,3% – J. Janonio. Pastebėta, nors bendras įvertinimo vidurkis gana aukštas, tačiau Didždvario ir J. Janonio gimnazijų respondentai nėra visiškai tikri, ar pakankamai gerai žino, kokio įvaizdžio gimnazijos pageidauja ir kaip jo siekia (žr. 19 priedą). Labiausiai su gimnazijos įvaizdžio vizija ir jos įgyvendinimu yra susipažinę tyrime dalyvavę Šiaulių universiteto gimnazijos pedagogai. Atsižvelgus į šiuos rezultatus, kiekviena gimnazija turėtų spręsti, kokių konkrečių veiksmų imtis, kad ši situacija pasikeistų, jog kuo daugiau mokytojų suvoktų gimnazijos tikslus įvaizdžio kūrimo atžvilgiu.

Apibendrinus tyrimo rezultatus, matyti, jog visos trys Šiaulių miesto gimnazijos stengiasi, kad mokinių, tėvų ir kitų visuomenės narių nuomonė apie jas atitiktų realią padėtį (62% – „tikrai taip“). Pažvelgus į kiekvienos Šiaulių miesto gimnazijos respondentų atsakymų rezultatus atskirai, matyti, jog tokios strategijos laikosi visos trys gimnazijos (žr. 20 priedą): tam pritaria net 75% tyrime dalyvavusių Šiaulių universiteto gimnazijos pedagogų, 58,8% Didždvario ir 52,9% J. Janonio gimnazijų respondentų. Toks įvaizdžio, atitinkančio tikrovę, kūrimo modelis teoriškai yra teisingiasias, nes tokiu atveju gimnazijai negresia identiteto ir įvaizdžio išsiskyrimas, nesuderinamumas.

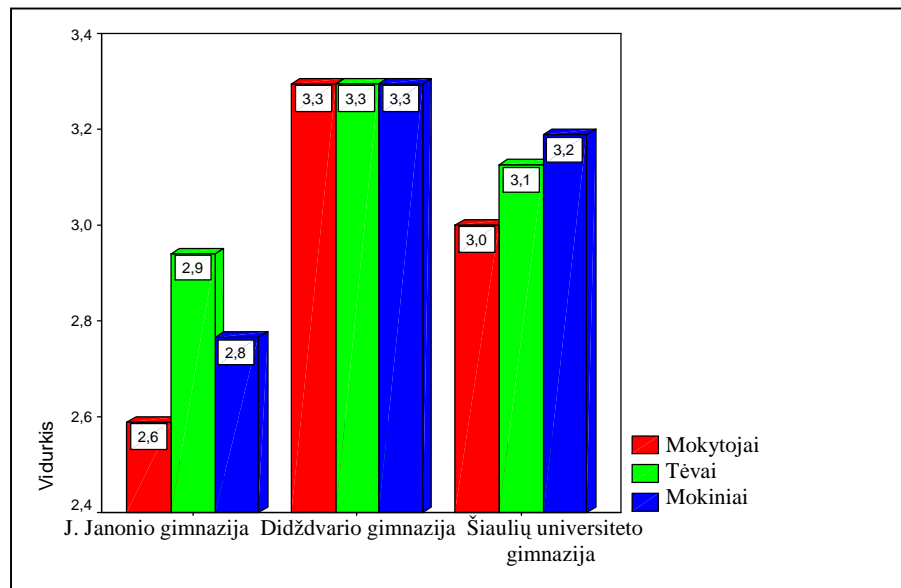
Tiriant gimnazijų įvaizdžio nesutapimą bei vykdomą įvaizdžio kūrimo strategiją, respondentams taip pat buvo užduotas papildomas klausimas, ar gimnazija stengiasi, kad žmonių nuomonė apie ją būtų geresnė, nei reali gimnazijos padėtis (žr. 21 priedą). J. Janonio gimnazijos respondentų tarpe dominuoja atsakymo variantas „lyg ir ne“ (47,1%), vidutinė teiginio įvertinimo reikšmė – 2,35, Didždvario gimnazijos – „nežinau“ (41,2%), vidurkis – 3, Šiaulių universiteto gimnazijos – „nežinau“ (37,5%), vidurkis – 2,88. Šie rezultatai rodo, nors gimnazijos ir nekelia pagrindinio tikslo formuoti geresnį įvaizdį nei yra iš tikrųjų, tačiau tokios galimybės taip pat visiškai neatmeta. Pvz., 11,8% Didždvario gimnazijos ir 6,3% tyrime dalyvavusių Šiaulių universiteto gimnazijos mokytojų nurodo, kad jų gimnazijos tikrai siekia, kad visuomenėje jų įvaizdis būtų geresnis, nors tikrovėje jis gali ir neatitikti kai kurių faktų. Po 17,6% J. Janonio ir Didždvario gimnazijų pedagogų bei 18,8% Šiaulių universiteto gimnazijos mokytojų šiam teiginiui pritaria su tam tikra abejojimu. Taigi, kuriant gimnazijos įvaizdžio

strategiją, į tai taip pat reikėtų atkreipti dėmesį. Įvaizdžio, kuris neatitinka realios padėties, formavimas yra labai rizikingas: jis gali kur kas labiau nuvilti tiek darbuotojus, tiek vartotojus. Teoriškai geresnio organizacijos įvaizdžio nei yra iš tikrųjų efektas yra labai trumpalaikis: tol, kol žmogus, susigundęs nepriekaištingu įvaizdžiu, pabando, bet, nesulaukęs to, kas žadėta, nusivilia. Iš naujo įgyti pasitikėjimą ir susigrąžinti tokius prarastus vartotojus, o taip pat ir darbuotojus yra labai sunku.

Kadangi gimnazija (kaip ir visos švietimo organizacijos) turi gana daug skirtingų kontaktinių auditorijų, tai tiksliausia kurti *universalų* įvaizdį (žr. 30 psl.), tokį, kuris daugiau ar mažiau tenkintų visų publikų poreikius. Tačiau prieš tai gimnazijos turėtų nustatyti, kaip jų įvaizdį suvokia svarbiausios kontaktinės auditorijos, ar jis sutampa, o jei ne, tai dėl ko nuomonės išsiskiria ir pan.

Respondentų buvo paprašyta įvertinti (galimas vertinimas yra nuo 1 („Tikrai ne“) iki 5 („Tikrai taip“)), kas jų gimnaziją vertina geriau, negu yra iš tikrųjų (žr. 22 priedą). Apibendrinti rezultatai rodo, kad, pedagogų nuomone, pagrindinės kontaktinės auditorijos gimnazijas vertina labai panašiai, viena kuri nors savo požiūriu labai neišsiskiria ir nevertina gimnazijos geriau, negu yra iš tikrųjų. Taigi įvaizdžio nesutapimo laipsnis tarp kontaktinių auditorijų palyginus yra nedidelis.

Kiekvienos gimnazijos respondentų atsakymų rezultatai pavaizduoti 2.4 paveiksle.



2.4 pav. Gimnazijų įvaizdžio nesutapimo analizė

Tyrimo rezultatai rodo, kad J. Janonio gimnaziją, jos pedagogų nuomone, geriau negu yra iš tikrųjų linkę vertinti tėvai, Šiaulių universiteto gimnaziją – mokiniai, Didždvario gimnaziją visos kontaktinės auditorijos vertina vienodai. Reikia pastebėti, kad auditorijų nuomonių apie

gimnaziją įvertinimo vidurkiai gana žemi (apie 3), o tai reiškia, jog respondentai negali tiksliai atsakyti, dažniausias atsakymo variantas – „nežinau“.

Atsižvelgus į šiuos rodiklius, galima daryti prielaidą, kad gimnazijos nėra pakankamai gerai ištyrusios savo įvaizdžius kontaktinėse auditorijose, nors įvaizdžio tyrimai jose vykdomi gana dažnai (žr. 2.17 lent., 2.3 pav.). Žinoma, gali būti ir taip, kad mokytojai tiesiog išsamiai neinformuojami apie atliktų gimnazijos įvaizdžio tyrimų rezultatus.

Taigi gimnazijos turėtų ne tik nustatyti pagrindines kontaktines auditorijas, bet ir iširti jose egzistuojantį gimnazijos įvaizdį. Nustačius įvaizdžio nesutapimo atvejus, reikia imtis tokių veiksmų, kurie padėtų gimnazijos įvaizdį suvienodinti. Nesutampantis gimnazijos suvokimas, nesvarbu, ar ją geriau vertina mokytojai, ar mokiniai bei tėvai, yra netoleruotinas, nes nepalankūs vienos auditorijos atsiliepimai neigiama linkme gali paveikti ir kitą auditoriją.

Siekiant kurti ar daryti gimnazijos įvaizdžio pakeitimus, taip pat labai svarbu nustatyti pagrindinius veiksnius, kurie turi daugiausiai įtakos kontaktinių auditorijų nuomonės apie gimnaziją susiformavimui. Reikia nustatyti ne tik išoriniam (žr. 2.7.1 poskyrį), bet ir vidiniam (žr. 2.7.2 poskyrį) įvaizdžiui daugiausiai reikšmės turinčius elementus bei kaip jie atitinka konkrečios gimnazijos situaciją. Ištyrus pagrindinius veiksnius, lemiančius tėvų pasirinkimą leisti savo vaikus mokytis į gimnaziją bei skatinančius mokytojų motyvaciją, jų pasitenkinimą savo darbo vietoje ir pan., reikia dėti visas pastangas, kad šie veiksniai kiek įmanoma labiau patenkintų visų auditorijų lūkesčius.

Nustačius, koks gimnazijos įvaizdis egzistuoja, koks yra pageidaujamas ir t.t., būtina numatyti, kokiomis pagalbiniomis priemonėmis įvaizdis gali būti kuriamas, platinamas, koreguojamas. Esama švietimo situacija, kai mokyklos pripažįsta tarpusavio konkurenciją, skatina mokyklas tapti aktyviomis visuomenės narėmis. Tai vienas iš pagrindinių būdų platinti gimnazijos atžvilgiu palankią informaciją ir tokiu būdu taip pat sąlygoti įvaizdžio vystymąsi. Rezultatai rodo (žr. 2.4; 2.7 skyrius), kad kol kas gimnazijos pakankamai neįvertina ir neišnaudoja pagrindinių ryšių su visuomene palaikymo priemonių. Pvz., tai galėtų būti gimnazijos interneto svetainė, žiniasklaida, reklama, atvirų durų dienos ir kt. Taigi gimnazijos turėtų numatyti, kaip tinkamai pasinaudoti šiomis įvaizdžio kūrimo galimybėmis, kurių reikšmę jau seniai įvertino verslo įmonės.

IŠVADOS

Atlikus mokslinės literatūros analizę, nustatyta, jog vieningos ir visa apimančios organizacijos įvaizdžio sąvokos nėra. Dažnai apibūdinant įvaizdį sinonimiškai vartojamos sąvokos – reputacija, įspūdis, asociacija, identitetas, skiriamas materialusis bei nematerialusis įvaizdžio pavidalas.

Apibrėžimai „reputacija“ ir „įvaizdis“ yra labai susiję, tačiau tai nėra sinonimų pora. Reputacija – įvaizdžio pasekmė, t.y. vertinimas, kurį lemia visuomenėje nusistovėjęs organizacijos įvaizdis. Įvaizdis sukuriamas per trumpesnę laiką, jis gali greitai kisti, o reputacija – ilgą laiką išliekantis organizacijos vertinimas.

Organizacijos įvaizdis negali būti valdomas tiesiogiai. Jis valdomas per organizacijos identitetą, kurio pagrindas yra asmenybė. Pagrindinės sudedamosios asmenybės dalys – vizualus identitetas, komunikacija bei kultūra. Organizacijos įvaizdžiui įtaką taip pat daro ir išorinė aplinka.

Bedrąjį organizacijos įvaizdį sudaro vidinis ir išorinis įvaizdis. Tos pačios organizacijos įvaizdis įvairių kontaktinių auditorijų tarpe gali skirtis, o tai trukdo sėkmingam įvaizdžio valdymui. Todėl svarbu atlikti įvaizdžio nesutapimo analizę: koks yra faktiškas įvaizdis, kokio pageidaujama ir pan. Tik tada galima imtis konkrečių įvaizdžio kūrimo ir valdymo veiksmų, siekiant, kad tas įvaizdžio nesutapimas būtų kuo mažiau pastebimas. Gimnazijoms, o taip pat ir kitoms švietimo organizacijoms, tikslinga kurti universalų įvaizdį, kuris pateisintų visų kontaktinių auditorijų lūkesčius – darbuotojų (mokytojų), mokinių, tėvų ir kt.

Atlikus empirinį Šiaulių miesto gimnazijų įvaizdžio kūrimo ir valdymo tyrimą, patvirtinta pirma hipotezė, kad įvaizdžio įtaka sėkmingai gimnazijos vadybai yra labai svarbi, nes tai vienas iš būdų efektyviai palaikyti nenutrūkstamus ryšius su visuomene, o taip pat formuoti palankų jos požiūrį į švietimo organizaciją.

Išryškėjo toks respondentų požiūris į Lietuvos švietimo sistemą: 1) pedagogai kur kas labiau nei tėvai patenkinti esama Lietuvos švietimo sistema bei vidurinių mokyklų darbu, o ateities perspektyvos, naujovės jų nedžiugina ir neskatina; 2) tėvų netenkina dabartinė švietimo situacija, o į švietimo sistemos ateitį jie žvelgia labai optimistiškai (žr. 2.1 skyrių).

Tyrimo rezultatai parodė, kad mokytojai gana teisingai suvokia gimnazijos įvaizdžio esmę bei jo įtaką sėkmingai gimnazijos veiklai (žr. 2.2 skyrių). Dauguma pedagogų (94%) mano, kad tiek gimnazijos, tiek kitos mokyklos tarpusavyje konkuruoja, t.y. dirba rinkos ekonomikos sąlygomis.

Mokyklų įvaizdžio aktualumą akcentuoja ir tėvai: 95,4% jų nurodė, kad mokyklos, kurioje mokosi jų vaikai, įvaizdis jiems yra svarbus.

Respondentai, ir mokytojai, ir mokinių tėvai, mano, kad yra skirtumas, kur įsigyti vidurinį išsilavinimą – gimnazijoje ar kito tipo mokykloje (žr. 2.3 skyrių).

Tėvai nurodo, kad jų pasirinkimą leisti vaiką (-us) mokytis į gimnaziją labiausiai sąlygoja gera mokymo kokybė (4,13), didesnė tikimybė įstoti į aukštąją mokyklą (4,07), prestižas (3,19). Mokytojų nuomone, gimnazijos pasirinkimui labai daug įtakos turi prestižas (4,34), tik po to gera mokymo kokybė (4,32), tikimybė lengviau įstoti (4,02) bei šeimos tradicija (3,54) ir atsitiktinumas (2,36) (žr. 2.3 skyrių). Pedagogų atsakymai į šį klausimą iš dalies patvirtina trečiąją hipotezę, kad tėvai neretai renkasi gimnazijas intuityviai, tik todėl, kad visuomenėje vyrauja palankus gimnazijų įvaizdis, o mokymasis jose asocijuojasi su prestižu. Tuo tarpu pačių tėvų atsakymai neleidžia šios hipotezės visiškai patvirtinti, nes jie nurodo, kad jų pasirinkimą sąlygoja labai konkretūs ir vaikų ateičiai daug įtakos turintys veiksniai. Tačiau lygiai taip pat šios hipotezės negalima ir paneigti, nes tėvai nurodo, kad jie, nors dauguma ir yra patenkinti esama savo vaiko (-ų) mokykla, tačiau vistiek renkasi gimnaziją (žr. 2.3 skyrių).

Gimnazijų pedagogų manymu, daugiausiai įtakos vidiniam įvaizdžiui turi bendravimas tarp mokytojų ir mokinių (4,50), kuris taip pat išskiriamas kaip svarbiausias komunikacijos elementas (žr. 2.4.2 poskyrį), bei gimnazijos kultūra, t.y. mokytojai (4,48), vadovai (4,48), nusistovėjusios elgesio normos, taisyklės ir pan. (4,40), mokiniai (4,30) (žr. 2.4.1 poskyrį).

Išoriniam gimnazijos įvaizdžiui, mokytojų manymu, daugiausia įtakos turi gimnazijos mokytojai (2,54), bendravimas tarp mokytojų ir mokinių (2,42), gimnazijos kultūra (4,40), vadovai (4,32) ir kt. (žr. 2.4 skyrių).

Šis pagrindinių vidinį ir išorinį įvaizdį sąlygojančių veisnių išskyrimas jau rodo respondentų (mokytojų) gebėjimą analizuoti bei daryti išvadas apie gimnazijų įvaizdžio kūrimą.

Nustatyta, kad gimnazijų pedagogai pakankamai neįvertina vizualaus identiteto elementų įtakos tiek vidinio, tiek išorinio gimnazijos įvaizdžio formavimui. Respondentų nuomone, vizualus identitetas daro didesnę įtaką išoriniam įvaizdžiui nei vidiniam, tačiau labai nežymiai (žr. 2.4.3 poskyrį).

Mokytojai nurodo, kad jiems svarbiausia sukurti palankų gimnazijos įvaizdį vartotojams, t.y. mokiniams (4,50) ir tėvams (4,30). Tyrimo rezultatai rodo, kad darbuotojų (mokytojų) auditorija šiuo klausimu įvertinta gana žemai (3,58), nors mokytojai – mokiniai – tėvai sudaro mokyklos bendruomenės pagrindą. Spearmano koeficientas taip pat patvirtina, kad mokytojų auditorijai skiriama per mažai dėmesio: nustatytas silpnas ryšys tarp mokytojų auditorijos ir to, kad gimnazija stengiasi, jog žmonės galvotų, kad ją pasirinkti yra teisingiausia (žr. 2.5 skyrių).

Nustatyta, kad ir mokytojai, ir mokinių tėvai svarbiausia auditorija, nuo kurios priklauso gimnazijos įvaizdis, laiko pedagogų kolektyvą (4,54), antroje vietoje – gimnazijos vadovybę (4,26).

Atlikta faktorinė analizė parodo, kad gimnazijos įvaizdžio kūrimo strategija, mokytojų manymu, skyla į dvi svarbiausias kryptis – vidinė ir išorinė komunikacija (žr. 2.6 skyrių). Tai patvirtina antrąją hipotezę, kad teigiamą gimnazijų įvaizdį formuoja kryptingas vidinio bei išorinio įvaizdžio kūrimas.

Tyrimo rezultatai rodo, kad tėvų pasirinkimui daugiausiai įtakos, renkantis gimnaziją, turi šie veiksniai: kompetentingi pedagogai (4,67), gera mokymo kokybė (4,67), geri santykiai tarp pačių mokinių (4,63), saugi aplinka (4,56), geri santykiai tarp mokytojų ir mokinių (4,53), gera materialinė bazė (4,07) ir t.t. (žr. 2.7.1 poskyrį).

Gimnazijų pedagogai, įvertindami įvairių veiksnių įtaką tėvų pasirinkimui, kaip pačius svarbiausius elementus išskiria gerą mokymo kokybę (4,72) bei pedagogus (4,52). Mokytojų manymu, tėvams labai svarbu, kad gimnazija būtų gerai žinoma mieste (4,60), kad joje mokiniams būtų užtikrinta saugi aplinka (4,30), o tarp mokytojų ir mokinių plėtojami draugiški tarpusavio santykiai (4,34) (žr. 2.7.2 poskyrį).

Ištyrus tėvų požiūrį į Šiaulių miesto gimnazijas, nustatyta, kad akivaizdi lyderė yra J. Janonio gimnazija (4,39), antroje vietoje – Didždvario gimnazija (3,61), trečioje – Šiaulių universiteto gimnazija (3,28) (žr. 2.8 skyrių). Pastebėta, jog Šiaulių universiteto gimnazija, jos įvaizdis kol kas tėvams, lyginant su kitomis gimnazijomis, yra mažiausiai pažįstamas, todėl trečia vieta Šiaulių miesto gimnazijų tarpe jokių būdu nereiškia, kad gimnazija vertinama prasčiausiai, tiesiog respondentams trūksta informacijos. Dažniausias atsakymas vertinant šią gimnaziją – „nežinau“.

LITERATŪRA:

1. Айзенберг М. Менеджмент рекламы. – М., 1993.
2. Arends R. I. Mokomės mokyti. – V., 1998.
3. Bakanauskas A. Marketingo komunikacija. – K., 2004.
4. Balčiūnas V. Mokyklos įvaizdis kaip strateginio planavimo objektas. Magistro darbas. – Šiauliai, 2004.
5. Balmer J. M. Corporate identity, corporate branding and corporate marketing. Seeing through the fog.// European Journal of Marketing. – 2001, Vol. 35, No. 3/4, p.248-291.
6. Banytė J. Įvaizdis – ne kaklaraištis, kasdien nekeisi.// Vadovo pasaulis. – 1997, Nr. 12.
7. Bernstein D. Company Image and Reality. A Critique of Corporate Communications. – London, 1992.
8. Bujanauskienė V. Kodėl pagrindinė mokykla visuomenei nepatraukli? // Dialogas, 2001, gegužės 25 d., p. 4.
9. Ciemnolonskytė E. VŠĮ Šiaulių universiteto Mokslo ir technologijų parko įvaizdžio kūrimas. Bakalauro darbas. – Šiauliai, 2004.
10. Čeikauskienė M. Reklama ir firmos įvaizdis. – V., 1997.
11. Dalin P., Rolff H. G., Kleekamp B. Mokyklos kultūros kaita. – V., 1999.
12. Dobranskienė R. Mokyklos bendruomenės vadyba. – Klaipėda, 2004.
13. Drūteikienė G. Organizacijos įvaizdis ir reputacija: sąvokų konceptualizavimo problema.// Informacijos mokslai. – 2004, Nr. 28, p. 53-60.
14. Drūteikienė G. Organizacijos įvaizdžio ekonominė funkcija.// Ekonomika. – 2003, Nr. 62, p.54-62.
15. Everard B., Morris G. Efektyvus mokyklos valdymas. – V., 1997.
16. Fombrun C. Reputation: Realizing Value from the Corporate Image. – Boston: Harvard Business School Press, 1996.
17. Fullan M. Pokyčių jėgos. – V., 1998.
18. Gedvilaitė D. Tie mokinių krepšeliai.// Dialogas. – 2003, gruodžio 12 d., p. 1.
19. Gerasimovičienė R., Kazakevičius G., Zakarienė S. Neišardomas trikampis./ Kuriame savo mokyklą. – V., 1999.
20. Гермогенова Л. Ю. Эффективная реклама в России. Практика и рекомендации. – М., 1994.
21. Guščinskienė J. Organizacijų sociologija. – K., 2000.
22. Hopenienė R. Firminio stiliaus poveikis įmonės įvaizdžio formavimui. // Ekonomika ir vadyba. – K., 1998, balandžio 23-24 d., p. 132-134.

23. Hopkins D., Ainscow M., West M. Kaita ir mokyklos tobulinimas. – V., 1998.
24. Jucevičius R., Jucevičienė R., Janiūnaitė B., Cibulskas B. Mokyklos strategija. – K., 2003.
25. Jucevičius R. Strateginis organizacijų vystymas. – K., 1998.
26. Kalvaitis A. Gajus gimnazijų mitas. // Dialogas, 1999, kovo 5 d..
27. Koschnick W. J. Standart – Lexikon für Marketing, Marktkommunikation, Markt und Mediaforschung. – München, London, New York: K. G. Saur, 1987.
28. Kuprys R. Proga prisiminti apie save.// Vadovo pasaulis. – 1997, Nr. 10.
29. Lapė J., Masiliūnaitė L. Spalvos įtaka reklamos poveikiui.// Psichologija: mokslo darbai. – V., 2001.
30. Lyginamoji edukologija. – K., 1997.
31. Markwick N., Fill C. Towards a framework for managing corporate identity.// European Journal of Marketing. – 1997, Vol. 31, No. 5/6, p. 396-409.
32. Maščinskienė J., Kuvykaitė R. Markės svarba formuojant prekės įvaizdį.// Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. – K., 2004, Nr. 30, p. 123-136.
33. Matkevičienė R. Postmodernioji organizacija: ryšiai su visuomene.// Informacijos mokslai. – V., 2000, Nr. 13, p. 71-79.
34. Norman R. Service Management: Strategy and Leadership in Service Business. – Gr. Britain: John Willey and sons, 1991.
35. Nugaraitė A. Ryšiai su visuomene: prabanga ar būtinybė. – V., 1999.
36. Pikčiūnas A. Organizacijos ryšių ir institucinio įvaizdžio valdymo patirtis Lietuvos įmonėse.// Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. – K., 2002, Nr. 21, p. 148-149.
37. Pranulis V. Marketingo tyrimai. – V., 1998.
38. Rudokas J. Marketingas – konkurencinės kovos menas.// Mokslas ir gyvenimas. – V., 1992, Nr. 12, p. 6-7.
39. Saxton K. Where do reputations come from? – Corporate Reputation Review, 1998, vol. 1, no. 4.
40. Синяева И.М. Паблик рилейшнз в коммерческой деятельности. М.: Юнити, 1998.
41. Stoll L., Fink D. Keičiame mokyklą. – V., 1998.
42. Strazdas V. Konkurencijos mokykla ar saugi užuovėja?// Dialogas. – 2003, sausio 31 d., p. 6.
43. Strazdas V. Įvaizdis sukurtas – troškulys išlieka.// Dialogas. – 2003, gegužės 30 d., p. 1,3.
44. Sūdžius V. Įmonės reputacijos ir įvaizdžio kūrimo priemonės.// Verslas: teorija ir praktika. – 2002, t. 2, Nr. 1.
45. Sūdžius V. Pardavimų valdymas: principai ir praktika. – V., 2002.

46. Šeputienė J. Įmonės įvaizdžio kūrimas ir valdymas: teoriniai ir praktiniai aspektai. – Šiauliai, 2002, Magistro darbas.
47. Šliburytė L. Ryšiai su visuomene ir jų svarba marketinge.// Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. – K., 2001, Nr. 19, p. 159-171.
48. Targamadzė V. Bendrojo lavinimo mokykla: mokinių edukacinio stimuliavimo aspektas. – K., 1999.
49. Targamadzė V. Švietimo organizacijų elgsena. – K., 1996.
50. Tervidyte E. Ir socializmas, ir konkurencija, ir emocijos.// Dialogas. – 2003, gruodžio 12 d., p. 8-9.
51. Urbanskienė R., Viržintas R. Demonstracinė reklama: mugių ir parodų organizavimas. – V., 1997.
52. Vadybininko žinynas. – V., 2000.
53. Videika D. Kaip suformuoti teigiamą mokyklos įvaizdį?// Dialogas. – 2004, balandžio 2 d., Nr. 14.
54. Želvys R. Švietimo vadybos pagrindai. – V., 2001.
55. Želvys R. Kaip išgyventi 2002 – 2003 mokslo metais: į pagalbą mokinių tėvams. – V., 2002.

Internetas:

56. Developing Your Company Image. [žiūrėta 2005-03-31]. Prieiga per internetą: <http://www.sba.gov/test/wbc/docs/market/mk_co_image.html>.
57. Didždvario gimnazija. [žiūrėta 2005-04-18]. Prieiga per internetą: <<http://dg.su.lt>>.
58. Drūteikienė G. Organizacijos įvaizdžio kūrimas: apibendrinamojo modelio link. [žiūrėta 2005-01-24]. Prieiga per internetą: <<http://www.leidykla.vu.lt/inetleid/inf-mok/22/str11.html>>.
59. Egerovi L. ir D. Creating the plan to preserve or to improve school image. [žiūrėta-2005-03-27]. Prieiga per internetą: <http://www.fek.zcu.cz/cz/katedry/cecev/mes_mat/imangl/im_plan.htm>.
60. Firminis stilius. Ne tik vizitinė kortelė... [žiūrėta 2005-04-14]. Prieiga per internetą: <<http://www.rodiklis.lt/index.php?sritis=1>>.
61. Inetgruotos komunikacijos samprata ir taikymo galimybės. [žiūrėta 2005-01-26]. Prieiga per internetą: <<http://www.infovi.vu.lt/ivs/biblioteka/temos/integkom.htm>>.
62. Juliaus Janonio gimnazija: gimnazijos istorija. [žiūrėta-2005-05-08]. Prieiga per internetą: <<http://www.jjanonis.su.lt/?straipsnis=5>>.

63. Kas yra firmos identitetas? [žiūrėta 2005-04-12]. Prieiga per internetą: <
<http://www.shopsiteplus.com/?cid=496576266&page=18>>.
64. Lietuvos mokslo ir švietimo transformacijos reikmė, tendencijos ir problemos. [žiūrėta 2005-02-15]. Prieiga per internetą:
<www.infovi.vu.lt/ivs/biblioteka/temos/svietimas.htm#_Toc472244971>.
65. Lietuvos studijų sistemos aprašymas. [žiūrėta 2005-03-03]. Prieiga per internetą:
<http://www.mokslas.lt/index.cgi?menu_item=study_system_description>.
66. LiJOT veiklos strategija 2002 – 2006 m. [žiūrėta 2005-01-26]. Prieiga per internetą:
<<http://www.google.lt/search?q=cache:QumdUSzIYfgJ:www.lijot.lt/getfile.php%3Fid%3D144+organizacijos+%C4%AFvaizdis&hl=lt>> .
67. Mieste moksleiviai gauna daugiau žinių nei kaime. [žiūrėta 2005-02-28]. Prieiga per internetą: <<http://www.delfi.lt/news/daily/education/article.php?id=5973426>>.
68. Mokyklų tinklo pertvarka. [žiūrėta 2005-03-11]. Prieiga per internetą:
<<http://www.siauliai.lt/siauliai/svietimas/mok-reformos.php>>.
69. Paulienė R. Įmonės įvaizdžio samprata ir formavimo ypatybės. [žiūrėta 2005-01-25]. Prieiga per internetą: <<http://www.komunikacija.lt/pranesimai/straipsn1.htm>>.
70. Paulienė R. Pagrindinės įmonės įvaizdžio formavimo priemonės. [žiūrėta 2005-01-25]. Prieiga per internetą: <<http://www.komunikacija.lt/pranesimai/straipsn2.htm>>.
71. Reklama šiandieninėje visuomenėje. [žiūrėta 2005-04-12]. Prieiga per internetą:
<<http://www.infovi.vu.lt/ivs/biblioteka/temos/reklama.htm>>.
72. Šiaulių universiteto gimnazijos istorija. [žiūrėta-2005-05-08]. Prieiga per internetą:
<<http://www.gimnazija.su.lt/struktura.htm#istorija>>.
73. Žiedas E. Ar žaliuos klevas? [žiūrėta 2005-02-28]. Prieiga per internetą:
<<http://www.takas.lt/svietimas/dialogas/archyvas.php?st=3&msgid=1231&do=show>>.

PRIEDAI

ANKETA

ŠIAULIŲ MIESTO GIMNAZIJŲ ĮVAIZDŽIO KŪRIMAS IR VALDYMAS

Gerbiamas respondente, šio tyrimo *tikslas* – nustatyti pagrindines Šiaulių miesto gimnazijų įvaizdžio kūrimo priemones. Apklausa yra ANONIMINĖ, nei vardo, nei pavardės nurodyti nereikia. Apklausoje dalyvauja Šiaulių miesto gimnazijų darbuotojai.

Anketoje nėra teisingų arba neteisingų klausimų ir atsakymų. Pastarieji tiesiog atspindi *nuomonių įvairovę*.

Labai prašome atsakyti į kiekvieną klausimą bei užpildyti anketą iki galo, nes tai padidins tyrimo rezultatų tikslumą.

Apklausą atlieka Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto Švietimo vadybos magistrantė Jolita Butkutė, tel.: 8-611-99616.

Iš anksto dėkojame už atsakymus!

1. Kurioje Šiaulių miesto gimnazijoje dirbate?

(parašykite)

2. Jūsų užimamos pareigos:

(parašykite)

3. Darbo stažas šioje mokykloje?

(parašykite)

4. Pedagoginio darbo stažas?

(parašykite)

Jums tinkantį atsakymą pažymėkite kryželiu: ⊗

	Labai gerai	Gerai	Patenkinamai	Blogai	Labai blogai
5. Kaip vertinate šią šiuolaikinę Lietuvos švietimo sistemą?					
6. Kaip vertinate šiuolaikinį vidurinių mokyklų darbą?					

	Labai optimistiškai	Optimistiškai	Neutraliai	Pesimistiškai	Labai pesimistiškai
7. Kaip žiūrite į Lietuvos švietimo ateitį?					
8. Kaip žiūrite į vidurinių mokyklų ateitį (perspektyvą)?					

9. Kuris iš žemiau pateiktų apibrėžimų, Jūsų nuomone, labiausiai tinka gimnazijos įvaizdžiui apibūdinti?

○ *Gimnazijos įvaizdis* – tai priemonės, kuriomis organizacija stengiasi pristatyti save ir išskirti iš kitų mokyklų.

○ *Gimnazijos įvaizdis* – tai pastovus, ilgalaikis kolektyvinis organizacijos veiksmų ir pasiekimų vertinimas.

○ *Gimnazijos įvaizdis* – tai visuma idėjų, jausmų, suvokimo ir įsivaizdavimo, kuriuos asmuo ar asmenų grupė turi mokyklos atžvilgiu.

Įvertinkite teiginius	Tikrai taip	Lyg ir taip	Nežinau	Lyg ir ne	Tikrai ne
10. Ar, Jūsų nuomone, yra skirtumas, kur įsigyti vidurinį išsilavinimą: gimnazijoje ar kitoje mokykloje?					
11. Kaip manote, kodėl pasirenkama mokytis gimnazijoje, o ne kitoje bendrojo lavinimo mokykloje?					
a) baigus gimnaziją didesnė tikimybė įstoti į aukštąją mokyklą					
b) prestižas					
c) geresnė mokymo kokybė					
d) šeimos tradicija					
e) atsitiktinumas					
f) kita (įrašykite)					
12. Ar sutinkate, kad šiuo metu vidurinės mokyklos dirba rinkos ekonomikos sąlygomis? (Pvz., kiekviena mokykla siekia pritraukti kuo daugiau mokinių, nes nuo to priklauso jos finansavimas (mokinio krepšelis).)					

Atsakykite į klausimus	Labai daug	Daug	Nedaug	Visai neturi	Nežinau
13. Kokią reikšmę įvaizdis turi Jūsų gimnazijos sėkmei (ateičiai)?					
14. Kokią įtaką, Jūsų nuomone, šie veiksniai daro vidiniam (t.y. gimnazijos įvaizdžiui darbuotojų, mokinių tarpe) ir išoriniam gimnazijos įvaizdžiui (t.y. gimnazijos įvaizdžiui tėvų, žurnalistų, kontrolės institucijų ir kt. tarpe) ?					
a) gimnazijos kultūra (neapčiuopiama žmonių santykių, vertybių, lūkesčių, požiūrių ir netgi mąstymo būdų visuminė išraiška)	Vidiniam įvaizdžiui				
	Išoriniam įvaizdžiui				
b) gimnazijos filosofija (tai pagrindinės vertybės ir lūkesčiai, kurių laikosi mokykla, siekdama savo tikslų)	Vidiniam įvaizdžiui				
	Išoriniam įvaizdžiui				
c) gimnazijos misija (dabartinės gimnazijos paskirties apibūdinimas; gimnazijos pobūdis, veiklos specifiška, kuo išsiskiria)	Vidiniam įvaizdžiui				
	Išoriniam įvaizdžiui				
d) gimnazijos vizija (darbuotojų sąmonėje susiformavusi pageidaujama gimnazijos ateitis ir priemonės jai pasiekti)	Vidiniam įvaizdžiui				
	Išoriniam įvaizdžiui				
e) gimnazijos strategija (veiklos planas, įvertinantis mokyklos padėtį aplinkos atžvilgiu bei nusakantis pagrindinius veiklos tikslus, kryptis ir galimus būdus minėtiems tikslams pasiekti)	Vidiniam įvaizdžiui				
	Išoriniam įvaizdžiui				
f) gimnazijos vadovai	Vidiniam įvaizdžiui				
	Išoriniam įvaizdžiui				
g) gimnazijos darbuotojai (mokytojai)	Vidiniam įvaizdžiui				
	Išoriniam įvaizdžiui				
h) gimnazijos mokiniai	Vidiniam įvaizdžiui				
	Išoriniam įvaizdžiui				

i) gimnazijos vardas	Vidiniam įvaizdžiui					
	Išoriniam įvaizdžiui					
j) spalvos (gimnazijos ženkle, interjere ir kt.)	Vidiniam įvaizdžiui					
	Išoriniam įvaizdžiui					
k) gimnazijos šūkis (devizas)	Vidiniam įvaizdžiui					
	Išoriniam įvaizdžiui					
l) reklama	Vidiniam įvaizdžiui					
	Išoriniam įvaizdžiui					
m) bendravimas tarp pačių mokytojų	Vidiniam įvaizdžiui					
	Išoriniam įvaizdžiui					
n) bendravimas tarp mokytojų ir mokinių	Vidiniam įvaizdžiui					
	Išoriniam įvaizdžiui					
o) bendravimas tarp pačių mokinių	Vidiniam įvaizdžiui					
	Išoriniam įvaizdžiui					
p) bendravimas tarp mokytojų ir tėvų	Vidiniam įvaizdžiui					
	Išoriniam įvaizdžiui					
r) kitos paslaugos (užsienio kalbų ir kt. kursai)	Vidiniam įvaizdžiui					
	Išoriniam įvaizdžiui					
s) vietovės, rajono, kuriame yra gimnazija, įvaizdis	Vidiniam įvaizdžiui					
	Išoriniam įvaizdžiui					
š) mokinių, tėvų ir kt. patirtis, nuomonė gimnazijos atžvilgiu	Vidiniam įvaizdžiui					
	Išoriniam įvaizdžiui					
15. Kuriose iš pateiktų auditorijų Jums yra svarbiausia sukurti teigiamą įvaizdį?						
a) mokinių						
b) tėvų						
c) visuomenės						
d) darbuotojų						
e) kontrolės institucijų						
f) vyriausybės, jos nutarimų						
g) žurnalistų						
16. Kurie iš šių veiksmų daro didžiausią įtaką mokinių, tėvų ir kt. teigiamai nuomonei apie gimnaziją?						
a) mokymo kokybė						
b) mikroklimatas mokykloje						
c) geografinė padėtis						
d) kita (įrašykite)						
17. Kaip manote, kiek reikšmės, tėvams renkant, į kurią gimnaziją leisti vaikus mokyti, turi šie veiksniai:						
a) gimnazijos vadovai						

Butkutė J. ŠIAULIŲ MIESTO GIMNAZIJŲ ĮVAIZDŽIO KŪRIMAS IR VALDYMAS

b) gimnazijos vardas					
c) gera mokymo kokybė					
d) vietovės, rajono, kuriame yra gimnazija, įvaizdis					
e) geografinė padėtis (arčiausiai namų)					
f) gimnazijos bendravimas su mokinių tėvais ar kitais visuomenės nariais					
g) sutvarkyta gimnazijos teritorija (eksterjeras)					
h) sutvarkytas, jaukus gimnazijos vidus (interjeras)					
i) reklama					
j) žiniasklaida					
k) gimnazijos interneto svetainė					
l) gandai (draugų, pažįstamų nuomonė)					
m) žmonių atsiliepimai apie gimnaziją, remiantis patirtimi					
n) gera materialinė bazė					
o) geras maitinimas					
p) gimnazijos mokinių uniforma					
r) geri santykiai tarp mokytojų ir mokinių					
s) geri santykiai tarp pačių mokinių					
š) dirba geri, kompetentingi pedagogai					
t) gimnazija gerai žinoma mieste					
u) aktyvi gimnazijos veikla (meno, sporto kolektyvai, dalyvavimas įvairiuose projektuose)					
v) šeimos tradicija					
z) žinomi mokytojai (asmeninė patirtis)					
ž) saugi aplinka, niekas nežemina, neižeidinėja					
18. Kiek įtakos, Jūsų nuomone, kuriant gimnazijos įvaizdį, turi šios kontaktinės auditorijos?					
a) gimnazijos vadovybė					
b) pedagogų kolektyvas					
c) mokiniai					
d) tėvai					

Įvertinkite teiginius, kaip jie tinka Jūsų gimnazijai	Tikrai taip	Lyg ir taip	Nežinau	Lyg ir ne	Tikrai ne
19. Gimnazija žino, kokio įvaizdžio pageidauja, ir kryptingai jo siekia.					
20. Gimnazija stengiasi, kad mokinių, tėvų, mokytojų ir kt. nuomonė apie ją atitiktų realią padėtį.					
21. Stengiamasi, kad žmonių nuomonė apie gimnaziją būtų geresnė, nei reali gimnazijos padėtis.					
22. Gimnazijos darbuotojai (mokytojai) žino pagrindines organizacijos vertybes ir tikslus.					

23. Į gimnazijos strateginio plano rengimą stengiamasi įtraukti kuo daugiau darbuotojų (mokytojų).					
24. Mokytojai žino savo gimnazijos viziją ir misiją.					
25. Darbe mokytojams suteikiamos tinkamos sąlygos.					
26. Pedagogai skatinami mokytis, kelti kvalifikaciją.					
27. Pedagogai skatinami aktyviai dalyvauti visuomeninėje veikloje.					
28. Kas Jūsų gimnaziją vertina geriau, negu yra iš tikrųjų?					
a) darbuotojai (mokytojai)					
b) tėvai					
c) mokiniai					
29. Gimnazija rūpinasi savo darbuotojais (mokytojais).					
30. Bendradarbiaujame su kitomis mokyklomis.					
31. Glaudžiai bendradarbiaujame su mokinių tėvais.					
32. Ar Jums svarbu žinoti, ką žmonės galvoja apie kitas gimnazijas?					
33. Kokie, Jūsų nuomone, yra pagrindiniai gero gimnazijos įvaizdžio trukdžiai?					
a) prasta mokymo kokybė (daug mokinių neįstoja į aukštąsias mokyklas)					
b) blogi atsiliepimai					
c) nepakankamai išplėtotą populiarinimo bei reklaminę veiklą					
d) kita (įrašykite)					
34. Ar Jums svarbu, kad mokiniai ir tėvai galvotų, kad Jūsų gimnaziją pasirinkti yra teisingiausia?					

	Dažniau nei kartą per metus	Kas metai	Kas 2 metai	Kartą per 5 metus	Tokių tyrimų neatlieka
35. Kaip dažnai Jūsų gimnazija atlieka tyrimus, norėdama nustatyti, ką apie ją galvoja ir kaip ją vertina:					
a) mokiniai					
b) tėvai					
c) darbuotojai					
d) kita (įrašykite)					

ANKETA

ŠIAULIŲ MIESTO GIMNAZIJŲ ĮVAIZDŽIO KŪRIMAS IR VALDYMAS

Gerbiamas respondente, šio tyrimo *tikslas* – nustatyti pagrindines Šiaulių miesto gimnazijų įvaizdžio kūrimo priemones. Apklausa yra ANONIMINĖ, nei vardo, nei pavardės nurodyti nereikia. Apklausoje dalyvauja Šiaulių miesto mokyklų mokinių tėvai.

Anketoje nėra *teisingų* arba *neteisingų* klausimų ir atsakymų. Pastarieji tiesiog atspindi *nuomonių įvairovę*.

Labai prašome atsakyti į kiekvieną klausimą bei užpildyti anketą iki galo, nes tai padidins tyrimo rezultatų tikslumą.

Apklausa atlieka Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto Švietimo vadybos magistrantė Jolita Butkutė, tel.: 8-611-99616.

Iš anksto dėkojame už atsakymus!

Jums tinkantį atsakymą pažymėkite kryželiu: ⊗

1. Jūsų lytis:
<input type="radio"/> moteris
<input type="radio"/> vyras

2. Kiek Jums metų?
(parašykite):.....m.

3. Koks Jūsų išsimokslinimas?

.....

4. Kokios jūsų pareigos (jei dirbate)?

- aukšto lygio vadovas (direktorius, pavaduotojas, finansininkas ir pan.)
- smulkesnio padalinio vadovas (specialistas ir pan.)
- nesate vadovas, bet turite žmonių, kuriems galite duoti nurodymus (mokytojas, medikas, socialinis darbuotojas)
- esate eilinis darbuotojas (parašykite)
- bedarbis

5. Jūsų šeimyninė padėtis:

- ištekęjusi (vedęs) našlė (-ys) netekėjusi (nevedęs) išsiskyrusi (išsiskyręs)

6. Dabar gyvenate su:

- tik su vaiku (-ais) sutuoktiniu (-e) draugu (-e) tėvais ir kt.

7. Kur Jūsų šeima gyvena?

- nuosavame name išnuomotame name/bute
- nuosavame bute neturi gyvenamosios vietos

8. Kiek vaikų auga Jūsų šeimoje?

- 1 2 3 ir daugiau

9. Kokioje mokykloje ir kelintoje klasėje mokosi Jūsų vaikas (-ai)?

(parašykite)

10. Kaip mokosi Jūsų vaikas (-ai)?

(įrašykite pažymių vidurki)

11. Ar, Jūsų nuomone, Jūsų vaiko (-ų) mokymosi rezultatai atitinka jo (-ų) gebėjimus?

- labai gerai gerai patenkinamai blogai labai blogai

12. Kur Jūsų vakas mokosi?

- atskirame kambaryje
- turi vietą mokymuisi vaikų kambaryje
- turi vietą mokymuisi bendrame kambaryje
- neturi specialios vietos ruošti pamokas
- kitur (įrašykite).....

13. Kaip vertinate asmeninį dalyvavimą, ugdant savo vaiką (-us)?

- labai aktyvus
- aktyvus
- vidutinio aktyvumo
- pasyvus
- labai pasyvus

14. Kokią gimnaziją planuojate pasirinkti?

(parašykite)

	Labai gerai	Gerai	Patenkinamai	Blogai	Labai blogai
15. Kaip vertinate šią šiuolaikinę Lietuvos švietimo sistemą?					
16. Kaip vertinate šią šiuolaikinę vidurinių mokyklų darbą?					

	Labai optimistiškai	Optimistiškai	Neutraliai	Pesimistiškai	Labai pesimistiškai
17. Kaip žiūrite į Lietuvos švietimo ateitį?					
18. Kaip žiūrite į vidurinių mokyklų ateitį (perspektyvą)?					

Atsakykite į klausimus	Tikrai taip	Lyg ir taip	Nežinau	Lyg ir ne	Tikrai ne
19. Ar Jums svarbus mokyklos, kurioje mokosi Jūsų vaikas, įvaizdis?					
20. Ar Jūs patenkinti mokykla, kurioje mokosi Jūsų vaikas?					
21. Ar, Jūsų nuomone, yra skirtumas, kur įsigyti vidurinį išsilavinimą: gimnazijoje ar kitoje mokykloje?					
22. Kodėl pasirinkote gimnaziją, o ne kitą bendrojo lavinimo mokyklą?					
a) baigus gimnaziją didesnė tikimybė įstoti į aukštąją mokyklą					
b) prestižas					
c) geresnė mokymo kokybė					
d) šeimos tradicija					
e) atsitiktinumas					
f) kita (įrašykite)					
23. Renkantis gimnaziją Jūs:					
a) leidžiate pasirinkti patiems vaikams					
b) nusprendžiate pats					
c) sprendimą priimate kartu					
24. Kokios, Jūsų nuomone, yra pagrindinės nepakankamai gero gimnazijos įvaizdžio priežastys?					
a) prasta mokymo kokybė (daug mokinių neįstoja į aukštąsias mokyklas)					

b) blogi atsiliepimai					
c) nepakankamai išplėtotą populiarinimo bei reklaminę veiklą					
d) kita (įrašykite)					

Atsakykite į klausimus	Labai daug	Daug	Nedaug	Visai neturi	Nežinau
25. Kokią reikšmę įvaizdis turi mokyklos, gimnazijos ateičiai?					
26. Ar gimnazijų įvaizdis lemia Jūsų apsisprendimą renkantis gimnaziją?					
27. Kokią reikšmę, renkantis gimnaziją, Jums turi šie veiksniai?					
a) gimnazijos vadovai					
b) gimnazijos vardas					
c) gera mokymo kokybė					
d) vietovės, rajono, kuriame yra gimnazija, įvaizdis					
e) geografinė padėtis (arčiausiai namų)					
f) gimnazijos bendravimas su mokinių tėvais ar kitais visuomenės nariais					
g) sutvarkyta gimnazijos teritorija (eksterjeras)					
h) sutvarkytas, jaukus gimnazijos vidus (interjeras)					
i) reklama					
j) žiniasklaida					
k) gimnazijos interneto svetainė					
l) gandai (draugų, pažįstamų nuomonė)					
m) žmonių atsiliepimai apie gimnaziją, remiantis patirtimi					
n) gera materialinė bazė					
o) geras maitinimas					
p) gimnazijos mokinių uniforma					
r) geri santykiai tarp mokytojų ir mokinių					
s) geri santykiai tarp pačių mokinių					
Š) dirba geri, kompetetingi pedagogai					
t) gimnazija gerai žinoma mieste					
u) aktyvi gimnazijos veikla (meno, sporto kolektyvai, dalyvavimas įvairiuose projektuose)					
v) šeimos tradicija					
z) žinomi mokytojai (asmeninė patirtis)					
Ž) saugi aplinka, niekas nežemina, neižeidinėja					
28. Kiek įtakos, Jūsų nuomone, kuriant gimnazijos įvaizdį, turi šios kontaktinės auditorijos?					
a) gimnazijos vadovybė					
b) pedagogų kolektyvas					

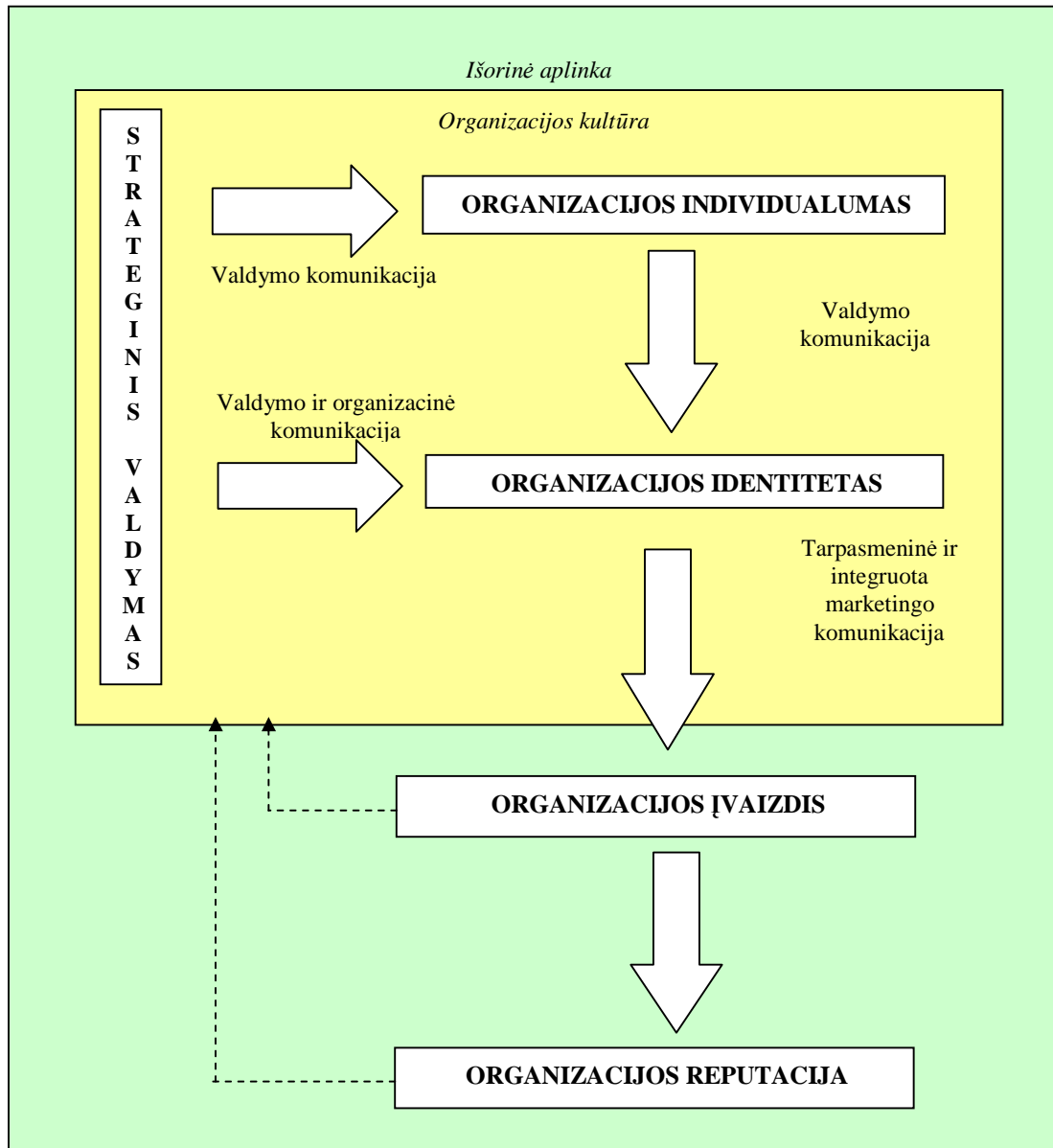
c) mokiniai					
d) tėvai					
29. Kas, renkantis gimnaziją, Jums turėjo daugiausia įtakos?					
a) asmeninė patirtis					
b) gandai					
c) žiniasklaida					
d) atvirų durų diena					
e) mokyklos lankstinukai					
f) mokyklos interneto svetainė					

Klausimai	Gimnazijos					Didždvario gimnazija					J. Janonio gimnazija					Viešoji įstaiga Šiaulių universiteto gimnazija				
	Labai gerai	Gerai	Patenkinamai	Blogai	Nežinau	Labai gerai	Gerai	Patenkinamai	Blogai	Nežinau	Labai gerai	Gerai	Patenkinamai	Blogai	Nežinau					
30. Koks, Jūsų nuomone, Šiaulių miesto gimnazijų įvaizdis visuomenėje?																				
31. Įvertinkite žemiau pateiktus veiksnius, kaip jie, Jūsų nuomone, atitinka kiekvieną gimnaziją:																				
a) gimnazijos vadovai																				
b) gimnazijos vardas																				
c) gera mokymo kokybė																				
d) vietovės, rajono, kuriame yra gimnazija, įvaizdis																				
e) geografinė padėtis (arčiausiai namų)																				
f) bendravimas su mokinių tėvais ar kitais visuomenės nariais																				
g) sutvarkyta gimnazijos teritorija (eksterjeras)																				
h) sutvarkytas, jaukus gimnazijos vidus (interjeras)																				
i) reklama																				
j) žiniasklaida																				
k) gimnazijos interneto svetainė																				
l) gandai (draugų, pažįstamų nuomonė)																				
m) žmonių atsiliepimai apie gimnaziją, remiantis patirtimi																				

Butkutė J. ŠIAULIŲ MIESTO GIMNAZIJŲ IVAIZDŽIO KŪRIMAS IR VALDYMAS

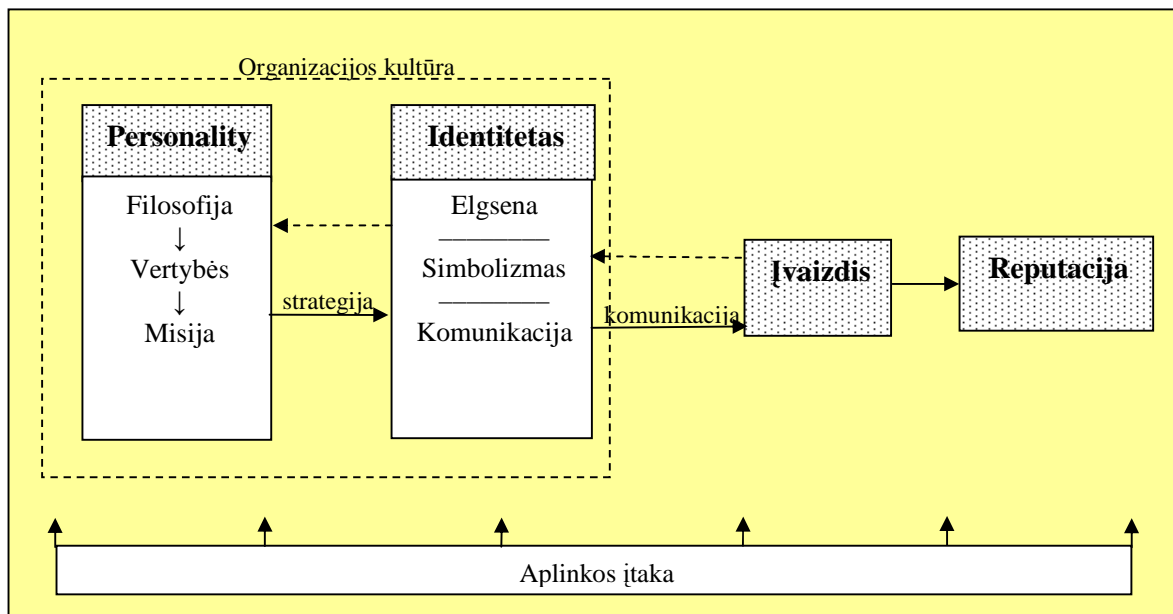
n) gera materialinė bazė															
o) geras maitinimas															
p) gimnazijos mokinių uniforma															
r) geri santykiai tarp mokytojų ir mokinių															
s) geri santykiai tarp pačių mokinių															
š) dirba gerai, kompetetingi pedagogai															
t) gimnazija gerai žinoma mieste															
u) aktyvi gimnazijos veikla (meno, sporto kolektyvai, dalyvavimas įvairiuose projektuose)															
v) saugi aplinka, niekas nežemina, neįžeidinėja															

ORGANIZACIJOS ĮVAIZDŽIO KŪRIMAS: APIBENDRINAMASIS MODELIS



Šaltinis: Drūteikienė G. Organizacijos įvaizdžio kūrimas: apibendrinamojo modelio link. [žiūrėta 2005 01 24]. Prieiga per internetą: <<http://www.leidykla.vu.lt/inetleid/inf-mok/22/str11.html>>.

APIBENDRINTAS ĮMONĖS ĮVAIZDŽIO VALDYMO MODELIS



Šaltinis: Šeputienė J. Įmonės įvaizdžio kūrimas ir valdymas: teoriniai ir praktiniai aspektai. Magistro darbas. – Šiauliai, 2002, p. 31.

ŠIANDIENINĖ LIETUVOS ŠVIETIMO IR VIDURINIŲ MOKYKLŲ SITUACIJA

Klausimai Atsakymai	Kaip vertinate šiandieninę Lietuvos švietimo sistemą?				Kaip vertinate šiandieninį vidurinių mokyklų darbą?			
	Gimnazijų mokytojai		Mokinių tėvai		Gimnazijų mokytojai		Mokinių tėvai	
	N	Procentai	N	Procentai	N	Procentai	N	Procentai
Labai gerai	-	-	-	-	-	-	1	0,9
Gerai	10	20,0	18	16,6	31	62,0	47	43,9
Patenkinamai	37	74,0	73	67,0	17	34,0	55	51,4
Blogai	3	6,0	17	15,6	2	4,0	4	3,7
Labai blogai	-	-	1	0,9	-	-	-	-
Viso:	50	100,0	109	100,0	50	100,0	107	100,0

LIETUVOS ŠVIETIMO SISTEMOS IR VIDURINIŲ MOKYKLŲ ATEITIES VERTINIMAS

Klausimai Atsakymai	Kaip žiūrite į Lietuvos švietimo ateitį?				Kaip žiūrite į vidurinių mokyklų ateitį (perspektyvą)?			
	Gimnazijų mokytojai		Mokinių tėvai		Gimnazijų mokytojai		Mokinių tėvai	
	N	Procentai	N	Procentai	N	Procentai	N	Procentai
Labai optimistiškai	2	4,0	-	-	-	-	2	1,9
Optimistiškai	21	42,0	48	44,4	12	24,0	50	46,7
Neutraliai	11	22,0	40	37,0	24	48,0	39	36,4
Pesimistiškai	15	30,0	20	18,5	13	26,0	15	14,0
Labai pesimistiškai	1	2,0	-	-	1	2,0	1	0,9
Viso:	50	100,0	108	100	50	100,0	107	100

RESPONDENTŲ NUOMONĖ GIMNAZIJOS ĮVAIZDŽIO SĄVOKOS ATŽVILGIU

APIBRĖŽIMAS	Bendri rezultatai	
	N	%
<i>Gimnazijos įvaizdis</i> - tai priemonės, kuriomis organizacija stengiasi pristatyti save ir išskirti iš kitų mokyklų.	11	22,0
<i>Gimnazijos įvaizdis</i> - tai pastovus, ilgalaikis kolektyvinis organizacijos veiksmų ir pasiekimų vertinimas.	26	52,0
<i>Gimnazijos įvaizdis</i> - tai visuma idėjų, jausmų, suvokimo ir įsivaizdavimo, kuriuos asmuo ar asmenų grupė turi mokyklos atžvilgiu.	13	26,0
Viso:	50	100,0

PRIEDAS 8

KOKYKLĄ – KONKURUOJANTI ORGANIZACIJA

Šiuo metu vidurinės mokyklos/gimnazijos dirba rinkos ekonomikos sąlygomis	N	Procentai
Tikrai taip	28	56,0
Lyg ir taip	19	38,0
Nežinau	1	2,0
Lyg ir ne	2	4,0
Tikrai ne	-	-
Viso:	50	100,0

MOKYKLOS ĮVAIZDŽIO AKTUALUMAS TĖVŲ POŽIŪRIU

Ar Jums svarbus mokyklos, kurioje mokosi Jūsų vaikai, įvaizdis?	N	Procentai
Tikrai taip	71	65,1
Lyg ir taip	33	30,3
Nežinau	-	-
Lyg ir ne	1	,9
Tikrai ne	4	3,7
Viso:	109	100,0

**GIMNAZIJOS VIDINIAM ĮVAIZDŽIUI ĮTAKĄ DARANČIŲ VEIKSNIŲ
ĮVERTINIMAS: MOKYTOJŲ POŽIŪRIS**

VEIKSNIAI	M	SD	Labai daug (%)	Daug (%)	Nežinau (%)	Nedaug (%)	Visai neturi (%)
Bendravimas tarp mokytojų ir mokinių	4,50	0,51	50,0	50,0	-	-	-
Gimnazijos mokytojai	4,48	0,61	52,0	46,0	-	2,0	-
Gimnazijos vadovai	4,48	0,71	56,0	40,0	-	4,0	-
Gimnazijos kultūra	4,40	0,64	46,0	50,0	2,0	2,0	-
Gimnazijos mokiniai	4,30	0,58	34,0	64,0	-	2,0	-
Bendravimas tarp pačių mokinių	4,28	0,57	32,0	66,0	-	2,0	-
Gimnazijos strategija	4,28	0,67	36,0	60,0	-	4,0	-
Gimnazijos filosofija	4,26	0,60	32,0	64,0	2,0	2,0	-
Mokinių, tėvų ir kt. patirtis, nuomonė gimnazijos atžvilgiu	4,18	0,60	26,0	68,0	4,0	2,0	-
Gimnazijos vizija	4,16	0,79	32,0	60,0	-	8,0	-
Bendravimas tarp pačių mokytojų	4,12	0,85	32,0	58,0	-	10,0	-
Gimnazijos misija	4,12	0,87	34,0	54,0	2,0	10,0	-
Bendravimas tarp mokytojų ir tėvų	4,08	0,97	36,0	50,0	-	14,0	-
Gimnazijos vardas	3,98	1,08	36,0	44,0	4,0	14,0	2,0
Kitos paslaugos (užsienio kalbų ir kt. kursai)	3,70	1,18	26,0	46,0	4,0	20,0	4,0
Gimnazijos reklama	3,24	1,33	20,0	34,0	4,0	34,0	8,0
Vietovės, rajono, kuriame yra gimnazija, įvaizdis	3,14	1,20	8,0	46,0	6,0	32,0	8,0
Gimnazijos šūkis (devizas)	2,80	1,14	8,0	28,0	4,0	56,0	4,0
Spalvos (gimnazijos ženkle, interjere ir kt.)	2,74	1,31	14,0	20,0	4,0	50,0	12,0
Viso: N=50							
<i>Paaškinimas:</i> M – atsakymų vidurkis, kai galimas vertinimas yra nuo 1 („Visai neturi“) iki 5 („Labai daug“); SD – standartinis nuokrypis, N – respondentų skaičius.							

**GIMNAZIJOS IŠORINIAM ĮVAIZDŽIUI ĮTAKĄ DARANČIŲ VEIKSNIŲ
ĮVERTINIMAS: MOKYTOJŲ POŽIŪRIS**

VEIKSNIAI	M	SD	Labai daug (%)	Daug (%)	Nežinau (%)	Nedaug (%)	Visai neturi (%)
Gimnazijos mokytojai	4,54	0,61	58,0	40,0	-	2,0	-
Bendravimas tarp mokytojų ir mokinių	4,42	0,54	44,0	54,0	2,0	-	-
Gimnazijos kultūra	4,40	0,53	42,0	56,0	2,0	-	-
Gimnazijos vadovai	4,32	0,87	50,0	40,0	2,0	8,0	-
Gimnazijos filosofija	4,26	0,69	36,0	58,0	2,0	4,0	-
Gimnazijos misija	4,24	0,77	38,0	54,0	2,0	6,0	-
Gimnazijos mokiniai	4,22	0,84	40,0	50,0	2,0	8,0	-
Mokinių, tėvų ir kt. patirtis, nuomonė gimnazijos atžvilgiu	4,20	0,61	30,0	60,0	10,0	-	-
Bendravimas tarp mokytojų ir tėvų	4,20	0,86	40,0	48,0	4,0	8,0	-
Gimnazijos vardas	4,18	1,04	50,0	32,0	4,0	14,0	-
Gimnazijos strategija	4,14	0,81	30,0	62,0	2,0	4,0	2,0
Bendravimas tarp pačių mokinių	4,08	0,85	28,0	62,0	2,0	6,0	2,0
Gimnazijos vizija	3,96	0,92	26,0	58,0	2,0	14,0	-
Kitos paslaugos (užsienio kalbų ir kt. kursai)	3,94	1,06	30,0	52,0	4,0	10,0	4,0
Bendravimas tarp pačių mokytojų	3,60	1,26	26,0	42,0	4,0	22,0	6,0
Gimnazijos reklama	3,48	1,39	28,0	36,0	2,0	24,0	10,0
Vietovės, rajono, kuriame yra gimnazija, įvaizdis	3,36	1,19	16,0	42,0	8,0	30,0	4,0
Gimnazijos šūkis (devizas)	2,82	1,22	10,0	26,0	10,0	44,0	10,0
Spalvos (gimnazijos ženkle, interjere ir kt.)	2,70	1,23	10,0	22,0	8,0	48,0	12,0
Viso: N=50							
<i>Paaiškinimas:</i> M – atsakymų vidurkis, kai galimas vertinimas yra nuo 1 („Visai neturi“) iki 5 („Labai daug“); SD – standartinis nuokrypis, N – respondentų skaičius.							

**VIDINIAM IR IŠORINIAM ĮVAIZDŽIUI ĮTAKĄ DARANČIŲ VEIKSNIŲ
PALYGINIMAS**

Vidiniam įvaizdžiui įtaką darančių veiksnių įvertinimas	RN	Palyginimas	RN	Išoriniam įvaizdžiui įtaką darančių veiksnių įvertinimas
Bendravimas tarp mokytojų ir mokinių	1		1	Gimnazijos mokytojai
Gimnazijos mokytojai	2		2	Bendravimas tarp mokytojų ir mokinių
Gimnazijos vadovai	3		3	Gimnazijos kultūra
Gimnazijos kultūra	4		4	Gimnazijos vadovai
Gimnazijos mokiniai	5		5	Gimnazijos filosofija
Bendravimas tarp pačių mokinių	6		6	Gimnazijos misija
Gimnazijos strategija	7		7	Gimnazijos mokiniai
Gimnazijos filosofija	8		8	Mokinių, tėvų ir kt. patirtis, nuomonė gimnazijos atžvilgiu
Mokinių, tėvų ir kt. patirtis, nuomonė gimnazijos atžvilgiu	9		9	Bendravimas tarp mokytojų ir tėvų
Gimnazijos vizija	10		10	Gimnazijos vardas
Bendravimas tarp pačių mokytojų	11		11	Gimnazijos strategija
Gimnazijos misija	12		12	Bendravimas tarp pačių mokinių
Bendravimas tarp mokytojų ir tėvų	13		13	Gimnazijos vizija
Gimnazijos vardas	14		14	Kitos paslaugos (užsienio kalbų ir kt. kursai)
Kitos paslaugos (užsienio kalbų ir kt. kursai)	15		15	Bendravimas tarp pačių mokytojų
Gimnazijos reklama	16		16	Gimnazijos reklama
Vietovės, rajono, kuriame yra gimnazija, įvaizdis	17		17	Vietovės, rajono, kuriame yra gimnazija, įvaizdis
Gimnazijos šūkis (devizas)	18		18	Gimnazijos šūkis (devizas)
Spalvos (gimnazijos ženkle, interjere ir kt.)	19		19	Spalvos (gimnazijos ženkle, interjere ir kt.)

Paaiškinimas: RN – reitingo numeris.

GIMNAZIJŲ ĮVAIZDŽIO KŪRIMO STRATEGIJA

STRATEGINIAI VEIKSNIAI	M	SD	Tikrai taip (%)	Lyg ir taip (%)	Nežinau (%)	Lyg ir ne (%)	Tikrai ne (%)
Į gimnazijos strateginio plano rengimą stengiamasi įtraukti kuo daugiau mokytojų	4,60	0,61	66,0	28,0	6,0	-	-
Gimnazijos mokytojai žino pagrindines organizacijos vertybes ir tikslus	4,58	0,70	68,0	24,0	6,0	2,0	-
Pedagogai skatinami mokytis, kelti kvalifikaciją	4,58	0,64	64,0	32,0	2,0	2,0	-
Bendradarbiaujame su kitomis mokyklomis	4,48	0,68	56,0	38,0	4,0	2,0	-
Pedagogai skatinami aktyviai dalyvauti visuomeninėje veikloje	4,34	0,77	46,0	46,0	6,0	-	2,0
Mokytojai žino savo gimnazijos viziją ir misiją	4,32	1,08	64,0	16,0	10,0	8,0	2,0
Glaudžiai bendradarbiaujame su mokinių tėvais	4,16	0,87	38,0	48,0	6,0	8,0	-
Mokykla rūpinasi savo mokytojais	3,96	0,75	18,0	66,0	12,0	2,0	2,0
Darbe mokytojams suteikiamos tinkamos sąlygos	3,78	1,07	22,0	56,0	4,0	14,0	4,0
N = 50							
<i>Paaiškinimas:</i> M – atsakymų vidurkis, kai galimas vertinimas yra nuo 1 („Tikrai ne“) iki 5 („Tikrai taip“); SD – standartinis nuokrypis, N – respondentų skaičius.							

**VEIKSNIŲ, LEMIANČIŲ TĖVŲ APSISPRENDIMĄ RENKANTIS GIMNAZIJA,
ĮVERTINIMAS TĖVŲ POŽIŪRIU**

VEIKSNIAI	N	M	SD	Labai daug (%)	Daug (%)	Nežinau (%)	Nedaug (%)	Visai neturi (%)
Dirba geri, kompetentingi pedagogai	111	4,67	0,65	73,0	23,4	1,8	0,9	0,9
Gera mokymo kokybė	111	4,67	0,69	73,9	22,5	1,8	-	1,8
Gerai santykiai tarp pačių mokinių	111	4,63	0,62	67,6	29,7	1,8	-	0,9
Saugi aplinka, niekas nežemina, neižeidinėja	108	4,56	0,76	66,7	27,8	2,8	0,9	1,9
Gerai santykiai tarp mokytojų ir mokinių	110	4,53	0,71	60,9	34,5	1,8	1,8	0,9
Gera materialinė bazė	111	4,07	0,86	30,6	55,0	6,3	7,2	0,9
Sutvarkytas, jaukus gimnazijos vidus (interjeras)	109	3,87	1,00	22,9	59,6	1,8	12,8	2,8
Aktyvi gimnazijos veikla (meno, sporto kolektyvai, dalyvavimas įvairiuose projektuose)	108	3,81	1,03	23,1	55,6	2,8	16,7	1,9
Gimnazijos vadovai	110	3,74	1,33	34,5	38,2	3,6	13,6	10,0
Sutvarkyta gimnazijos teritorija (eksterjeras)	110	3,72	1,13	20,9	56,4	1,8	15,5	5,5
Žmonių atsiliepimai apie gimnaziją, remiantis patirtimi	110	3,64	1,21	24,5	46,4	1,8	22,7	4,5
Gimnazijos bendravimas su mokinių tėvais ar kitais visuomenės nariais	111	3,57	1,22	21,6	45,0	9,9	15,3	8,1
Gimnazijos vardas	107	3,52	1,28	21,5	45,8	6,5	15,9	10,3
Gimnazija gerai žinoma mieste	110	3,49	1,18	17,3	48,2	6,4	22,7	5,5
Geras maitinimas	109	3,27	1,22	15,6	38,5	8,3	32,1	5,5
Geografinė padėtis	110	3,13	1,41	18,2	35,5	3,6	26,4	16,4
Žinomi mokytojai (asmeninė patirtis)	108	3,01	1,49	19,4	30,6	2,8	25,9	21,3
Vietovės, rajono, kuriame yra gimnazija, įvaizdis	108	2,97	1,31	12,0	34,3	6,5	33,3	13,9
Gimnazijos interneto svetainė	111	2,77	1,31	13,5	18,9	15,3	36,0	16,2
Gandai (draugų, pažįstamų nuomonė)	107	2,57	1,39	13,1	17,8	9,3	32,7	27,1
Žiniasklaida	108	2,34	1,23	7,4	15,7	6,5	44,4	25,9
Reklama	105	2,19	1,15	6,7	10,5	5,7	49,5	27,6
Gimnazijos mokinių uniforma	111	2,00	1,27	6,3	12,6	4,5	27,9	48,6
Šeimos tradicija	109	1,77	1,07	1,8	10,1	6,4	26,6	55,0

Paiškinimas: M – atsakymų vidurkis, kai galimas vertinimas yra nuo 1 („Visai neturi“) iki 5 („Labai daug“); SD – standartinis nuokrypis, N – respondentų skaičius.

**VEIKSNIŲ, LEMIANČIŲ TĖVŲ APSISPRENDIMĄ RENKANTIS GIMNAZIJA,
ĮVERTINIMAS MOKYTOJŲ POŽIŪRIU**

VEIKSNIAI	M	SD	Labai daug (%)	Daug (%)	Nežinau (%)	Nedaug (%)	Visai neturi (%)
Gera mokymo kokybė	4,72	0,45	72,0	28,0	-	-	-
Gimnazija gerai žinoma mieste	4,60	0,57	64,0	32,0	4,0	-	-
Dirba geri, kompetentingi pedagogai	4,52	0,58	56,0	40,0	4,0	-	-
Gerai santykiai tarp mokytojų ir mokinių	4,34	0,59	38,0	60,0	-	2,0	-
Saugi aplinka	4,30	0,71	42,0	48,0	8,0	2,0	-
Žmonių atsiliepimai apie gimnaziją remiantis patirtimi	4,30	0,51	32,0	66,0	2,0	-	-
Gimnazijos vardas	4,24	0,87	44,0	44,0	4,0	8,0	-
Gerai santykiai tarp pačių mokinių	4,18	0,56	24,0	72,0	2,0	2,0	-
Žinomi mokytojai (asmeninė patirtis)	4,06	0,77	24,0	66,0	2,0	8,0	-
Gera materialinė bazė	4,04	0,83	26,0	62,0	2,0	10,0	-
Aktyvi gimnazijos veikla (meno, sporto kolektyvai, dalyvavimas įvairiuose projektuose)	4,02	0,84	26,0	60,0	4,0	10,0	-
Gimnazijos bendravimas su mokinių tėvais ar kitais visuomenės nariais	4,00	0,86	26,0	58,0	6,0	10,0	-
Gandai (draugų, pažįstamų nuomonė)	3,82	1,06	26,0	50,0	6,0	16,0	2,0
Sutvarkytas, jaukus gimnazijos vidus (interjeras)	3,72	1,03	18,0	58,0	4,0	18,0	2,0
Sutvarkyta gimnazijos teritorija (eksterjeras)	3,64	1,08	18,0	54,0	4,0	22,0	2,0
Gimnazijos vadovai	3,52	1,25	26,0	36,0	4,0	32,0	2,0
Gimnazijos interneto svetainė	3,46	1,13	18,0	42,0	8,0	32,0	-
Žiniasklaida	3,44	1,21	18,0	44,0	8,0	24,0	6,0
Vietovės, rajono, kuriame yra gimnazija, įvaizdis	3,42	1,11	12,0	52,0	4,0	30,0	2,0
Reklama	3,28	1,21	16,0	38,0	8,0	34,0	4,0
Šeimos tradicija	3,12	1,06	6,0	42,0	12,0	38,0	2,0
Geras maitinimas	3,04	1,09	4,0	42,0	14,0	34,0	6,0
Geografinė padėtis (arčiausiai namų)	2,90	1,30	14,0	26,0	6,0	44,0	10,0
Gimnazijos mokinių uniforma	1,84	0,68	-	-	16,0	52,0	32,0
N = 50							
<i>Paaiškinimas:</i> M – atsakymų vidurkis, kai galimas vertinimas yra nuo 1 („Visai neturi“) iki 5 („Labai daug“); SD – standartinis nuokrypis, N – respondentų skaičius.							

DIDŽDVARIO GIMNAZIJOS VERTINIMAS MOKINIŲ TĖVŲ TARPE

Klausimai	Didždvario gimnazija							
	N	M	SD	Labai gerai (%)	Gerai (%)	Nežinau (%)	Patenkinamai (%)	Blogai (%)
Koks, Jūsų nuomone, Šiaulių miesto gimnazijų įvaizdis visuomenėje?	109	3,61	1,00	14,7	54,1	10,1	20,2	0,9
Įvertinkite žemiau pateiktus veiksnius, kaip jie, Jūsų nuomone, atitinka kiekvieną gimnaziją:								
a) gimnazijos vadovai	107	3,78	0,84	21,5	39,3	34,6	4,7	-
b) gimnazijos vardas	107	3,86	0,84	20,6	53,3	17,8	8,4	-
c) gera mokymo kokybė	107	3,73	0,89	16,8	51,4	19,6	12,1	-
d) vietovės, rajono, kuriame yra gimnazija, įvaizdis	109	3,77	0,95	18,3	55,0	14,7	9,2	2,8
e) geografinė padėtis (arčiausiai namų)	107	3,12	1,26	12,1	38,3	9,3	29,9	10,3
f) bendravimas su mokinių tėvais ar kitais visuomenės nariais	108	3,25	0,79	5,6	29,6	49,1	15,7	-
g) sutvarkyta gimnazijos teritorija (eksterjeras)	108	3,76	0,84	11,1	67,6	8,3	12,0	0,9
h) sutvarkytas, jaukus gimnazijos vidus (interjeras)	110	2,92	0,97	4,5	25,5	30,9	35,5	3,6
i) reklama	106	2,87	0,98	5,7	17,9	40,6	29,2	6,6
j) žiniasklaida	102	3,04	0,88	4,9	22,5	47,1	22,5	2,9
k) gimnazijos interneto svetainė	105	3,33	0,77	6,7	31,4	50,5	11,4	-
l) gandai (draugų, pažįstamų nuomonė)	102	2,95	1,07	5,9	27,5	31,4	26,5	8,8
m) žmonių atsiliepimai apie gimnaziją, remiantis patirtimi	107	3,17	1,18	10,3	37,4	21,5	20,6	10,3
n) gera materialinė bazė	107	3,48	0,84	9,3	41,1	38,3	10,3	0,9
o) geras maitinimas	103	3,20	0,76	5,8	21,4	62,1	8,7	1,9
p) gimnazijos mokinių uniforma	96	3,00	0,73	4,2	11,5	66,7	15,6	2,1
r) geri santykiai tarp mokytojų ir mokinių	106	3,40	0,99	13,2	34,0	34,9	15,1	2,8
s) geri santykiai tarp pačių mokinių	108	3,30	0,91	6,5	37,0	39,8	13,0	3,7
š) dirba gerai, kompetentingi pedagogai	106	3,69•	0,82	12,3	53,8	25,5	7,5	0,9
t) gimnazija gerai žinoma mieste	104	4,17	0,88•	40,4	44,2	7,7	7,7	-
u) aktyvi gimnazijos veikla (meno, sporto kolektyvai, dalyvavimas įvairiuose projektuose)	107	3,77	0,92	23,4	39,3	28,0	9,3	-
v) saugi aplinka, niekas nežemina, neįžeidinėja	107	3,21•	0,92•	7,5	29,0	43,0	17,8	2,8

Paaiškinimas: M – atsakymų vidurkis, kai galimas vertinimas yra nuo 1 („Blogai“) iki 5 („Labai gerai“); SD – standartinis nuokrypis; N – respondentų skaičius.

JULIAUS JANONIO GIMNAZIJOS VERTINIMAS MOKINIŲ TĖVŲ TARPE

Klausimai	Gimnazijos							
	Juliaus Janonio gimnazija							
	N	M	SD	Labai gerai (%)	Gerai (%)	Nežinau (%)	Patenkinamai (%)	Blogai (%)
Koks, Jūsų nuomone, Šiaulių miesto gimnazijų įvaizdis visuomenėje?	111	4,39	0,78	52,3	38,7	4,5	4,5	-
Įvertinkite žemiau pateiktus veiksnius, kaip jie, Jūsų nuomone, atitinka kiekvieną gimnaziją:								
a) gimnazijos vadovai	107	3,86	0,83	22,4	46,7	25,2	5,6	-
b) gimnazijos vardas	102	4,15	0,80	37,3	43,1	16,7	2,9	-
c) gera mokymo kokybė	109	4,21	0,83	42,2	41,3	11,9	4,6	-
d) vietovės, rajono, kuriame yra gimnazija, įvaizdis	106	3,95	0,89	26,4	51,9	13,2	7,5	0,9
e) geografinė padėtis (arčiausiai namų)	107	3,30	1,28	16,7	36,1	8,3	32,4	5,6
f) bendravimas su mokinių tėvais ar kitais visuomenės nariais	108	3,42	0,79	9,3	32,4	49,1	9,3	-
g) sutvarkyta gimnazijos teritorija (eksterjeras)	108	4,06	0,82	27,8	59,3	5,6	6,5	0,9
h) sutvarkytas, jaukus gimnazijos vidus (interjeras)	110	3,58	0,87	12,7	44,5	31,8	10,0	0,9
i) reklama	107	3,03	0,98	8,4	19,6	42,1	26,2	3,7
j) žiniasklaida	107	3,23	0,91	9,3	24,3	49,5	14,0	2,8
k) gimnazijos interneto svetainė	106	3,48	0,84	14,2	28,3	49,1	8,5	-
l) gandai (draugų, pažįstamų nuomonė)	108	3,60	1,08	22,2	36,1	24,1	14,8	2,8
m) žmonių atsiliepimai apie gimnaziją, remiantis patirtimi	103	3,83	1,01	27,2	43,7	16,5	10,7	1,9
n) gera materialinė bazė	104	3,56	0,87	12,5	41,3	37,5	6,7	1,9
o) geras maitinimas	109	3,25	0,78	8,3	19,3	63,3	7,3	1,8
p) gimnazijos mokinių uniforma	94	3,20	0,77	9,6	11,7	69,1	8,5	1,1
r) geri santykiai tarp mokytojų ir mokinių	103	3,41	0,94	10,7	38,8	33,0	15,5	1,9
s) geri santykiai tarp pačių mokinių	109	3,50	0,81	9,2	43,1	36,7	11,0	-
š) dirba gerai, kompetentingi pedagogai	109	3,89•	0,86	24,8	46,8	21,1	7,3	-
t) gimnazija gerai žinoma mieste	110	4,23	0,91•	47,3	34,5	12,7	4,5	0,9
u) aktyvi gimnazijos veikla (meno, sporto kolektyvai, dalyvavimas įvairiuose projektuose)	108	3,90	0,87	27,8	39,8	26,9	5,6	-
v) saugi aplinka, niekas nežemina, neįžeidinėja	110	3,57•	0,90	17,3	31,8	43,6	5,5	1,8

Paaiškinimas: M – atsakymų vidurkis, kai galimas vertinimas yra nuo 1 („Blogai“) iki 5 („Labai gerai“); SD – standartinis nuokrypis; N – respondentų skaičius.

ŠIAULIŲ UNIVERSITETO GIMNAZIJOS VERTINIMAS MOKINIŲ TĖVŲ TARPE

Klausimai	Šiaulių universiteto gimnazija							
	N	M	SD	Labai gerai (%)	Gerai (%)	Nežinau (%)	Patenkinamai (%)	Blogai (%)
Koks, Jūsų nuomone, Šiaulių miesto gimnazijų įvaizdis visuomenėje?	111	3,28	0,74	1,8	38,7	45,9	12,6	0,9
Įvertinkite žemiau pateiktus veiksnius, kaip jie, Jūsų nuomone, atitinka kiekvieną gimnaziją:								
a) gimnazijos vadovai	109	3,25	0,55	2,8	22,0	72,5	2,8	-
b) gimnazijos vardas	109	3,14	0,67	2,8	21,1	64,2	11,0	0,9
c) gera mokymo kokybė	104	3,20	0,64	3,8	20,2	69,2	5,8	1,0
d) vietovės, rajono, kuriame yra gimnazija, įvaizdis	109	3,29	0,89	8,3	29,4	49,5	9,2	3,7
e) geografinė padėtis (arčiausiai namų)	106	2,83	1,09	7,5	15,1	44,3	18,9	14,2
f) bendravimas su mokinių tėvais ar kitais visuomenės nariais	102	3,10	0,57	2,9	12,7	75,5	8,8	-
g) sutvarkyta gimnazijos teritorija (eksterjeras)	109	3,32	0,76	4,6	34,9	49,5	10,0	0,9
h) sutvarkytas, jaukus gimnazijos vidus (interjeras)	109	3,23	0,70	7,3	16,5	67,9	8,3	-
i) reklama	108	2,93	0,72	1,9	13,0	64,8	16,7	3,7
j) žiniasklaida	111	3,09	0,69	2,7	18,9	64,9	11,7	1,8
k) gimnazijos interneto svetainė	108	3,24	0,76	8,3	16,7	67,6	5,6	1,9
l) gandai (draugų, pažįstamų nuomonė)	105	2,99	0,74	1,0	20,0	60,0	15,2	3,8
m) žmonių atsiliepimai apie gimnaziją, remiantis patirtimi	109	3,27	0,80	7,3	23,9	59,6	6,4	2,8
n) gera materialinė bazė	111	3,22	0,55	3,6	17,1	76,6	2,7	-
o) geras maitinimas	110	3,21	0,61	3,6	19,1	72,7	3,6	0,9
p) gimnazijos mokinių uniforma	88	3,03	0,60	3,4	6,8	81,8	5,7	2,3
r) geri santykiai tarp mokytojų ir mokinių	110	3,14	0,61	4,5	12,7	74,5	8,2	-
s) geri santykiai tarp pačių mokinių	110	3,11	0,51	0,9	16,4	75,5	7,3	-
š) dirba gerai, kompetentingi pedagogai	108	3,28	0,67	4,6	25,0	64,8	4,6	0,9
t) gimnazija gerai žinoma mieste	109	3,10	0,78	4,6	19,3	60,6	12,8	2,8
u) aktyvi gimnazijos veikla (meno, sporto kolektyvai, dalyvavimas įvairiuose projektuose)	107	3,22*	0,59	4,7	16,8	74,8	3,7	
v) saugi aplinka, niekas nežemina, neįžeidinėja	109	3,10	0,69	2,8	18,3	67,9	8,3	2,8

Paaškinimas: M – atsakymų vidurkis, kai galimas vertinimas yra nuo 1 („Blogai“) iki 5 („Labai gerai“); SD – standartinis nuokrypis; N – respondentų skaičius.

PRIEDAS 19

GIMNAZIJA ŽINO, KOKIO ĮVAIZDŽIO PAGEIDAUJA, IR KRYPTINGAI JO SIEKIA

Gimnazija		Gimnazija žino, kokio įvaizdžio pageidauja, ir kryptingai jo siekia			Viso
		Tikrai taip	Lyg ir taip	Nežinau	
J. Janonio gimnazija	Rezultatai (N)	6	10	1	17
	Kurioje Šiaulių miesto gimnazijoje dirbate? (%)	35,3%	58,8%	5,9%	100,0%
	Gimnazija žino, kokio įvaizdžio pageidauja ir kryptingai jo siekia (%)	26,1%	43,5%	25,0%	34,0%
	Viso (%)	12,0%	20,0%	2,0%	34,0%
Didždvario gimnazija	Rezultatai (N)	7	8	2	17
	Kurioje Šiaulių miesto gimnazijoje dirbate? (%)	41,2%	47,1%	11,8%	100,0%
	Gimnazija žino, kokio įvaizdžio pageidauja ir kryptingai jo siekia (%)	30,4%	34,8%	50,0%	34,0%
	Viso (%)	14,0%	16,0%	4,0%	34,0%
Šiaulių universiteto gimnazija	Rezultatai (N)	10	5	1	16
	Kurioje Šiaulių miesto gimnazijoje dirbate? (%)	62,5%	31,3%	6,3%	100,0%
	Gimnazija žino, kokio įvaizdžio pageidauja ir kryptingai jo siekia (%)	43,5%	21,7%	25,0%	32,0%
	Viso (%)	20,0%	10,0%	2,0%	32,0%
Iš viso	Rezultatai (N)	23	23	4	50
	Kurioje Šiaulių miesto gimnazijoje dirbate? (%)	46,0%	46,0%	8,0%	100,0%
	Gimnazija žino, kokio įvaizdžio pageidauja ir kryptingai jo siekia (%)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Viso (%)	46,0%	46,0%	8,0%	100,0%

**GIMNAZIJA STENGIASI, KAD ŽMONIŲ NUOMONĖ APIE JĄ ATITIKTŲ REALIĄ
PADĖTĮ**

Gimnazija		Gimnazija stengiasi, kad mokinių, tėvų, mokytojų ir kt. nuomonė apie ją atitiktų realią padėtį			Viso
		Tikrai taip	Lyg ir taip	Nežinau	
J. Janonio gimnazija	Rezultatai (N)	9	8	-	17
	Kurioje Šiaulių miesto gimnazijoje dirbate? (%)	52,9%	47,1%	-	100,0%
	Gimnazija stengiasi, kad mokinių, tėvų, mokytojų ir kt. nuomonė apie ją atitiktų realią padėtį (%)	29,0%	44,4%	-	34,0%
	Viso (%)	18,0%	16,0%	-	34,0%
Didždvario gimnazija	Rezultatai (N)	10	6	1	17
	Kurioje Šiaulių miesto gimnazijoje dirbate? (%)	58,8%	35,3%	5,9%	100,0%
	Gimnazija stengiasi, kad mokinių, tėvų, mokytojų ir kt. nuomonė apie ją atitiktų realią padėtį (%)	32,3%	33,3%	100,0%	34,0%
	Viso (%)	20,0%	12,0%	2,0%	34,0%
Šiaulių universiteto gimnazija	Rezultatai (N)	12	4	-	16
	Kurioje Šiaulių miesto gimnazijoje dirbate? (%)	75,0%	25,0%	-	100,0%
	Gimnazija stengiasi, kad mokinių, tėvų, mokytojų ir kt. nuomonė apie ją atitiktų realią padėtį (%)	38,7%	22,2%	-	32,0%
	Viso (%)	24,0%	8,0%	-	32,0%
Iš viso	Rezultatai (N)	31	18	1	50
	Kurioje Šiaulių miesto gimnazijoje dirbate? (%)	62,0%	36,0%	2,0%	100,0%
	Gimnazija stengiasi, kad mokinių, tėvų, mokytojų ir kt. nuomonė apie ją atitiktų realią padėtį (%)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Viso (%)	62,0%	36,0%	2,0%	100,0%

**GIMNAZIJA STENGIASI, KAD ŽMONIŲ NUOMONĖ APIE GIMNAZIJĄ BŪTŲ
GERESNĖ NEI REALI GIMNAZIJOS PADĖTIS**

Gimnazija		Stengiamasi, kad žmonių nuomonė apie gimnaziją būtų geresnė nei reali gimnazijos padėtis					Viso
		Tikrai taip	Lyg ir taip	Nežinau	Lyg ir ne	Tikrai ne	
J. Janonio gimnazija	Rezultatai (N)	-	3	3	8	3	17
	Kurioje Šiaulių miesto gimnazijoje dirbate? (%)	-	17,6%	17,6%	47,1%	17,6%	100,0%
	Stengiamasi, kad žmonių nuomonė apie gimnaziją būtų geresnė nei reali gimnazijos padėtis (%)	-	33,3%	18,8%	50,0%	50,0%	34,0%
	Viso (%)	-	6,0%	6,0%	16,0%	6,0%	34,0%
Didždvario gimnazija	Rezultatai (N)	2	3	7	3	2	17
	Kurioje Šiaulių miesto gimnazijoje dirbate? (%)	11,8%	17,6%	41,2%	17,6%	11,8%	100,0%
	Stengiamasi, kad žmonių nuomonė apie gimnaziją būtų geresnė nei reali gimnazijos padėtis (%)	66,7%	33,3%	43,8%	18,8%	33,3%	34,0%
	Viso (%)	4,0%	6,0%	14,0%	6,0%	4,0%	34,0%
Šiaulių universiteto gimnazija	Rezultatai (N)	1	3	6	5	1	16
	Kurioje Šiaulių miesto gimnazijoje dirbate? (%)	6,3%	18,8%	37,5%	31,3%	6,3%	100,0%
	Stengiamasi, kad žmonių nuomonė apie gimnaziją būtų geresnė nei reali gimnazijos padėtis (%)	33,3%	33,3%	37,5%	31,3%	16,7%	32,0%
	Viso (%)	2,0%	6,0%	12,0%	10,0%	2,0%	32,0%
Iš viso	Rezultatai (N)	3	9	16	16	6	50
	Kurioje Šiaulių miesto gimnazijoje dirbate? (%)	6,0%	18,0%	32,0%	32,0%	12,0%	100,0%
	Stengiamasi, kad žmonių nuomonė apie gimnaziją būtų geresnė nei reali gimnazijos padėtis (%)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Viso (%)	6,0%	18,0%	32,0%	32,0%	12,0%	100,0%

**GIMNAZIJOS ĮVAIZDŽIO VERTINIMAS SKIRTINGOSE KONTAKTINĖSE
AUDITORIJOSE: MOKYTOJŲ POŽIŪRIS**

1 lentelė

Vertinimas Auditorija	Kas gimnaziją vertina geriau, negu yra iš tikrųjų?						
	Bendri rezultatai						
	M	SD	Tikrai taip (%)	Lyg ir taip (%)	Nežinau (%)	Lyg ir ne (%)	Tikrai ne (%)
Mokytojai (žr. 2 lent.)	2,96	1,21	12,0	20,0	34,0	20,0	14,0
Tėvai (žr. 3 lent.)	3,12	1,02	12,0	16,0	50,0	16,0	6,0
Mokiniai (žr. 4 lent.)	3,08•	1,08 •	12,0	20,0	38,0	24,0	6,0
N = 50;							
Paaiškinimas: M – atsakymų vidurkis, kai galimas vertinimas yra nuo 1 („Tikrai ne“) iki 5 („Tikrai taip“); SD – standartinis nuokrypis; N – respondentų skaičius.							

2 lentelė

GIMNAZIJA		MOKYTOJAI					Viso
		Tikrai ne	Lyg ir ne	Nežinau	Lyg ir taip	Tikrai taip	
J. Janonio gimnazija	Rezultatai (N)	4	4	6	1	2	17
	Kurioje Šiaulių miesto gimnazijoje dirbate? (%)	23,5%	23,5%	35,3%	5,9%	11,8%	100,0%
	Darbuotojai (%)	57,1%	40,0%	35,3%	10,0%	33,3%	34,0%
	Viso (%)	8,0%	8,0%	12,0%	2,0%	4,0%	34,0%
Didždvario gimnazija	Rezultatai (N)	1	2	7	5	2	17
	Kurioje Šiaulių miesto gimnazijoje dirbate? (%)	5,9%	11,8%	41,2%	29,4%	11,8%	100,0%
	Darbuotojai (%)	14,3%	20,0%	41,2%	50,0%	33,3%	34,0%
	Viso (%)	2,0%	4,0%	14,0%	10,0%	4,0%	34,0%
Šiaulių universiteto gimnazija	Rezultatai (N)	2	4	4	4	2	16
	Kurioje Šiaulių miesto gimnazijoje dirbate? (%)	12,5%	25,0%	25,0%	25,0%	12,5%	100,0%
	Darbuotojai (%)	28,6%	40,0%	23,5%	40,0%	33,3%	32,0%
	Viso (%)	4,0%	8,0%	8,0%	8,0%	4,0%	32,0%
Iš viso	Rezultatai (N)	7	10	17	10	6	50
	Kurioje Šiaulių miesto gimnazijoje dirbate? (%)	14,0%	20,0%	34,0%	20,0%	12,0%	100,0%
	Darbuotojai (%)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Viso (%)	14,0%	20,0%	34,0%	20,0%	12,0%	100,0%

3 lentelė

GIMNAZIJA		TĖVAI					Viso
		Tikrai ne	Lyg ir ne	Nežinau	Lyg ir taip	Tikrai taip	
J. Janonio gimnazija	Rezultatai (N)	2	5	6	-	4	17
	Kurioje Šiaulių miesto gimnazijoje dirbate? (%)	11,8%	29,4%	35,3%	-	23,5%	100,0%
	Tėvai (%)	66,7%	62,5%	24,0%	-	66,7%	34,0%
	Viso (%)	4,0%	10,0%	12,0%	-	8,0%	34,0%
Didždvario gimnazija	Rezultatai (N)	1	-	10	5	1	17
	Kurioje Šiaulių miesto gimnazijoje dirbate? (%)	5,9%	-	58,8%	29,4%	5,9%	100,0%
	Tėvai (%)	33,3%	-	40,0%	62,5%	16,7%	34,0%
	Viso (%)	2,0%	-	20,0%	10,0%	2,0%	34,0%
Šiaulių universiteto gimnazija	Rezultatai (N)	-	3	9	3	1	16
	Kurioje Šiaulių miesto gimnazijoje dirbate? (%)	-	18,8%	56,3%	18,8%	6,3%	100,0%
	Tėvai (%)	-	37,5%	36,0%	37,5%	16,7%	32,0%
	Viso (%)	-	6,0%	18,0%	6,0%	2,0%	32,0%
Iš viso	Rezultatai (N)	3	8	25	8	6	50
	Kurioje Šiaulių miesto gimnazijoje dirbate? (%)	6,0%	16,0%	50,0%	16,0%	12,0%	100,0%
	Tėvai (%)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Viso (%)	6,0%	16,0%	50,0%	16,0%	12,0%	100,0%

4 lentelė

GIMNAZIJA		MOKINIAI					Viso
		Tikrai ne	Lyg ir ne	Nežinau	Lyg ir taip	Tikrai taip	
J. Janonio gimnazija	Rezultatai (N)	2	6	5	2	2	17
	Kurioje Šiaulių miesto gimnazijoje dirbate? (%)	11,8%	35,3%	29,4%	11,8%	11,8%	100,0%
	Mokiniai (%)	66,7%	50,0%	26,3%	20,0%	33,3%	34,0%
	Viso (%)	4,0%	12,0%	10,0%	4,0%	4,0%	34,0%
Didždvario gimnazija	Rezultatai (N)	1	1	9	4	2	17
	Kurioje Šiaulių miesto gimnazijoje dirbate? (%)	5,9%	5,9%	52,9%	23,5%	11,8%	100,0%
	Mokiniai	33,3%	8,3%	47,4%	40,0%	33,3%	34,0%
	Viso (%)	2,0%	2,0%	18,0%	8,0%	4,0%	34,0%
Šiaulių universiteto gimnazija	Rezultatai (N)		5	5	4	2	16
	Kurioje Šiaulių miesto gimnazijoje dirbate? (%)		31,3%	31,3%	25,0%	12,5%	100,0%
	Mokiniai (%)		41,7%	26,3%	40,0%	33,3%	32,0%
	Viso (%)		10,0%	10,0%	8,0%	4,0%	32,0%
Iš viso	Rezultatai (N)	3	12	19	10	6	50
	Kurioje Šiaulių miesto gimnazijoje dirbate? (%)	6,0%	24,0%	38,0%	20,0%	12,0%	100,0%
	Mokiniai (%)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	Viso (%)	6,0%	24,0%	38,0%	20,0%	12,0%	100,0%

**ŠIAULIŲ MIESTO GIMNAZIJŲ VERTINIMO VISUOMENĖJE PALYGINIMAS:
MOKINIŲ TĖVŲ POŽIŪRIS**

Klausimai	Gimnazijos			Didždvario gimnazija			Šiaulių universiteto gimnazija		
	N	M	SD	N	M	SD	N	M	SD
Koks, Jūsų nuomone, Šiaulių miesto gimnazijų įvaizdis visuomenėje?	111	4,39	0,78	109	3,61	1,00	111	3,28	0,74
Įvertinkite žemiau pateiktus veiksnius, kaip jie, Jūsų nuomone, atitinka kiekvieną gimnaziją:									
a) gimnazijos vadovai	107	3,86	0,83	107	3,78	0,84	109	3,25	0,55
b) gimnazijos vardas	102	4,15	0,80	107	3,86	0,84	109	3,14	0,67
c) gera mokymo kokybė	109	4,21	0,83	107	3,73	0,89	104	3,20	0,64
d) vietovės, rajono, kuriame yra gimnazija, įvaizdis	106	3,95	0,89	109	3,77	0,95	109	3,29	0,89
e) geografinė padėtis (arčiausiai namų)	107	3,30	1,28	107	3,12	1,26	106	2,83	1,09
f) bendravimas su mokinių tėvais ar kitais visuomenės nariais	108	3,42	0,79	108	3,25	0,79	102	3,10	0,57
g) sutvarkyta gimnazijos teritorija (eksterjeras)	108	4,06	0,82	108	3,76	0,84	109	3,32	0,76
h) sutvarkytas, jaukus gimnazijos vidus (interjeras)	110	3,58	0,87	110	2,92	0,97	109	3,23	0,70
i) reklama	107	3,03	0,98	106	2,87	0,98	108	2,93	0,72
j) žiniasklaida	107	3,23	0,91	102	3,04	0,88	111	3,09	0,69
k) gimnazijos interneto svetainė	106	3,48	0,84	105	3,33	0,77	108	3,24	0,76
l) gandai (draugų, pažįstamų nuomonė)	108	3,60	1,08	102	2,95	1,07	105	2,99	0,74
m) žmonių atsiliepimai apie gimnaziją, remiantis patirtimi	103	3,83	1,01	107	3,17	1,18	109	3,27	0,80
n) gera materialinė bazė	104	3,56	0,87	107	3,48	0,84	111	3,22	0,55
o) geras maitinimas	109	3,25	0,78	103	3,20	0,76	110	3,21	0,61
p) gimnazijos mokinių uniforma	94	3,20	0,77	96	3,00	0,73	88	3,03	0,60
r) geri santykiai tarp mokytojų ir mokinių	103	3,41	0,94	106	3,40	0,99	110	3,14	0,61
s) geri santykiai tarp pačių mokinių	109	3,50	0,81	108	3,30	0,91	110	3,11	0,51
š) dirba gerai, kompetentingi pedagogai	109	3,89•	0,86	106	3,69•	0,82	108	3,28	0,67
t) gimnazija gerai žinoma mieste	110	4,23	0,91	104	4,17	0,88	109	3,10	0,78
u) aktyvi gimnazijos veikla (meno, sporto kolektyvai, dalyvavimas įvairiuose projektuose)	108	3,90	0,87	107	3,77	0,92	107	3,22	0,59
v) saugi aplinka, niekas nežemina, neįžeidinėja	110	3,57•	0,90	107	3,21•	0,92	109	3,10	0,69

Paaškinimas: M – atsakymų vidurkis, kai galimas vertinimas yra nuo 1 („Blogai“) iki 5 („Labai gerai“);
SD – standartinis nuokrypis; N – respondentų skaičius.