

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

Žydrė PETRYLAITĖ

MOKYKLOS ĮVAIZDŽIO FORMAVIMAS
Magistro darbas

Šiauliai, 2006

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS
VADYBOS KATEDRA**

MOKYKLOS ĮVAIZDŽIO FORMAVIMAS
Magistro darbas
Socialiniai mokslai, vadyba ir administravimas (03 S)

Magistro darbo autorė Žydrė Petrylaitė

Vadovas doc. dr. Linas Žalys

Recenzentas doc. dr. Kęstutis Ališauskas

SANTRAUKA

Žydrė Petrylaitė

Mokyklos įvaizdžio formavimas.

Magistro darbas.

Magistro darbo tikslas - parengti mokyklos įvaizdžio formavimo modelį. Darbe atskleista mokyklos įvaizdžio formavimo problematika, analizuojamos Lietuvos ir užsienio autorių organizacijos įvaizdžio, reputacijos sampratos, įvaizdžio tipai, struktūra, kūrimo modeliai. Išanalizuotas organizacijos įvaizdžio kūrimas, todėl daug dėmesio skirta identitetui bei jo formavimo priemonėms. Magistro darbe atskleistas mokyklos įvaizdžio formavimo kryptingumas: struktūra, komponentai bei priemonės. Teorinio ir empirinio tyrimo rezultatas – mokyklos įvaizdžio formavimo modelis, kuris gali būti taikomas formuojant kiekvienos mokyklos įvaizdį. Paneigta autorės suformuluota mokslinio tyrimo hipotezė, kad mokyklos įvaizdžiui daugiausiai įtakos turi švietimo paslaugų kokybė.

SUMMARY

Žydrė Petrylaitė

The formation of school's image.

Master's work.

The aim of master's work is to make the model of school's image formation. This master's work explains the problems of school's image formation. It also analyses organization's image, reputation, types, structure and model of image creation in Lithuanian and foreign author's works. The creation of organization's image is analysed comprehensively, that is why a lot of attention is paid to identity and means to form it. This master's work explains the purposefulness of school's image formation: structure, components and means. The result of theoretical and empirical research is the model of school's image formation that can be used to form the image of every school. This master's final paper does not prove the hypothesis formulated by author that the school's image is mostly influenced by the quality of education services.

TURINYS

IVADAS.....	5
1. ORGANIZACIJOS ĮVAIZDŽIO APIBRĖŽTIS.....	8
1.1. Organizacijos įvaizdžio samprata.....	8
1.2. Įvaizdis ir reputacija: sąvokų suvokimo aspektai.....	10
1.3. Įvaizdžio svarba sėkmingai organizacijos veiklai.....	12
1.4. Įvaizdžių tipai, struktūra	13
1.4.1. Užsienio mokslininkų įvaizdžių tipų klasifikacija bei struktūra.....	13
1.4.2. Lietuvos autorių skiriami įvaizdžių tipai ir jų charakteristikos.....	16
2. ORGANIZACIJOS ĮVAIZDŽIO FORMAVIMOS PROCESAS.....	19
2.1. Organizacijos identitetas – įvaizdžio pagrindas.....	20
2.1.1. Organizacijos identiteto ir įvaizdžio ryšys.....	20
2.1.2. Organizacijos identiteto struktūra.....	21
2.2. Organizacijos identiteto kūrimo priemonės.....	23
2.2.1. Organizacijos kultūra – identiteto pagrindas.....	23
2.2.2. Firminis stilius – vizualusis įvaizdžio aspektas.....	24
2.2.3. Organizacijos komunikacija.....	25
2.3. Užsienio mokslininkų organizacijos įvaizdžio kūrimo modelių analizė.....	26
2.4. Lietuvos autorių organizacijos įvaizdžio kūrimo modelių apžvalga.....	28
3. MOKYKLOS ĮVAIZDŽIO KŪRIMAS.....	30
3.1. Mokyklos įvaizdžio tipų klasifikacija.....	30
3.2. Mokyklos identiteto kūrimas.....	32
3.3. Mokyklos įvaizdžio formavimas ir įtakos grupių tipologija.....	34
4. ŠIAULIŲ MIESTO MOKYKLŲ ĮVAIZDŽIO TYRIMO ANALIZĖ.....	36
4.1. Tyrimo metodologija.....	36
4.1.1. Tyrimo instrumentų struktūra.....	36
4.1.2. Statistinių metodų taikymas empiriniam tyrimui.....	38
4.2. Tyrimo imtis.....	39
4.3. Mokyklos įvaizdis ir jo svarba.....	43
4.4. Mokyklos įvaizdį formuojančių auditorijų svarba.....	44
4.5. Subjektyvus įvaizdžio konstravimas.....	47
4.5.1. Mokyklos įvaizdžio struktūra.....	47
4.5.2. Mokyklos pasirinkimą lemiančių komponentų įvertinimas pedagogų požiūriu.....	50
4.5.3. Mokyklos pasirinkimą lemiančių komponentų įvertinimas mokinių tėvų požiūriu.....	52
4.6. Socialinių – demografinių veiksnių įtaka įvaizdžio formavimui.....	54

4.6.1. Socialinių – demografinių veiksnių įtaka mokyklos įvaizdžio struktūrai.....	54
4.6.2. Socialinių – demografinių veiksnių įtaka mokyklos pasirinkimui.....	56
4.7. Mokyklos įvaizdžio formavimo modelis.....	60
IŠVADOS	61
REKOMENDACIJOS.....	62
LITERATŪRA.....	63
PRIEDAI.....	67
1 priedas. Mokinių skaičiaus prognozė.	
2 priedas. Mokinių srautų pasiskirstymas.	
3 priedas. Anketa (mokyklų vadovams, pedagogams).	
4 priedas. Anketa (mokinių tėvams).	
5 priedas. Firminio stiliaus poveikis įvaizdžio susiformavimui.	
6 priedas. S. Kennedy (1977) organizacijos įvaizdžio kūrimo modelis.	
7 priedas. G. Dowling (1986) organizacijos įvaizdžio kūrimo modelis.	
8 priedas. R. Abratt (1989) organizacijos įvaizdžio kūrimo modelis.	
9 priedas. N. Ind (1997) patobulintas R.Abratto (1989) organizacijos įvaizdžio modelis.	
10 priedas. H. Stuart (1998) organizacijos įvaizdžio modelis.	
11 priedas. G. Drūteikienės (2002) apibendrinamasis organizacijos įvaizdžio kūrimo modelis.	
12 priedas. Mokyklos įtakos grupių tipologija, jų struktūra.	

ĮVADAS

Tyrimo problema. Pasak M. Čeikauskienės, įvaizdis, kaip socialinis – psichologinis fenomenas, turi įtakos kiekvienos organizacijos gyvenimui¹, taip pat ir mokyklos. Tačiau vadovai dažnai neturi aiškaus supratimo apie šio fenomeno prigimtį ir jo valdymo būdus². G. Drūteikienė pastebi, kad pozityvaus įvaizdžio kūrimas – tai planingas, ilgas ir žiniomis grindžiamas procesas³. Todėl tikslingai formuoti teigiamą mokyklos įvaizdį galima tik išanalizavus mokyklos įvaizdžio kūrimo kryptingumą. Mokyklos įvaizdžio formavimo procese mokyklų vadovams gali kilti probleminių klausimų: kokia yra mokyklos įvaizdžio struktūra? Kokios veiksmų kategorijos lemia mokyklos pasirinkimą ir turi būti labiausiai remiamos? Kokiomis priemonėmis ir būdais galima sukurti pozityvų mokyklos įvaizdį?

Tyrimo aktualumas. Šiandien mokyklos, kaip ir kitos paslaugų sferos organizacijos, gyvena konkurencijos sąlygomis. Švietimo paslaugų rinkoje konkuruoja visų tipų mokyklos – pradinės, pagrindinės, vidurinės ir gimnazijos, todėl Šiaulių miesto bendrojo lavinimo mokyklose, net ir įgyvendinančiose tas pačias ugdymo programas, mokinių srantai pasiskirstę nevienodai, t.y. vienos mokyklos perpildytos, kitos – pustuštės (žr. 1 priedą).

Moksleivių skaičiaus mažėjimas (žr. 2 priedą), nauja mokyklų finansavimo tvarka („moksleivio krepšelis“), galimybė pasirinkti norimą mokyklą, mokytojų nedarbo grėsmė lemia būtinybę įvairiomis priemonėmis siekti konkurencinio pranašumo. Šiuo požiūriu teigiamo mokyklos įvaizdžio sukūrimas gali suteikti jai išskirtinumą ir padidinti konkurencingumą.

Konkurencija tarp mokyklų pasireiškia šiomis formomis: mokyklų rungtyniavimu dėl mokinių skaičiaus, kartu didesnių finansavimo galimybių užsitikrinimu; pedagoginio personalo konkuravimu dėl kompetencijos pripažinimo, kuri lemia geresnį mokyklos vertinimą visuomenėje, padeda išlaikyti mokyklos konkurencingumą ir užtikrinti jos perspektyvas⁴.

Todėl kiekviena mokykla, siekdama sėkmingai veikti švietimo paslaugų rinkoje, turi kurti teigiamą įvaizdį bei plėtoti ryšius su visuomene.

Lietuvoje organizacijos įvaizdžio formavimo klausimus analizavo šie mokslininkai: M. Čeikauskienė⁵, M. Taljūnaitė⁶, G. Drūteikienė⁷. Tačiau mokyklos įvaizdis yra naujas ir mažai

¹ Čeikauskienė, M. (1997). *Reklama ir firmos įvaizdis*. Vilnius: Lietuvos informacijos institutas, p. 51.

² Ten pat, p. 51.

³ Drūteikienė, G. (2003). *Organizacijos įvaizdžio kūrimo procesas ir jo vadyba. Daktaro disertacijos santrauka*. Vilniaus universitetas, Vilnius, p. 6.

⁴ Ruškus, J., Rudminaitė, E., Simonaitienė, I. (2004). *Šiaulių universiteto įvaizdžio struktūra ir kryptingumas: tyrimo ataskaita*. Šiaulių universitetas, Šiauliai, p. 5.

⁵ Čeikauskienė, M. (1997). *Reklama ir firmos įvaizdis*. Vilnius: Lietuvos informacijos institutas.

⁶ Taljūnaitė, M. (2001). *Valstybės institucijų įvaizdis ir organizacinė elgsena. Monografija*. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto leidykla.

⁷ Drūteikienė, G. (2003). *Organizacijos įvaizdžio kūrimo procesas ir jo vadyba. Daktaro disertacijos santrauka*. Vilniaus universitetas, Vilnius.

nagrinėtas tyrimo objektas. Švietimo organizacijos įvaizdžio svarbą, adresatą ir komunikacijos priemones analizavo R. Želvys⁸; R. Jucevičius ir kt.⁹ įvaizdžio kūrimą skyrė marketingo strategijos formavimui. D. Videika¹⁰ savo straipsnyje aprašė teigiamo mokyklos įvaizdžio kūrimo priemones. Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto magistrų darbuose analizuojamas skirtingų mokyklos tipų įvaizdžio kūrimas, pvz., V. Balčiūnas¹¹ nagrinėjo pagrindinės mokyklos įvaizdžio formavimą; J. Butkutė¹² – gimnazijų įvaizdžio kūrimą ir valdymą.

Tyrimo objektas - mokyklos įvaizdis.

Tyrimo subjektas - Šiaulių miesto mokyklos.

Tyrimo dalykas - mokyklos įvaizdžio formavimas.

Tyrimo tikslas - parengti mokyklos įvaizdžio formavimo modelį.

Užsibrėžtam tikslui pasiekti, sprendžiami konkretūs **uždaviniai**:

1. Išnagrinėti įvaizdžio esmę ir jo klasifikaciją.
2. Ištirti teorinius įvaizdžio formavimo modelius.
3. Atskleisti svarbiausius mokyklos įvaizdžio struktūros komponentus.
4. Išanalizuoti mokyklos pasirinkimą lemiančių veiksnių kategorijas.
5. Nustatyti įvaizdžio adresatą ir jo kūrimui daugiausiai įtakos turinčias auditorijas.

Mokslinė hipotezė - mokyklos įvaizdį labiausiai lemia švietimo paslaugų kokybė.

Magistro darbo **metodologinį pagrindą** sudaro:

1. H. Barich, P. Kotler (1991) sukurta įvaizdžio kūrimo ir valdymo sistema¹³.
2. L., D. Egerovi mokymas apie mokyklos įvaizdžio kūrimo bei tobulinimo strategijas¹⁴.
3. R. Terence (1986) įvaizdžio teorija, kuri grindžiama prielaida, kad įvaizdis nulemia tikslus bei jų įgyvendinimo būdus, kurie tampa nauju įvaizdžiu¹⁵.

Magistro darbo **tyrimo metodai** ir **empirinė bazė**:

1. Mokslinės literatūros analizė (lyginimas, sisteminimas, apibendrinimas).

⁸ Želvys, R. (2003). *Švietimo organizacijų vadyba*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, p. 130-135.

⁹ Jucevičius, R., Jucevičienė, P., Janiūnaitė, B., Cibulskas, B. (2003). *Mokyklos strategija: Strateginio vystymosi vadovas*. Kaunas: Žinių visuomenės institutas, p. 42.

¹⁰ Videika, D. (2004). Kaip suformuoti teigiamą mokyklos įvaizdį? *Dialogas*, 14 (607), p. 8.

¹¹ Balčiūnas, V. (2004). *Mokyklos įvaizdis kaip strateginio planavimo objektas. Magistro darbas*. Šiaulių universitetas, Šiauliai.

¹² Butkutė, J. (2005). *Šiaulių miesto gimnazijų įvaizdžio kūrimas ir valdymas. Magistro darbas*. Šiaulių universitetas, Šiauliai.

¹³ Šeputienė, J. (2002). *Įmonės įvaizdžio kūrimas ir valdymas: teoriniai ir praktiniai aspektai. Magistro darbas*. Šiaulių universitetas, Šiauliai, p. 37-40.

¹⁴ Eger, L., Egerova, D. *Creating the plan to preserve or to improve school image* [žiūrėta 2006-04-07]. Prieiga per internetą: <http://www.fek.zcu.cz/cz/katedry/cecev/mes_mat/imangl/im_plan.htm>.

¹⁵ Taljūnaitė, M. (2001). *Valstybės institucijų įvaizdis ir organizacinė elgsena. Monografija*. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto leidykla, p. 45.

2. Anketinė apklausa panaudota kaip kiekybinis tyrimo metodas. Iš visoje apklausoje dalyvavo 145 Šiaulių miesto mokyklų pedagogai bei 242 mokinių tėvai. Bendras respondentų skaičius $N = 387$. Apklausa vyko 2006 vasario – kovo mėnesiais.
3. Empirinio tyrimo duomenų analizei taikyti aprašomosios ir daugiamatės statistikos metodai - faktorinė analizė, reliabilumo analizė, neparametrinis kriterijus – χ^2 (chi kvadratu). Duomenys apdoroti SPSS (*Statistic Program for Social Sciences*) programine įranga.

Tyrimo **strategijos** etapai:

1. Šaltinių paieška.
2. Mokslinės literatūros analizė.
3. Tyrimo instrumento parinkimas (anketa)¹⁶.
4. Respondentų apklausa.
5. Duomenų analizė ir apibendrinimas.
6. Tyrimo ataskaitos, išvadų ir rekomendacijų parengimas.

Magistro darbo **struktūrą** sudaro dvi dalys: teorinė ir praktinė.

Teorinėje dalyje nagrinėjama įvaizdžio samprata, tipologija, požymiai, analizuojama įvaizdžio kūrimo problematika, aptariami organizacijos įvaizdžio formavimo modeliai.

Praktinėje dalyje „Šiaulių miesto mokyklų įvaizdžio tyrimo analizė“ nagrinėjama mokyklos įvaizdžio svarba, vidinio ir išorinio įvaizdžio struktūra, atskleidžiama įvaizdžio kategorijų įtaka mokyklos patrauklumui pedagogų bei mokinių tėvų požiūriu.

Magistro darbo **teorinis reikšmingumas ir mokslinis naujumas** grindžiamas organizacijos įvaizdžio sampratos, Lietuvos ir užsienio mokslininkų įvaizdžio tipų, jo kūrimo modelių kompleksine analize; autorės pasiūlyta ir teoriniu lygiu apibrėžta mokyklos įvaizdžio tipų klasifikacija, jų struktūra bei mokyklos įvaizdžio formavimo komunikacijos modelio parengimu. Remiantis teorine analize bei empirinio tyrimo rezultatais, sudarytas mokyklos įvaizdžio formavimo modelis, kuriame pateikiamas mokyklos įvaizdžio kūrimo kryptingumas: struktūra, komponentai ir priemonės.

Mokslinio darbo **praktinis reikšmingumas** siejamas su empirinio tyrimo rezultatų taikymu kryptingai ir tikslingai formuojant kiekvienos mokyklos įvaizdį.

Magistro darbą sudaro įvadas, 4 skyriai, išvados ir rekomendacijos, literatūros sąrašas, priedai. Darbe pateikta 19 paveikslų ir 26 lentelės. Darbo apimtis – 67 puslapiai.

¹⁶ Anketos adaptuotos pagal Butkutė, J. (2005). *Šiaulių miesto gimnazijų įvaizdžio kūrimas ir valdymas. Magistro darbas*. Šiaulių universitetas, Šiauliai, 1-2 priedas; Balčiūnas, V. (2004). *Mokyklos įvaizdis kaip strateginio planavimo objektas. Magistro darbas*. Šiaulių universitetas, Šiauliai, 4 priedas.

1. ORGANIZACIJOS ĮVAIZDŽIO APIBRĖŽTIS

1.1. Organizacijos įvaizdžio samprata

Įvaizdžio sampratą nagrinėja įvairių mokslo sričių mokslininkai: strateginio valdymo, rinkodaros, personalo vadybos, organizacijų, psichologijos, grafinio dizaino, komunikacijos. Nors šis terminas pirmiausiai buvo pradėtas vartoti grafinio dizaino srityje, tačiau pagal metodologines ištakas įvaizdžio samprata kilusi iš funkcinės ir socialinės psichologijos¹⁷.

Žodis įvaizdis - tai tiesioginis vertimas iš anglų kalbos, kuris reiškia paveikslą, vaizdą, atspindį, vaizdinį, parodymą, panašumą, pavidalą¹⁸. Tačiau analizuojant iš mokslinių pozicijų laikomasi požiūrio, kad įvaizdžio samprata kilusi iš lotynų sąvokos imago, sujungiančios dvi semantines reikšmes – imitari (imituoti) ir aemulor (kažko siekti)¹⁹.

Mokslinėje literatūroje vartojama įvaizdžio sąvoka yra daugiaprasmė, nes mokslininkai šį fenomeną vertina iš skirtingų pozicijų ir išryškina skirtingus aspektus²⁰. Vieni autoriai labiau pabrėžia asmens įvaizdžio svarbą ir daug dėmesio skiria aprangai, kalbai, gestams, etiketui, rašytinio bei žodinio bendravimo įgūdžiams, o kiti akcentuoja organizacijos įvaizdžio kūrimo svarbą ir daugiau dėmesio teikia organizacijos įvaizdžio sampratai, jos kūrimui²¹.

Oxfordo žodyne pateikiamas toks organizacijos įvaizdžio apibrėžimas: organizacijos įvaizdis – tai žmogaus sąmonėje suformuotas organizacijos vaizdas²².

S. Urbonavičiaus²³, I. Dagtės²⁴ nuomone, organizacijos įvaizdis – tai abstrakti visuomenės ar jos grupių nuomonė apie organizaciją. Pasak A. Pikčiūno, organizacijos įvaizdis, tarsi mozaika, kuri susiformuoja kaip skirtingų organizacijos auditorijų įvaizdžių visuma²⁵. Apibendrinant šių autorių įvaizdžio sampratą galima teigti, kad atskirose auditorijose tos pačios organizacijos (pvz., mokyklos) įvaizdis gali skirtis.

S. Krasauskaitė išryškina to paties objekto įvaizdžio priklausomybę nuo tam tikrų faktorių bei vieną iš galimų įvaizdžio charakteristikų – dinamiškumą. Autorė teigia, kad įvaizdis – tai bendras ir vientisas įvairių visuomenės grupių supratimas apie organizaciją ir jos veiklą, kintantis

¹⁷ Drūteikienė, G. (2003). Organizacijos įvaizdžio ekonominė funkcija. *Ekonomika*, 62., p. 55.

¹⁸ Čeikauskienė, M. (1997). *Reklama ir firmos įvaizdis*. Vilnius: Lietuvos informacijos institutas, p. 51.

¹⁹ Drūteikienė, G. (2003). Organizacijos įvaizdžio ekonominė funkcija. *Ekonomika*, 62, p. 55.

²⁰ Ten pat, p. 56.

²¹ Ten pat, p. 55.

²² Šeputienė, J. (2003). Vidinis įmonės įvaizdis: teoriniai ir praktiniai aspektai. *Humanitariniai ir socialiniai mokslai: 6-osios Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencijos „Lietuva be mokslo – Lietuva be ateities“ medžiaga* [Vilnius, 2003 m. vasario 13 d.]. Vilnius: Technika, p. 136.

²³ Pranulis, V., Pajuodis, A., Urbonavičius, S., Virvilaitė, R. (2000). *Marketingas*. Vilnius: The Baltic Press, p. 360.

²⁴ Dagtė, I. (2004). Žvilgsnis į viešosios ir masinės komunikacijos problematiką. *Personalo vadyba*, 1 (59), p. 3.

²⁵ Pikčiūnas, A. (2002). Organizacijos ryšių ir institucinio įvaizdžio valdymo patirtis Lietuvos įmonėse. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 21, p. 158.

priklausomai nuo objekto ar visuomenės grupių sąmonės pokyčių²⁶. Šiuo apibrėžimu atskleidžiamos įvaizdžio kūrimo ir valdymo galimybės.

M. Čekauskienės²⁷, V. Jazdauskaitės²⁸ nuomone, organizacijos įvaizdis – tai išpūdis apie organizaciją, kuris formuojasi asmeninio žmogaus susidūrimo su organizacija metu, klausantis visuomenėje sklindančių gandų, taip pat iš masinės informacijos platinimo priemonių pranešimų. Šių autorių įvaizdžio apibrėžimuose atskleidžiama organizacijos įvaizdžio struktūra: organizacinė elgsena, vizualus identitetas bei komunikacija. Pastebima, kad įvaizdis gali susiformuoti ir stichiškai, pvz., gandų pagalba.

R. Hopenienė akcentuoja klaidingą ir teisingą suvokimą, o įvaizdį apibūdina kaip klaidingų ar teisingų vaizdinių, vertinimų visumą, susidariusią atskiriems asmenims, jų grupei ar visai visuomenei apie tam tikrą objektą²⁹. E. Ciemnolonskytė pastebi, kad įvaizdis kaip vartotojo ar jų grupės suvokimas apie objektą ne visada atitinka realybę. Marketingo tikslais „įvaizdis to, kas yra“ gali būti svarbesnis už tai, „kas iš tikrųjų yra“³⁰.

V. Sūdžius teigia, kad įvaizdis – „vaizdu įkūnytas, įsivaizduojamas dalykas“. Įvaizdis gali būti kaip aiškios objekto formos imitacija, formos tapatumas, idėjos koncepcija, informacijos visuma bei skatinamosios kompleksinės priemonės. Autoriaus teigimu, organizacijų įvaizdį sudaro išorinis vaizdas, jų bendravimo kultūra, psichologinių bendravimo metodų įvaldymas, konkrečios jų išraiškos³¹.

Išsamiai organizacijos įvaizdį apibūdina G. Drūteikienė³², J. Stravinskienė, J. Šeputienė³³. Jų nuomone, įvaizdis – tai dinamiškai suprantama, prasminga idėjų, jausmų, suvokimų ir įsivaizdavimų visuma, kuriuos asmuo ar asmenų grupė turi tam tikro realaus reiškinio ar objekto atžvilgiu.

Užsienio autoriai teigia, kad įvaizdis – tai idėjų, jausmų, žinių, išpūdžių ir ankstesnės patirties organizacijos atžvilgiu rezultatas (Bernstein, 1984; Topolian, 1984; Price, 1987)³⁴, pasireiškiantis

²⁶ Krasauskaitė, S. (2004). Įmonės įvaizdžio modelis. *Reklamos ir marketingo idėjos*, 1, p. 68.

²⁷ Čekauskienė, M. (1997). *Reklama ir firmos įvaizdis*. Vilnius: Lietuvos informacijos institutas, p. 3.

²⁸ Jazdauskaitė, V. (2004). Organizacijos įvaizdis. *Vadovo pasaulis*, 7-8 (93-94), p. 60.

²⁹ Hopenienė, R. (1998). Firminio stiliaus poveikis įmonės įvaizdžio formavimui. *Ekonomika ir vadyba – 98: tarptautinės konferencijos pranešimų medžiaga* [Kaunas, 1998 m. balandžio 23-24 d.]. Kaunas: Kauno technologijos universiteto leidykla, p. 132.

³⁰ Ciemnolonskytė, E. (2004). VŠĮ Šiaulių universiteto mokslo ir technologijų parko įvaizdžio kūrimas. *Verklas, ekonomika ir vadyba*, p. 183.

³¹ Sūdžius, V. (2002). Įmonės reputacijos ir įvaizdžio kūrimo priemonės. *Verklas: teorija ir praktika*. T. 2, 1, p. 61.

³² Drūteikienė, G. (2002). Organizacijos įvaizdžio kūrimas: apibendrinamojo modelio link. *Informacijos mokslai*, 22, p. 97.

³³ Stravinskienė, J., Šeputienė, J. (2002). Corporate Image Management: the Practice of the Most Profitable Lithuanian Companies. *Inžinerinė ekonomika*, 4 (30), p. 63.

³⁴ Ten pat, p. 67.

teikiamų paslaugų kokybe (Normann, 1991; Gronroos, 1990)³⁵. Šiai nuomonei pritaria F. Kotler ir teigia, kad įvaizdis – tai organizacijos ar jos paslaugų suvokimas visuomenėje³⁶.

Kiti mokslininkai įvaizdį apibrėžė kaip visuminį išpūdį apie organizaciją (Dichter, 1985; Dowling, 1993) ar organizacijos paveikslą, susikuriamą organizacijos komunikacijos priemonėmis (Ind, 1997; Alvesson, 1998)³⁷.

Pastaruoju metu organizacijos įvaizdžio apibrėžimai skirstomi dar į dvi kategorijas:

- įvaizdis – kognityvinio proceso rezultatas;
- įvaizdis – komunikacinio proceso rezultatas.

Pirmojo požiūrio atstovai (Kotler, Fox, 1995; Sevier, 1994; Topor, 1986) įvaizdį sieja su asmens pojūčiais organizacijos atžvilgiu, o šis terminas apima vertinimus, jausmus bei nuostatas. Kitos krypties atstovų (Yav, Shemwell, 1996; Treadwell, Harrison, 1994) nuomone, įvaizdis – „komunikacinis procesas, nulemtas organizacijos skleidžiamos informacijos“³⁸.

Mokslinėse studijose organizacijos įvaizdis dažnai apibūdinamas kaip nematerialusis organizacijos aktyvas, ypač sunkiai sukuriamas ir nukopijuojamas, kuris padeda kurti pridėtinę organizacijos vertę.³⁹

Apibendrinant galima teigti, kad organizacijos įvaizdžio tyrinėtojai skirtingai interpretuoja organizacijos įvaizdžio sąvoką ir nepateikia visapusiško jo apibūdinimo⁴⁰. Todėl remiantis atlikta mokslinės literatūros analize, manome, kad organizacijos įvaizdis – tai visuminis organizacijos vaizdas, sukuriamas organizacijos kultūros, vizualaus identiteto, paslaugų kokybės bei komunikacijos priemonėmis, kintantis priklausomai nuo organizacijos ar visuomenės grupių sąmonės pokyčių.

1.2. Įvaizdis ir reputacija: sąvokų suvokimo aspektai

Įvaizdžio ir reputacijos sąvokos literatūroje vartojamos kaip: tapačios, visiškai skirtingos, išplaukiančios viena iš kitos⁴¹.

„Webster’s Revised Unbringed Dictionary“ žodyne (1913) pateikiama, kad „reputacija – įvertinimas, charakteristika, kuri priskiriama žmogui, daiktui ar veiksmui, kitaip tariant, gera šlovė“.

³⁵ Vitkienė, E. (1998). Paslaugų rinkodaros organizacinė sistema ir jos valdymas. *Ekonomika ir vadyba – 98: tarptautinės konferencijos pranešimų medžiaga* [Kaunas, 1998 m. balandžio 23-24 d.]. Kaunas: Kauno technologijos universiteto leidykla, p. 456.

³⁶ Котлер, Ф. (2003). *Маркетинг менеджмент*. Санкт-Петербург: Питер, с. 265.

³⁷ Drūteikienė, G. (2004). Organizacijos įvaizdis ir reputacija: sąvokų konceptualizavimo problema. *Informacijos mokslai*, 28, p. 54-55.

³⁸ Drūteikienė, G. (2003). Organizacijos įvaizdžio ekonominė funkcija. *Ekonomika*, 62, p. 56.

³⁹ Ten pat, p. 57.

⁴⁰ Ten pat, p. 60.

⁴¹ Drūteikienė, G. (2004). Organizacijos įvaizdis ir reputacija: sąvokų konceptualizavimo problema. *Informacijos mokslai*, 28, p. 54.

Vėliau buvo pateikta įvairių, net prieštaringų šios sąvokos apibrėžimų. Pvz., organizacijos reputacija – tai rinkinys organizacijai priskiriamų ekonominių ir neekonominių požymių, kilusių iš jos praeities veiksmų (Weigelt, Camerer, 1988); organizacijos reputacija – tai konkurencinio proceso produktas, kurio pagalba organizacija perteikia savo esmines charakteristikas suinteresuotiems asmenims, siekdama socialinio statuso padidinimo (Spence, 1974)⁴²; reputacija – tai visa apimantis organizacijos auditorijų įvertinimas (Gotsi, 2001).

Kai kurie įvaizdžio tyrinėtojai (Martineu, 1958; Boulding, 1973; Kennedy, 1977; Bernstein, 1984; Dichter, 1985; Abratt, 1989; Dowling, 1993; Alvesson, 1998) organizacijos įvaizdį laikė organizacijos reputacijos sinonimu ir iš viso nevartojo organizacijos reputacijos sąvokos. Tačiau šiandien vis daugiau mokslininkų organizacijos įvaizdžio ir organizacijos reputacijos terminų tapatinimą vertina neigiamai.

Kiti tyrinėtojai (Brown, Dacin, 1997; O'Sullivan ir kt., 1983; Semons, 1998) laikėsi požiūrio, kad organizacijos įvaizdžio ir organizacijos reputacijos koncepcijos yra visiškai skirtingos⁴³. Įvaizdis – tai vizuali realybės reprezentacija, kuri dažniausiai paremta fikcija ar išpūdžiu, siekiant įtakoti auditoriją, o ne atkurti realybę, todėl terminas „organizacijos įvaizdis“ dažniau parodo nukrypimo nuo realybės laipsnį (O'Sullivan, 1993). Pritariant šiam požiūriui, buvo pasiūlytas „organizacinės asociacijos“ terminas, apimantis visą individų sužinomą informaciją apie organizaciją (Brown, Dancin, 1997).

Požiūrio, kad organizacijos įvaizdžio ir reputacijos sąvokos kyla viena iš kitos šalininkai priskiriami dviem kryptim. Pirmosios krypties mokslininkai (Barich, Kotler, 1991; Mason, 1993; Marziliano, 1998) teigia, kad organizacijos reputacija – tik viena organizacijos įvaizdžio dimensijų⁴⁴. Kitos krypties atstovų (Fombrun, 1996; Saxton, 1998; Gotsi, Wilson, 2001) nuomone, organizacijos reputacija įtakojama organizacijos auditorijų susikurtų įvaizdžių. Abiejų mokyklų atstovai sutarė, kad šios sąvokos tarpusavyje susijusios⁴⁵.

G. Drūteikienė teigia, kad organizacijos reputacijos sąvoka yra siauresnė, apimanti vertinimus organizacijos atžvilgiu – gera ar bloga reputacija. Organizacijos įvaizdžio terminas apima ne tik platesnį vertinimų spektrą – puikus, patenkinamas, nepalankus įvaizdis, bet ir turinį – kokia tai organizacija: patikima – nepatikima, didelė – maža, patraukli – nepatraukli⁴⁶. Būtina pabrėžti, kad reputacijos sukūrimas sudėtingesnis ir ilgiau trunkantis procesas (Gray, Balmer, 1991)⁴⁷.

⁴² Drūteikienė, G. (2004). Organizacijos įvaizdis ir reputacija: sąvokų konceptualizavimo problema. *Informacijos mokslai*, 28, p. 53.

⁴³ Ten pat, p. 55.

⁴⁴ Ten pat, p. 56.

⁴⁵ Ten pat, p. 57.

⁴⁶ Ten pat, p. 58.

⁴⁷ Drūteikienė, G., Marčinskas, A. (2002). Komercinių bankų įvaizdžio formavimas: pagrindiniai orientyrai. *Tiltai. Priedas: Transformacijos Rytų ir Centrinėje Europoje*, 10, p. 71.

Manome, kad organizacijos įvaizdžio ir reputacijos sąvokos kyla viena iš kitos. Organizacijos reputacija susiformuoja įvaizdžio pagrindu kaip organizacijos įvaizdžio pasekmė. Taigi organizacijos auditorijų susikurti įvaizdžiai įtakoja reputaciją, o reputacija veikia įvaizdžius.

1.3. Įvaizdžio svarba sėkmingai organizacijos veiklai

Šiuolaikinėmis rinkos sąlygomis, kai konkurencija didelė, rinka prisotinta prekių ir paslaugų, įprastos klasikinės strategijos praranda savo poveikį. Organizacijos įvairiomis priemonėmis turi siekti konkurencinio pranašumo, nes tos, kurios neturi aiškaus suvokimo, kuo skiriasi nuo kitų, ką unikalios gali pasiūlyti, intensyvėjančios konkurencijos sąlygomis gali būti priverstos užleisti savo pozicijas. Todėl organizacijoms iškyla būtinybė tapti pranašesnėmis už konkurentus. Šiuo požiūriu organizacijos įvaizdis suteikia išskirtinį unikalumą ir padidina konkurencingumą⁴⁸. Palankus ir ilgalaikis įvaizdis susilpnina konkurenciją organizacijos atžvilgiu, suteikia neabejotiną pranašumą prieš tuos, kurių įvaizdis neigiamas ar mažai žinomas⁴⁹.

C. Fombrun (1996) teigia, kad pasaulyje atlikti tyrimai rodo, kad organizacijos įvaizdžio ir reputacijos vertė sudaro daugiau nei 40 procentų jos bendros vertės, kuri nuolat kyla, nes organizacijos įvaizdžio pagalba perteikiama informacija išorinės aplinkos auditorijoms apie organizacijos patikimumą, geranoriškumą ir kokybę⁵⁰. Psichologų nustatyta, kad vartotojai labiau reaguoja ne į realybę, bet į įvaizdį, kuris stipriai veikia žmogaus pasaulėžiūrą, o organizacijoms garantuoja pripažinimą⁵¹. Todėl visiškai suprantama, kad įvaizdžio, kaip puikios investicijos į organizacijos ateitį⁵², kūrimas pasaulinėje praktikoje laikomas vienu iš svarbiausių strateginio valdymo ir marketingo tikslų⁵³.

Nors dar palyginti neseniai įvaizdžio formavimas daugeliui švietimo įstaigų vadovų atrodė nebūtinai, nes moksleiviai į mokyklas buvo paskirstomi rajoniniu principu, tačiau šiandien padėtis iš esmės pasikeitusi. Moksleivių tėvai gali pasirinkti norimą mokyklą, o „moksleivio krepšelis“ tiesiogiai susiejo mokyklos finansavimą su moksleivių skaičiumi, tad mokykloms tapo svarbu pritraukti jų kuo daugiau⁵⁴. Todėl kiekviena mokykla, norėdama sėkmingai veikti švietimo

⁴⁸ Drūteikienė, G. (2003). Organizacijos įvaizdžio ekonominė funkcija. *Ekonomika*, 62, p. 54.

⁴⁹ Hopenienė, R. (1998). Firminio stiliaus poveikis įmonės įvaizdžio formavimui. *Ekonomika ir vadyba – 98: tarptautinės konferencijos pranešimų medžiaga* [Kaunas, 1998 m. balandžio 23-24 d.]. Kaunas: Kauno technologijos universiteto leidykla, p. 132.

⁵⁰ Drūteikienė, G. (2003). Organizacijos įvaizdžio ekonominė funkcija. *Ekonomika*, 62, p. 55, 59.

⁵¹ Ulinskaitė, R. (2005). Lietuvos valstybės įvaizdžio, jos regionų kūrimo raida ir problematika. *Marketingas*, 3, p. 28.

⁵² Nugaraitė, A. (1999). *Ryšiai su visuomene: prabanga ar būtinybė?* Vilnius: VU KF Žurnalistikos institutas, p. 9.

⁵³ Čekauskienė, M. (1997). *Reklama ir firmos įvaizdis*. Vilnius: Lietuvos informacijos institutas, p. 53.

⁵⁴ Želvys, R. (2003). *Švietimo organizacijų vadyba*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, p. 130.

paslaugų rinkoje, turi gebėti parodyti stipriausias savo veiklos puses, pateikti privalumus⁵⁵, t.y. formuoti palankų įvaizdį. Teigiamas švietimo organizacijos įvaizdis, apibendrinus E. Ciemnolonskytės teiginius, gali:

1. Padėti mokyklai sėkmingai konkuruoti švietimo paslaugų rinkoje.
2. Netiesiogiai užtikrinti teikiamų švietimo paslaugų kokybę, pelnyti mokinių ir jų tėvų pasitikėjimą.
3. Pritraukti geriausius mokymo specialistus, skatinti jų motyvaciją, sukelti pasididžiavimo jausmą savo mokykla.
4. Padėti švietimo paslaugų vartotojams orientuotis informacijos sraute, t.y. apsispręsti ir pasirinkti tinkamą mokyklą⁵⁶.

Taigi mokyklos, kaip ir kitos paslaugų organizacijos, turi kurti savo įvaizdį, aktyviai formuoti santykius su visuomene⁵⁷. Apibendrintai galima teigti, kad švietimo įstaigos įvaizdžio kūrimas tampa vis svarbesne sėkmingo jos gyvavimo sąlyga⁵⁸.

1.4. Įvaizdžių tipai, jų struktūra

1.4.1. Užsienio mokslininkų įvaizdžių tipų klasifikacija ir struktūra

B. Gee siūlomą įvaizdžio tipų klasifikaciją galima pritaikyti ir švietimo organizacijai:

1. Suvokiamas įvaizdis – tai pirmojo išpūdžio įvaizdis, kurį klientai gali susidaryti penkių pojūčių pagalba, t. y. – pamatyti, išgirsti, pajusti, įkvėpti, paliesti. Šiam įvaizdžio tipui priskiriama visa, pradedant organizacijos pavadinimu bei jos šūkiu, ir baigiant patalpų interjeru bei firminiu blanku.

2. Nesuvokiamas įvaizdis – tai atsakomoji kliento reakcija į aptarnavimą ir požiūrį į jį. B. Gee šiam įvaizdžio tipui taip pat priskiria vartotojo „aš“ ir jo asmeninį įvaizdį.

3. Vidinis įvaizdis – tai darbuotojų atsidavimas savo organizacijai, darbo atmosfera, darbuotojų požiūris (teigiamas ar neigiamas) į organizacijos vadovus bei politiką. Vidinio įvaizdžio komponentams dar priskiriama: organizacijos personalo politika, darbuotojų orientavimas ir ugdymas, skatinimas.

4. Išorinis įvaizdis – tai pirmųjų trijų įvaizdžio tipų poveikio ir visuomenės nuomonės apie organizaciją visuma, kuri formuojama paslaugų kokybės, reklamos, ryšių su žiniasklaida ir

⁵⁵ Šiuolaikinės švietimo įstaigos įvaizdis [žiūrėta 2004-11-27]. Prieiga per internetą: <<http://www.google.lt/mokyklos/ivaizdis>>.

⁵⁶ Ciemnolonskytė, E. (2004). VŠĮ Šiaulių universiteto mokslo ir technologijų parko įvaizdžio kūrimas. *Verklas, ekonomika ir vadyba*, p. 183.

⁵⁷ Everard, B., Morris, G. (1997). *Efektyvus mokyklos valdymas*. Kaunas: Poligrafija ir informatika, p. 227.

⁵⁸ Želvys, R. (2003). *Švietimo organizacijų vadyba*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, p. 130.

visuomeninės veiklos dėka. Nurodomos šios išorinio įvaizdžio dalys: paslaugų kokybė, reklama, visuomeninė veikla, ryšiai su žiniasklaida, ryšiai su rėmėjais, personalo požiūris į darbą ir jo išorinė išvaizda⁵⁹.

Analizuojant išorinį organizacijos įvaizdį pastebimas nenuoseklumas. B. Gee suvokiamą įvaizdį išskiria kaip atskirą įvaizdžio tipą, bet vėliau jį priskiria išorinio įvaizdžio sudedamosioms dalims.

B. Gee pateikia keturis įvaizdžio tipus, bet aprašydama įvaizdžio formavimo procesą, tris iš jų (išskyrus suvokiamąjį įvaizdį, kuris priklauso išorinio įvaizdžio sudedamosioms dalims) pavadina įvaizdžio dalimis, prie jų priskirdama dar vieną – įvaizdžio pagrindą.

Įvaizdžio pagrindas - tai pradinis įvaizdžio formavimo momentas susidedantis iš:

- veiklos principų nustatymo;
- nuostatų apie organizacijos veiklos tikslus parengimo;
- organizacijos filosofijos sukūrimo;
- ilgalaikių organizacijos tikslų bei krypčių numatymo;
- darbuotojų elgesio standartų nustatymo⁶⁰.

Pagal P. R. Smith (1993), organizacijos įvaizdžio pagrindą sudaro:

- teikiamų paslaugų kokybė,
- bendravimas su paslaugų vartotojais,
- socialinė organizacijos atsakomybė bei etika,
- organizacijos aplinka ir jos ryšiai, apimantys reklamą, ryšius su visuomene bei organizacijos identiteto programą⁶¹.

Įvaizdžio pagrindas užtikrina teigiamo organizacijos įvaizdžio sukūrimą, vystymą ir išlaikymą⁶².

Nors įvaizdžio dalys skirtingos, bet kiekvienos jų tikslas – trijų pagrindinių uždavinių įgyvendinimas:

1. Aukšto kompetencijos lygio pasiekimas ir efektyvus darbas su klientu.
2. Puikiai dirbančios organizacijos įvaizdžio palaikymas, lemiantis vartotojų pasitikėjimą.
3. Emocinių ryšių su paslaugų vartotojais bei visuomene suformavimas⁶³.

Įvaizdžio dalių ir uždavinių ryšys vaizduojamas schemeje (žr. 1 pav.).

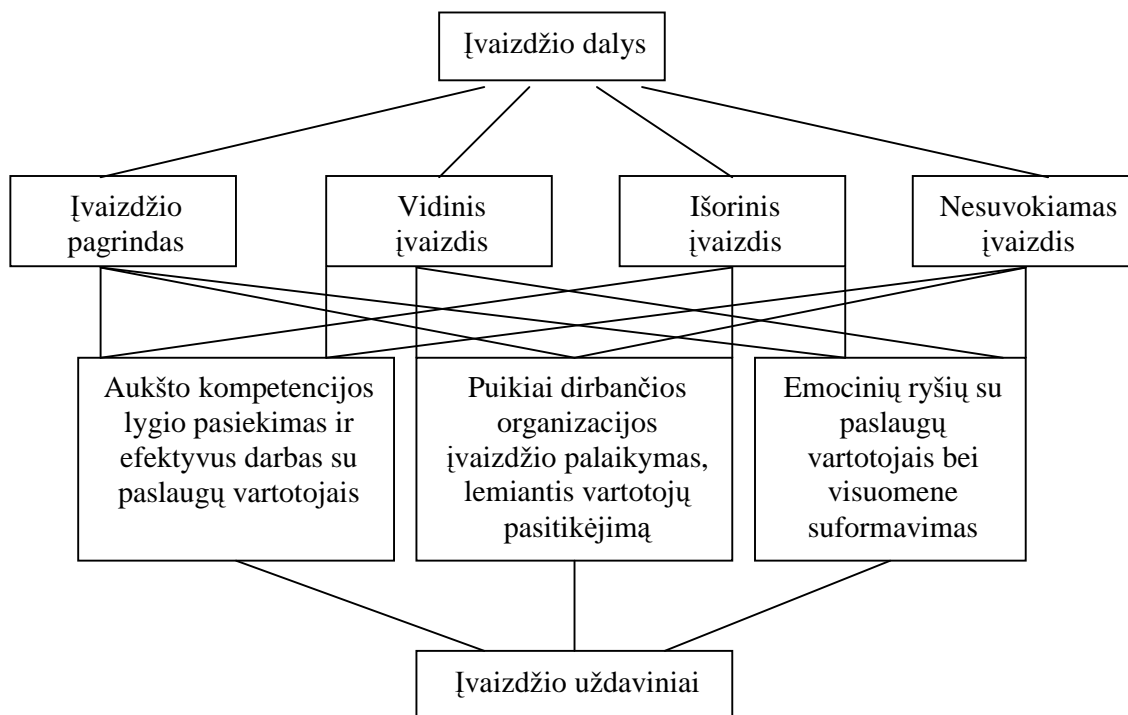
⁵⁹ Джи, Б. (2000). *Имидж фирмы*. Санкт-Петербург: Питер, с. 36-37.

⁶⁰ Ten pat, с. 38.

⁶¹ Pikčiūnas, A. (2002). Organizacijos ryšių ir institucinio įvaizdžio valdymo patirtis Lietuvos įmonėse. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 21, p. 148.

⁶² Джи, Б. (2000). *Имидж фирмы*. Санкт-Петербург: Питер, с. 38.

⁶³ Ten pat, с. 34.



1 pav. Įvaizdžio dalių ir uždavinių tarpusavio ryšys

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Джи, Б. (2000). *Имидж фирмы*. Санкт-Петербург: Питер, p. 34, 37.

G. Пощепцов pastebi, kad įvaizdis – kompleksinė sąvoka, kurią galima analizuoti įvairiais aspektais: funkcinio – įvaizdžio tipai skiriami pagal skirtingą jų paskirtį; kontekstiniu – įvaizdžio tipų realizavimas priklauso nuo konteksto; priešpastatymo – artimų įvaizdžio tipų palyginimas⁶⁴.

Funkciniu požiūriu F. Jefkins skiria šiuos įvaizdžio tipus:

1. Veidrodinis. Tai savęs suvokimo įvaizdis, t. y. lyg mes žiūrėtume į veidrodį ir samprotautume apie tai, kokie esame. Paprastai šis įvaizdžio tipas teigiamas, nes psichologiškai pirmiausiai save vertiname teigiamai. Šio tipo įvaizdžio neigiamas aspektas – minimalus atsižvelgimas į nuomonę iš šalies. Veidrodinis įvaizdis gali būti būdingas tiek lyderiams, tiek organizacijoms.

2. Dabartinis. Šio tipo įvaizdį galima apibūdinti kaip išorės grupių požiūrį į organizaciją, kuris gali būti formuojamas viešųjų ryšių pagalba. Svarbiausias uždavinys – ne tiek teigiamo, kiek teisingo, adekvataus įvaizdžio perteikimas.

3. Pageidaujamas. Šis įvaizdžio tipas atspindi tai, ko mes siekiame. Jis labai svarbus naujai kuriamoms struktūroms, kadangi apie jas nėra jokios informacijos, todėl tik pageidaujamas įvaizdis

⁶⁴ Почепцов, Г. (2004). *Имиджелогия*. Москва: Рефл-бук, с. 37.

yra vienintelis galimas. Be to, kiekvieno naujo darbuotojo atėjimas į organizaciją susiejamas su jos nauju pageidaujama įvaizdžiu.

4. Korporacinis. Tai visuminis organizacijos, o ne atskirų jos padalinių ar darbo rezultatų, įvaizdis. Ši visuma suprantama kaip organizacijos reputacija, pasiekimai, stabilumas. Šis įvaizdžio tipas itin svarbus finansinėms struktūroms. Vieningą korporacijos įvaizdį padeda sukurti simbolika, uniformos ir t. t.

5. Daugialypis. Šis įvaizdžio tipas susiformuoja nepriklausomose struktūrose, kurios susikuria skylant organizacijai⁶⁵.

E. Sampson plačiau analizuoja asmeninį įvaizdį, tačiau mokslininkės išskirti įvaizdžio tipai gali būti pritaikyti ir organizacijai (pvz., mokyklai). Autorė įvaizdį apibūdina kaip išorinių bei vidinių veiksnių derinį, lemiantį šiuos įvaizdžio tipus:

1. Savęs įvaizdis – tai iš patirties susikuriamas įvaizdžio tipas, atspindintis dabarties savigarbą.
2. Suvokiamas įvaizdis – tai, kaip mus mato aplinkiniai, pvz. mokiniai, mokinių tėvai. Dažnai jis gali būti priešingas pirmajam, nes tikrosios aplinkinių nuomonės apie save dažnai nežinome.
3. Reikalaujamas įvaizdis – tai profesinis įvaizdis.

Ši tipologija atspindi požiūrį į įvaizdį iš skirtingų pozicijų: savojo „aš“, kitų asmenų, realybės bei pageidavimų⁶⁶.

1.4.2. Lietuvos autorių skiriami įvaizdžių tipai ir jų charakteristikos

Vieningos įvaizdžių klasifikacijos nėra, nes atskiri mokslininkai klasifikuoja įvaizdį pagal skirtingus požymius.

Atsižvelgiant į įvaizdžio perteikėją M. Čeikauskienė⁶⁷ ir E. Vitkienė⁶⁸ išskiria keletą svarbių įvaizdžių tipų:

1. Žmogaus įvaizdis: verslininko, politinio veikėjo, pedagogo ir t. t.
2. Šalies, regiono įvaizdis.
3. Prekės ar paslaugos ženklo įvaizdis.
4. Įmonės ar organizacijos (organizacinės kultūros) įvaizdis.

M. Taljūnaitė skiria keturis įvaizdžio tipus, kurie yra reikšmingi tiek atskiro individo, tiek ir organizacijos lygmeniu:

⁶⁵ Jefkins, F. (1994). *Public relations*. London, p. 504.

⁶⁶ Rotkytė, S. (2004). Efektyviausias pranešimo perdavimas – įvaizdis. *Reklamos ir marketingo idėjos*, 6, p. 38-39.

⁶⁷ Čeikauskienė, M. (1997). *Reklama ir firmos įvaizdis*. Vilnius: Lietuvos informacijos institutas, p. 53.

⁶⁸ Vitkienė, E. (1998). Paslaugų rinkodaros organizacinė sistema ir jos valdymas. *Ekonomika ir vadyba – 98: tarptautinės konferencijos pranešimų medžiaga* [Kaunas, 1998 m. balandžio 23-24 d.]. Kaunas: Kauno technologijos universiteto leidykla, p. 457.

1. Organizacijos įvaizdis apie ją pačią, kuri sudaro bendros organizacijos narių vertybės bei lūkesčiai, suteikiantys organizacijai išskirtinį kolektyviškumą.

2. Organizacijos trajektorijos įvaizdis – tai organizacijos ateities įvaizdis, kuris apibūdina organizacijos ateities idealą ar viziją. Kitaip tariant, šis įvaizdžio tipas atspindi tai, kuo organizacija ketina tapti ir ką ji ketina pasiekti.

3. Organizacijos projekcijos įvaizdis – tai organizacijos tikslų įgyvendinimas konkrečiu laikotarpiu ir tam tikro status quo sukūrimas.

4. Organizacijos veiklos įvaizdį sukuria jos planai bei taktika. Tačiau tarp organizacijos siekiamo ir įgyvendinamo veiklos įvaizdžio yra esminis skirtumas⁶⁹.

E. Vitkienė⁷⁰, M. Čekauskienė⁷¹ teigia, kad organizacinis įvaizdis esti:

1. Išorinis (paslaugų vartotojų matomas).
2. Vidinis (tarp paslaugų įmonės darbuotojų).

Vidinis organizacijos įvaizdis – tai darbuotojų tarpe egzistuojantis organizacijos įvaizdis, kuris priklauso ne tik nuo pačios organizacijos, bet ir nuo įvaizdį formuojančių asmenų bei išorinės aplinkos. Palankus vidinis organizacijos įvaizdis teigiamai įtakoja išorinių auditorijų nuomonę apie organizaciją. Pasak W. Olins (1991), įvaizdžio kūrimo pastangos pirmiausia turi būti nukreiptos į darbuotojus, nes jei nepajėgsite įtikinti darbuotojų tuo, kas jūs esate, kokie jūsų organizacijos tikslai, principai bei vertybės, „tai tikrai nesugebėsite to įrodyti ir vartotojams“⁷². Organizacijų psichologė V. Jazdauskaitė pritaria šiam požiūriui ir teigia, kad vidinis organizacijos įvaizdis sudaro reikšmingą organizacinės kultūros dalį. Organizacijos įvaizdis gali būti svarbi priemonė, stiprinant darbuotojų lojalumą organizacijai, didinant pasitenkinimą darbu, užtikrinant mažesnę personalo kaitą. Bet svarbiausia yra tai, kad organizacijos, turinčios teigiamą įvaizdį, lengviau pritraukia geriausius specialistus⁷³. M. Čekauskienės⁷⁴ ir E. Vitkienės⁷⁵ nuomone, to paties objekto vidinis ir išorinis įvaizdis gali būti labai skirtingi. Autorės pastebi, kad tai tarsi du požiūriai į tą patį objektą, bet iš priešingų pozicijų: įmonės darbuotojų ir paslaugų vartotojų. Tačiau vidinis ir išorinis organizacijos įvaizdis įtakoja vienas kitą⁷⁶.

⁶⁹ Taljūnaitė, M. (2001). *Valstybės institucijų įvaizdis ir organizacinė elgsena. Monografija*. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto leidykla, p. 45-46.

⁷⁰ Vitkienė, E. (2004). *Paslaugų marketingas*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, p. 110.

⁷¹ Čekauskienė, M. (1997). *Reklama ir firmos įvaizdis*. Vilnius: Lietuvos informacijos institutas, p. 53.

⁷² Šeputienė, J. (2003). Vidinis įmonės įvaizdis: teoriniai ir praktiniai aspektai. *Humanitariniai ir socialiniai mokslai: 6-osios Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencijos „Lietuva be mokslo – Lietuva be ateities“ medžiaga* [Vilnius, 2003 m. vasario 13 d.]. Vilnius: Technika, p. 136-137.

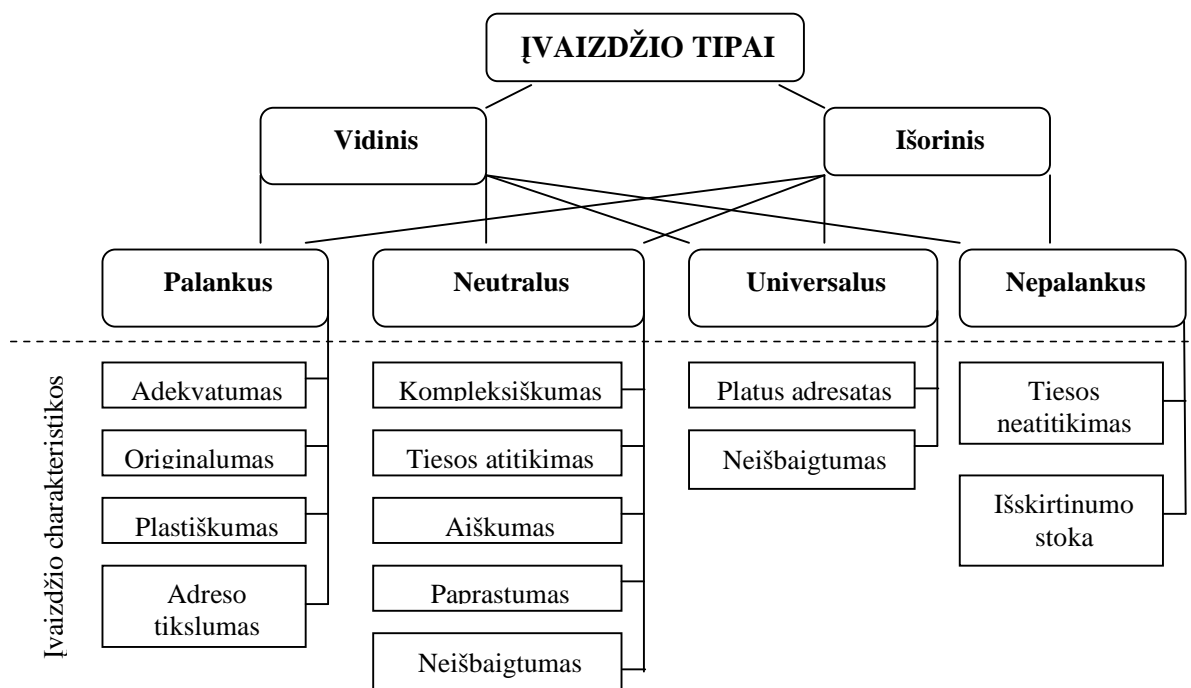
⁷³ Jazdauskaitė, V. (2004). Organizacijos įvaizdis. *Vadovo pasaulis*, 7-8 (93-94), p. 61.

⁷⁴ Čekauskienė, M. (1997). *Reklama ir firmos įvaizdis*. Vilnius: Lietuvos informacijos institutas, p. 54.

⁷⁵ Vitkienė, E. (2004). *Paslaugų marketingas*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla, p. 110.

⁷⁶ Šeputienė, J. (2003). Vidinis įmonės įvaizdis: teoriniai ir praktiniai aspektai. *Humanitariniai ir socialiniai mokslai: 6-osios Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencijos „Lietuva be mokslo – Lietuva be ateities“ medžiaga* [Vilnius, 2003 m. vasario 13 d.]. Vilnius: Technika, p. 137.

Pasak M. Čeikauskienės⁷⁷ ir E. Vitkienės⁷⁸, dažniausiai siekiama suformuoti arba *palankų* (*teigiamą*), pasižymintį adekvatumu, originalumu, plastiškumu ir adreso tikslumu arba *neutralų* įvaizdį, kuriam būdingas kompleksiskumas, tiesos atitikimas, aiškumas ir konkretumas, paprastumas bei neišbaigtumas. Manoma, kad ypač sunku suformuoti *universalų* įvaizdį, kuris būtų priimtinas visoms vartotojų grupėms. Paslaugų organizacija, sujungdama *neutralų* ir *universalų* dažnai kuria *pageidaujamą* įvaizdį – palankų arba neutralų. R. Hopenienė išskiria dar vieną organizacijos įvaizdžio tipą – *nepalankų* (*neigiamą*)⁷⁹. Minėti įvaizdžio tipai pasižymi bendromis savybėmis: dinamiškumu – įvaizdis kinta priklausomai nuo organizacijos ar žmonių sąmonės pokyčių; statiškumu, t.y. tas pats objektas gali turėti labai skirtingus įvaizdžius bei aktyvumu, t.y. gali veikti tiek atskirų žmonių, tiek grupių sąmonę, emocijas, veiklą ir poelgius⁸⁰. Visuminis organizacijos įvaizdžio tipų ir jų charakteristikų modelis pateikiamas 2 paveiksle.



2 pav. Įvaizdžio tipai, jų charakteristikos

Šaltinis: modifikuota pagal Butkutė, J. (2005). *Šiaulių miesto gimnazijų įvaizdžio kūrimas ir valdymas. Magistro darbas*. Šiaulių universitetas, Šiauliai, p. 29.

⁷⁷ Čeikauskienė, M. (1997). *Reklama ir firmos įvaizdis*. Vilnius: Lietuvos informacijos institutas, p. 54-56.

⁷⁸ Vitkienė, E. (1998). Paslaugų rinkodaros organizacinė sistema ir jos valdymas. *Ekonomika ir vadyba – 98: tarptautinės konferencijos pranešimų medžiaga* [Kaunas, 1998 m. balandžio 23-24 d.]. Kaunas: Kauno technologijos universiteto leidykla, p. 457.

⁷⁹ Hopenienė, R. (1998). Firminio stiliaus poveikis įmonės įvaizdžio formavimui. *Ekonomika ir vadyba – 98: tarptautinės konferencijos pranešimų medžiaga* [Kaunas, 1998 m. balandžio 23-24 d.]. Kaunas: Kauno technologijos universiteto leidykla, p. 132.

⁸⁰ Čeikauskienė, M. (1997). *Reklama ir firmos įvaizdis*. Vilnius: Lietuvos informacijos institutas, p. 52.

2. ORGANIZACIJOS ĮVAIZDŽIO FORMAVIMO PROCESAS

Įvairių autorių požiūriai į organizacijos įvaizdžio kūrimą skiriasi. Vieni mano, kad įvaizdis gali atsirasti stichiškai, nebūtina tikslingai jo kurti⁸¹. Šiam požiūriui pritaria I. M. Siniajava, kuri teigia, kad „įvaizdis – nekonstruojamas, tai yra visuomenėje susiklostęs išpūdis arba organizacinė komunikacija“⁸². M. Čeikauskienės nuomone, įvaizdis gali atsirasti stichiškai arba būti sukurtas tikslingai⁸³. A. Pikčiūno teigimu, organizacija turi valdyti procesą, kurio metu formuojamas ir perteikiamas jos įvaizdis⁸⁴. Šiam požiūriui pritaria G. Drūteikienė, teigianti, kad teigiamas organizacijos įvaizdis nėra atsitiktinis, jis yra sukuriamas ir valdomas. Nuomonės, kad organizacijos įvaizdis gali ir turi būti valdomas laikosi dauguma užsienio mokslininkų (Abratt, 1989; Dowling, 1986; Fombrum, 1996; Kennedy, 1977; Marwick ir Fill, 1997). Jie pritaria požiūriui, kad „organizacijos įvaizdis turi būti suplanuotas ir kontroliuojamas taip pat, kaip ir kiti jos strateginiai veiksmai“ (Howard, 1998)⁸⁵.

G. Drūteikienė organizacijos įvaizdžio kūrimo procesą apibrėžia kaip sprendimų, veiksmų ir priemonių visumą, skirtą formuoti ir keisti pagrindinių interesų grupių organizacijos suvokimą. Šis procesas neišvengiamai susijęs su kitais organizacijoje vykstančiais procesais: misijos formulavimu, strateginiu planavimu, organizacinės kultūros, identiteto formavimu ir keitimu bei kitais, todėl įvaizdžio kūrimo problematika persipina su įvairių mokslų teorijomis: strateginio valdymo, organizacinės elgsenos, personalo valdymo, komunikacijos valdymo, ryšių su visuomene, marketingo⁸⁶.

Nors mokslinėje literatūroje nagrinėjamas organizacijos įvaizdžio valdymas, tačiau iš esmės pripažįstama, kad organizacijos įvaizdis negali būti valdomas tiesiogiai (Olins, 1989; Balmer, 1997). Organizacijos įvaizdžio valdymas pasiekiamas tik organizacijos identiteto valdymu⁸⁷.

Organizacijos identiteto valdymas – tai suplanuota ir tikslinga veikla, kuri remiasi organizacijos individualumu, todėl galima tikėtis, kad įvaizdis atitiks organizacijos realybę ir siekiamybę⁸⁸.

⁸¹ Drūteikienė, G. (2002). Organizacijos įvaizdžio kūrimas: apibendrinamojo modelio link. *Informacijos mokslai*, 22, p. 98.

⁸² Синяева И. М. (1998). *Паблик рилейнз*. Москва: Юнита, с. 286.

⁸³ Čeikauskienė, M. (1997). *Reklama ir firmos įvaizdis*. Vilnius: Lietuvos informacijos institutas, p. 51.

⁸⁴ Pikčiūnas, A. (2002). *Organizacijos ryšių sistema*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla, p. 35.

⁸⁵ Drūteikienė, G. (2002). Organizacijos įvaizdžio kūrimas: apibendrinamojo modelio link. *Informacijos mokslai*, 22, p. 98.

⁸⁶ Drūteikienė, G. (2003). *Organizacijos įvaizdžio kūrimo procesas ir jo vadyba. Daktaro disertacijos santrauka*. Vilniaus universitetas, Vilnius, p. 12.

⁸⁷ Šeputienė, J. (2003). Įmonės identitetas – įmonės įvaizdžio pagrindas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos 2002*: Ernesto Galvanausko mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga [Šiauliai, 2002 m. lapkričio 22 d.]. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, p. 192.

⁸⁸ Drūteikienė, G. (2003). *Organizacijos įvaizdžio kūrimo procesas ir jo vadyba. Daktaro disertacijos santrauka*. Vilniaus universitetas, Vilnius, p. 16.

2.1. Organizacijos identitetas – įvaizdžio pagrindas

2.1.1. Organizacijos identiteto ir įvaizdžio ryšys

Identiteto terminas kilęs iš lotynų kalbos žodžio „idem“, reiškiančio „tas pats“, t. y. išlikimą tuo pačiu⁸⁹. Organizacijos identitetas – tai simbolių, ženklų, signalų visuma, padedanti atpažinti (Margulies, 1977⁹⁰; Paulienė⁹¹) ir išskirti organizaciją iš kitų (Abratt, 1989; Gregory, Wiechmann, 1999)⁹² bei pasirinktais būdais pristatyti ją įvairiems adresatams (van Riel⁹³; van Rekom; 1997⁹⁴; Urbonavičius⁹⁵).

Organizacijos įvaizdžio ir identiteto sąvokos dažnai tapatinamos⁹⁶, todėl šiuos terminus tikslinga atskirti ir apibūdinti. Paprasčiausiai identitetą galima apibūdinti kaip „tai, kas yra organizacija“⁹⁷. Organizacijos identitetas sukuriama ir naudojama organizacijos savęs suvokimo perdavimui jos išorinėms auditorijoms⁹⁸. Tuo tarpu „organizacijos įvaizdis yra sukurtas ir formalizuotas organizacijos identitetas, pateikiamas išorinės aplinkos segmentams ir susiformuojantis kaip skirtingų adresatų suvokimo proceso pasekmė“⁹⁹. Taigi identitetą ir įvaizdį galime apibūdinti kaip priešingas komunikacijos proceso puses. Identitetas sukuriama organizacijos viduje ir pateikiamas išorinės aplinkos segmentams, o įvaizdis susiformuoja už organizacijos ribų. Galime teigti, kad komunikacijos procese organizacijos identitetas susijęs su siuntėju, o įvaizdis – su gavėju¹⁰⁰. Organizacijos kultūros, identiteto ir įvaizdžio ryšys pateikiamas modelyje (žr. 3 pav.)¹⁰¹.

⁸⁹ Liubinienė, V. (1997). Sąvokos „identitetas“ interpretavimas. *Sociologija: praeitis ir dabartis*. Kn. 2: tarptautinės konferencijos pranešimų medžiaga, p. 19.

⁹⁰ Balmer J. M. (2001). Corporate identity, corporate branding and corporate marketing. Seeing through the fog. *European Journal of Marketing*, 35, 3-4, p. 248-291.

⁹¹ Paulienė, R. Įmonės įvaizdžio samprata ir formavimo ypatybės [žiūrėta 2005-06-15]. Prieiga per internetą: <<http://www.komunikacija.lt/pranesimai/straipsn1.htm>>.

⁹² Šeputienė, J. (2003). Įmonės identitetas – įmonės įvaizdžio pagrindas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos 2002*: Ernesto Galvanausko mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga [Šiauliai, 2002 m. lapkričio 22 d.]. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, p. 193.

⁹³ Pikčiūnas, A. (2002). *Organizacijos ryšių sistema*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla, p. 19.

⁹⁴ Žukauskas, P., Pikčiūnas, A. (2002). Organizacijos identiteto valdymas organizacijų jungimosi metu. *Inžinerinė ekonomika*, 4 (30), p. 72-73.

⁹⁵ Pranulis, V., Pajuodis, A., Urbonavičius, S., Virvilaitė, R. (2000). *Marketingas*. Vilnius: The Baltic Press, p. 359.

⁹⁶ Ciemnolonskytė, E. (2004). VŠĮ Šiaulių universiteto mokslo ir technologijų parko įvaizdžio kūrimas. *Verklas, ekonomika ir vadyba*, p. 184.

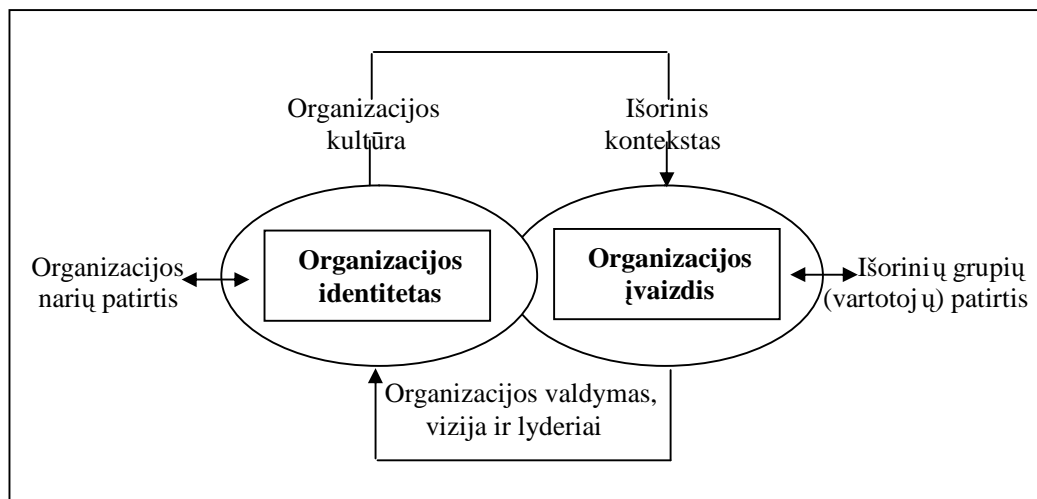
⁹⁷ Pikčiūnas, A. (2002). *Organizacijos ryšių sistema*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla, p. 19.

⁹⁸ Ciemnolonskytė, E. (2004). VŠĮ Šiaulių universiteto mokslo ir technologijų parko įvaizdžio kūrimas. *Verklas, ekonomika ir vadyba*, p. 184.

⁹⁹ Pikčiūnas, A. (2002). *Organizacijos ryšių sistema*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla, p. 19.

¹⁰⁰ Ciemnolonskytė, E. (2004). VŠĮ Šiaulių universiteto mokslo ir technologijų parko įvaizdžio kūrimas. *Verklas, ekonomika ir vadyba*, p. 184.

¹⁰¹ Pikčiūnas, A. (2002). *Organizacijos ryšių sistema*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla, p. 35.



3 pav. Organizacijos kultūros, identiteto ir įvaizdžio ryšys

Šaltinis: Pikčiūnas, A. (2002). *Organizacijos ryšių sistema*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla, p. 35.

Formuodama identitetą ir pateikdama jį įvairioms visuomenės grupėms, organizacija kuria savo įvaizdį. Taigi organizacijos identitetas – tai svarbiausias veiksnys, kuriantis organizacijos įvaizdį¹⁰².

Įvairių autorių identiteto apibrėžimų analizė leidžia teigti, kad organizacijos identitetas – tai organizacijos individualumas, komunikuojamas išorinėms auditorijoms. Organizacijos identitetas sukuriama pačios organizacijos pastangomis, o įvaizdis – tai komunikacinio proceso dėka susiformavęs organizacijos, jos paslaugų suvokimas visuomenėje. Organizacijos įvaizdžio kūrimas – tai organizacijos identiteto formavimo ir komunikavimo išorinėms auditorijoms procesas.

2.1.2. Organizacijos identiteto struktūra

Skiriami du identiteto lygiai: matomas ir nematomas. Matomas identitetas yra labiausiai juntamas ir vertinamas bendraujant su vartotojais (Lambert, 1989)¹⁰³. Pradžioje buvo skiriami tik vizualūs jo elementai: organizacijos vardas, ženklas, šūkis, spalvos bei šriftai. Vėliau organizacijos identiteto tyrinėtojai elementus klasifikavo pagal fizines, operacines ir žmogiškąsias charakteristikas (Topalian, 1984; Olins, 1989)¹⁰⁴. Organizacijos identiteto struktūrai buvo priskirti šie elementai: organizacijos kultūra, elgsena, strategija, produktai ir paslaugos, komunikacija ir

¹⁰² Ciemolonskytė, E. (2004). VŠĮ Šiaulių universiteto mokslo ir technologijų parko įvaizdžio kūrimas. *Verslas, ekonomika ir vadyba*, p. 185.

¹⁰³ Stravinskienė, J., Šeputienė, J. (2002). Corporate Image Management: the Practice of the Most Profitable Lithuanian Companies. *Inžinerinė ekonomika*, 4 (30), p. 65.

¹⁰⁴ Drūteikienė, G., Marčinskas, A. (2002). Komerčių bankų įvaizdžio formavimas: pagrindiniai orientyrai. *Tiltai. Priedas: Transformacijos Rytų ir Centrinėje Europoje*, 10, p. 71.

dizainas (Schmidt, 1995¹⁰⁵; Will, Schmidt, 1999¹⁰⁶). Kiti mokslininkai (Birkigt, Stadler, 1986) identiteto veiksmų visumą pavadino identiteto kompleksu (identity mix), kurį sudaro asmenybė, elgsena, komunikacija ir simbolizmas (vizualus identitetas). „Organizacijos asmenybė“ laikoma identiteto pagrindu¹⁰⁷, sujungiančiu organizacijos filosofiją, pagrindines vertybes, kurios apsprendžia organizacijos kultūrą, misiją ir su jomis susijusius tikslus, lemiančius organizacijos strategiją¹⁰⁸. „Organizacijos asmenybė“ – tai pagrindinės organizacijos savybės, bruožai, kurių pagrindu sukuriama organizacijos identitetas (Bernstein, 1992). Tačiau „organizacijos asmenybės“ sąvoka nėra plačiai vartojama, nes ją nustelbia kitos susijusios sąvokos: organizacijos misija, filosofija, kultūra. Daugumos autorių (Abratt, 1989; Balmer, 1997; van Riel, 1997; Stuart, 1999) nuomone, identiteto struktūrą sudaro: vizualusis identitetas, organizacijos komunikacija ir elgsena¹⁰⁹. Šiam požiūriui pritaria ir Lietuvos autoriai: V. Pranulis ir kt.¹¹⁰, J. Stravinskienė, J. Šeputienė¹¹¹.

Sutarimo organizacijos identiteto struktūros klausimu nepavyksta pasiekti dėl skirtingų požiūrių, t. y. identitetas siejamas su:

1. **Organizacijos kultūra.** Šiuo požiūriu identitetas išreiškia tai, ką organizacijos nariai jaučia, mąsto apie organizaciją (Hatch, Shultz, 1997).
2. **Organizacijos vizualia identifikacija.** Šiuo požiūriu identitetas išreiškiamas organizacijos naudojamais simboliais, pagal kuriuos kontaktinės auditorijos atpažįsta organizaciją (Olins, 1989; Dowling, 2001).
3. **Organizacijos komunikacija.** Šiuo požiūriu identitetas apibūdinamas kaip organizacijos savęs pristatymui naudojamos vizualios (ir ne tik) priemonės (Bernstein, 1992; van Riel, 1997).

Analizuojant organizacijos įvaizdį, identitetą reikėtų nagrinėti visais trim požiūriais¹¹².

¹⁰⁵ Šeputienė, J. (2003). Įmonės identitetas – įmonės įvaizdžio pagrindas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos 2002*: Ernesto Galvanausko mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga [Šiauliai, 2002 m. lapkričio 22 d.]. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, p. 192.

¹⁰⁶ Žukauskas, P., Pikčiūnas, A. (2002). Organizacijos identiteto valdymas organizacijų jungimosi metu. *Inžinerinė ekonomika*, 4 (30), p. 73.

¹⁰⁷ Šeputienė, J. (2003). Įmonės identitetas – įmonės įvaizdžio pagrindas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos 2002*: Ernesto Galvanausko mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga [Šiauliai, 2002 m. lapkričio 22 d.]. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, p. 192.

¹⁰⁸ Pikčiūnas, A. (2002). Organizacijos ryšių ir institucinio įvaizdžio valdymo patirtis Lietuvos įmonėse. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 21, p. 148.

¹⁰⁹ Šeputienė, J. (2003). Įmonės identitetas – įmonės įvaizdžio pagrindas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos 2002*: Ernesto Galvanausko mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga [Šiauliai, 2002 m. lapkričio 22 d.]. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, p. 192-193.

¹¹⁰ Pranulis, V., Pajuodis, A., Urbonavičius, S., Virvilaitė, R. (2000). *Marketingas*. Vilnius: The Baltic Press, p. 360.

¹¹¹ Stravinskienė, J., Šeputienė, J. (2002). Corporate Image Management: the Practice of the Most Profitable Lithuanian Companies. *Inžinerinė ekonomika*, 4 (30), p. 63.

¹¹² Šeputienė, J. (2003). Įmonės identitetas – įmonės įvaizdžio pagrindas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos 2002*: Ernesto Galvanausko mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga [Šiauliai, 2002 m. lapkričio 22 d.]. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, p. 193.

2.2. Organizacijos identiteto kūrimo priemonės

2.2.1. Organizacijos kultūra – identiteto pagrindas

Atskirti organizacijos vieną nuo kitos padeda kultūra, kuri yra organizacijos identiteto pagrindas¹¹³. Nors organizacijos kultūros sąvoką įvairūs autoriai apibrėžia skirtingai, tačiau apibendrintai galima teigti, kad organizacijos kultūra – tai būdingų organizacijos nariams normų, vertybių bei įsitikinimų visuma. Dažniausiai skiriamos tokios organizacijos kultūros charakteristikos:

- filosofija – tai organizacijos suformuota politika, nusakanti elgesio standartus su savo darbuotojais, klientais ir kt.;
- vyraujančios vertybės – tai, kas organizacijoje labiausiai vertinama, pvz., švietimo paslaugų kokybė, prieinamumas ir kt.;
- normos – darbinės veiklos ir elgesio standartai;
- taisyklės – tai darbuotojų teisės, pareigos, nuobaudų bei skatinimų sistema ir kt.;
- organizacijos klimatas – darbuotojų bendravimas bei elgesys;
- išoriškai matomas darbuotojų elgesys – kalbėjimo ypatumai, elgesio ritualai ir kt.¹¹⁴;
- herojai – žmonės – organizacijos vertybių personifikacijos, t.y. pavyzdys kitiems;
- kultūrinis tinklas - „neformalioji struktūra“, kuri apjungia gandų skleidėjus, pasakotojus, perduodančius informaciją ir vertybes¹¹⁵.

Sujungus paminėtas kultūros charakteristikas, skiriami trys pagrindiniai organizacijos kultūros elementai:

- **sutartiniai dalykai**, kuriuos žmogus mato, girdi, jaučia susidūręs su organizacija (veiklos pobūdis, organizacijos struktūros bei vykstančių procesų ypatumai, išoriškai matomas darbuotojų elgesys);
- **palaikomos vertybės**, kurios atsispindi organizacijos strategijoje, tiksluose, filosofijoje, misijoje, vizijoje;
- **esminės nuostatos**, kurias organizacijos nariai laiko savaime suprantamomis¹¹⁶.

¹¹³ Drūteikienė, G. (2003). *Organizacijos įvaizdžio kūrimo procesas ir jo vadyba. Daktaro disertacijos santrauka*. Vilniaus universitetas, Vilnius, p.15.

¹¹⁴ Želvys, R. (2003). *Švietimo organizacijų vadyba*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, p. 55-57.

¹¹⁵ Paulienė, R. Įmonės įvaizdžio samprata ir formavimo ypatybės [žiūrėta 2005-06-15]. Prieiga per internetą: <http://www.komunikacija.lt/pranesimai/straipsn1.htm>.

¹¹⁶ Želvys, R. (2003). *Švietimo organizacijų vadyba*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, p. 57.

2.2.2. Firminis stilius – vizualusis įvaizdžio aspektas

Firminis stilius laikomas viena iš įvaizdžio formavimo priemonių. Įvaizdžio ir firminio stiliaus sąvokos dažnai tapatinamos, kadangi firminis stilius – tai vizuali įvaizdžio apraiška, kuri yra „kur kas labiau apčiuopiama negu pats abstraktus įvaizdis“¹¹⁷.

Pavyzdžiui, rusų reklamos specialistas M. Aizenberg pateikiamame firminio stiliaus apibrėžime apsiriboja reklamine veikla: „Firminis stilius – tai vieningas nuolatinųjų meninių ir tekstinių elementų (konstantų) vaizdavimas visoje įmonės reklaminėje veikloje“¹¹⁸. Pagal Čeikauskienę firminis stilius – tai organizacijos bei jos paslaugų pristatymas konkurentams ir vartotojams¹¹⁹.

R. Hopenienė pastebi, kad firminis stilius nėra tik reklaminių tekstų ar priemonių apipavidalinimas ir teigia, kad „firminis stilius – tai grafinių, spalvinių, plastinių, lingvistinių ir pan. priemonių visuma, iš vienos pusės užtikrinanti visų firmos gaminių ir reklamos priemonių vienovę, kuri padeda išoriniam stebėtojui geriau įsiminti įmonės produkciją ir ją pačią, o iš kitos pusės – pabrėžia pačios įmonės ir jos gaminių skirtumus nuo kitų konkuruojančių įmonių ir gaminių“.

Šis apibrėžimas tiksliausiai apibūdina firminio stiliaus pagrindinę paskirtį, veikimo būdus ir poveikį organizacijos įvaizdžio formavimui. Firminis stilius - vienijantis įvaizdžio elementas, sujungiantis į visumą kitus įvaizdį formuojančius elementus ir priemones. Skirtingai nuo įvaizdžio firminis stilius neatsiranda stichiškai, o turi būti sąmoningai formuojamas ir kuriamas, atspindint organizacijos veiklos filosofiją¹²⁰. Kiekviena įmonė ar paslaugas teikianti organizacija yra unikali ir skiriasi nuo savo konkurentų, todėl firminiame stiliuje būtina šiuos skirtumus akcentuoti¹²¹.

R. Hopenienės nuomone, tikslingiausiai firminių stilių kurti palaipsniui (žr. 5 priedą). Pradžioje turėtų būti išskirti pagrindiniai firminio stiliaus elementai, sudarantys firminį bloką, kuris gali būti sudarytas iš dviejų ar daugiau elementų: pilno organizacijos pavadinimo, paaiškinamų užrašų, devizo – šūkio, grafinių dekoratyvinių elementų. Firminis blokas gali apjungti tik dalį išvardintų elementų. Patogiausia, kai firminis bloko elementus galima naudoti atskirai¹²². Pagrindiniai firminio stiliaus elementai yra šie: firminis ženklas (simbolis, logotipas), dalykiniai firminio stiliaus elementai (spaudas, vizitinė kortelė, firminis blankas, vokas), organizacijos tinklalapis internete, spausdintinė reklama (plakatai, kalendoriai, atvirukai, reklaminiai lapeliai ir pan.), firminė pakuotė,

¹¹⁷ Hopenienė, R. (1998). Firminio stiliaus poveikis įmonės įvaizdžio formavimui. *Ekonomika ir vadyba – 98: tarptautinės konferencijos pranešimų medžiaga* [Kaunas, 1998 m. balandžio 23-24 d.]. Kaunas: Kauno technologijos universiteto leidykla, p. 132.

¹¹⁸ Айзенберг, М. Н. (1993). *Менеджмент рекламы*. Москва: ТОО „Интел-Тех“, с. 20.

¹¹⁹ Čeikauskienė, M. (1997). *Reklama ir firmos įvaizdis*. Vilnius: Lietuvos informacijos institutas, p. 57.

¹²⁰ Hopenienė, R. (1998). Firminio stiliaus poveikis įmonės įvaizdžio formavimui. *Ekonomika ir vadyba – 98: tarptautinės konferencijos pranešimų medžiaga* [Kaunas, 1998 m. balandžio 23-24 d.]. Kaunas: Kauno technologijos universiteto leidykla, p. 132.

¹²¹ Jarašienė, G. (2004). Firmos įvaizdžio kūrimas. *Formatas*, 8, p.71.

¹²² Hopenienė, R. (1998). Firminio stiliaus poveikis įmonės įvaizdžio formavimui. *Ekonomika ir vadyba – 98: tarptautinės konferencijos pranešimų medžiaga* [Kaunas, 1998 m. balandžio 23-24 d.]. Kaunas: Kauno technologijos universiteto leidykla, p. 134.

atributika ant rūbų, kanceliariinių reikmenų, suvenyrai, transporto apipavidalinimas¹²³, firminiai šriftų komplektai, interjero ir eksterjero sutvarkymas, dominuojanti spalva.

Skiriamos šios firminio stiliaus funkcijos:

1. Įvaizdžio formavimo funkcija – tai palankaus organizacijos įvaizdžio formavimo priemonė.
2. Identifikavimo – informacinė funkcija. Firminio stiliaus elementai padeda vartotojui orientuotis informacijos sraute, greitai surasti naujus pasiūlymus, palengvina pasirinkimo procesą.
3. Estetinė funkcija – tai vieningas visų firminio stiliaus elementų meninis, originalus apipavidalinimas.
4. Psichologinė funkcija. Vieningai, gerai sukurtas firminis stilius atspindi vidinę organizacijos kultūrą bei filosofiją ir tampa darbuotojų psichologinio vienijimo priemone¹²⁴.

2.2.3. Organizacijos komunikacija

Organizacijos komunikacija - tai procesas, kuriuo organizacijos identitetas perteikiamas visuomenei, įtakojamas įvaizdžio kitimas, formuojama palanki visuomenės nuomonė. Visos organizacijos interesų grupės turėtų žinoti organizacijos tikslus, viziją ir misiją. Organizacija, kontroliuodama perduodamus pranešimus, informuoja publikas apie tai, kas ji yra, ką ir kaip ji daro, ir tuo būdu sumažina neatitikimą tarp įmonės profilijuojamo identiteto ir publikų susidaryto įvaizdžio. Organizacijos komunikacija yra efektyvi, jei joje atsispindi esminės įvaizdžio charakteristikos: kompleksiskumas, adekvatumas, originalumas, aiškumas ir konkretumas, adresato tikslumas, paprastumas. Šie bruožai užtikrina organizacijos komunikacijos kokybę, nuoseklumą ir efektyvumą. Komunikacijai su atskiromis publikomis turi būti pritaikomi atitinkami pranešimai, priemonės ir būdai, siekiant patenkinti jų specifinius poreikius ir interesus. Tačiau visoje organizacijos komunikacijoje turi būti išlaikytas charakteringas, atpažįstamas, vientisas komunikacijos stilius¹²⁵.

Komunikacijos priemonėmis stengiamasi, kad vartotojai ar kitos interesų grupės išskirtų organizaciją iš kitų. G. Drūteikienė teigia, kad dažniausiai pozicionuojant organizaciją naudojama reklama ir ryšiai su visuomene¹²⁶. J. Banytės teigimu, palankų įvaizdį organizacija gali susikurti trimis būdais: įvaizdžio reklama, viešumu ir tiesioginiais ryšiais su visuomene.

¹²³ Jarašienė, G. (2004). Firmos įvaizdžio kūrimas. *Formatas*, 7, p.57.

¹²⁴ Hopenienė, R. (1998). Firminio stiliaus poveikis įmonės įvaizdžio formavimui. *Ekonomika ir vadyba – 98: tarptautinės konferencijos pranešimų medžiaga* [Kaunas, 1998 m. balandžio 23-24 d.]. Kaunas: Kauno technologijos universiteto leidykla, p. 134.

¹²⁵ Paulienė, R. Įmonės įvaizdžio samprata ir formavimo ypatybės. *Komunikacijų raktas* [žiūrėta 2005-06-15]. Priega per internetą: <<http://www.komunikacija.lt/pranesimai/straipsn1.htm>>.

¹²⁶ Drūteikienė, G. (2003). *Organizacijos įvaizdžio kūrimo procesas ir jo vadyba. Daktaro disertacijos santrauka*. Vilniaus universitetas, Vilnius, p. 16.

Įvaizdžio reklamos tikslas – pristatyti organizaciją kaip visumą ir pelnyti jai palankumą. To galima pasiekti šiais įvaizdžio reklamos būdais: stiprinant organizacijos identifikaciją, propaguojant vertybes, pristatant organizaciją kaip sąmoningą visuomenės narę.

Įvaizdžio viešumas suprantamas kaip įvaizdžio formavimas pateikiant informaciją apie organizaciją žiniasklaidos priemonėse¹²⁷. Šio būdo privalumai: taip pateiktą informaciją priima ta visuomenės dalis, kuri ignoruoja tradicinę reklamą; žiniasklaidos priemonėse pateikta informacija daugeliui atrodo patikimesnė nei reklama; maža kaina, lyginant su reklamos išlaidomis.

Tiesioginiai ryšiai su visuomene. Tai daugiausiai laiko reikalaujantis organizacijos įvaizdžio formavimo būdas¹²⁸.

G. Drūteikienė organizacijos įvaizdžio kūrimui siūlo naudoti integruotą marketingo komunikaciją, kuri apima visos marketingo komunikacijos valdymą ir kontrolę, kad organizacijos pozicionavimas vyktų sinergiškai¹²⁹.

2.3. Užsienio mokslininkų organizacijos įvaizdžio kūrimo modelių analizė

Maždaug nuo 1959 metų pasaulio mokslinėje literatūroje pradedama diskutuoti, kaip kuriamas ir valdomas organizacijos įvaizdis. 1977 metais S. Kennedy pristatė pirmąjį organizacijos įvaizdžio kūrimo modelį (žr. 6 priedą). Šio modelio pagrindinis tikslas atskleisti, kaip kuriama organizacijos įvaizdžio programa. Esminė S. Kennedy nagrinėjama problema – organizacijos įvaizdžio atitikimas realybei. Mokslininkės darbas išsiskyrė tuo, kad autorė nagrinėjo organizacijos personalo vaidmenį ir jo svarbą įvaizdžio kūrimui. S. Kennedy suformulavo efektyvaus organizacijos įvaizdžio sukūrimo sąlygą – įvaizdis turi atspindėti realią organizacijos veiklą. Tai ir buvo pagrindinis S. Kennedy įnašas į mokslą¹³⁰.

Antrasis įvaizdžio kūrimo modelis, kurį 1986 metais pristatė G. Dowlingas (žr. 7 priedą) buvo labai panašus į S. Kennedy modelį. Pagrindinis skirtumas – organizacinė komunikacija, kuri gali būti vidinė, tarpasmeninė (vidinė ir išorinė) bei marketingo. G. Dowlingo modelio naujumas pasireiškė tuo, kad autorius į įvaizdžio kūrimo procesą įtraukė organizacijos kultūrą, nors kiti įvaizdžio kūrimo tyrinėtojai nepritarė esminėms šio modelio savybėms, ypač požiūriui į organizacijos kultūrą (Stuart, 1999)¹³¹.

¹²⁷ Banytė, J. (1997). Įvaizdis – ne kaklaraištis, kasdien nekeisi. *Vadovo pasaulis*, 12 (14), p. 34.

¹²⁸ Ten pat, p. 35.

¹²⁹ Drūteikienė, G. (2003). *Organizacijos įvaizdžio kūrimo procesas ir jo vadyba. Daktaro disertacijos santrauka*. Vilniaus universitetas, Vilnius, p. 16.

¹³⁰ Drūteikienė, G. (2002). Organizacijos įvaizdžio kūrimas: apibendrinamojo modelio link. *Informacijos mokslai*, 22, p. 99.

¹³¹ Ten pat, p. 100-101.

1989 metais R. Abrattas pateikė savo įvaizdžio kūrimo modelį (žr. 8 priedą.), kuriame sujungė naują požiūrį į organizacijos įvaizdžio kūrimą ir ankstesnių autorių koncepcijas. Mokslininkas į vaizdžio kūrimo modelį įtraukė organizacijos individualumo sąvoką. Jo nuomone, organizacijos individualumo pagrindu turėtų būti plėtojama organizacijos filosofija, apimanti pagrindines organizacijos vertybes. R. Abrattas kaip organizacijos individualumo dalį įtraukė strateginį valdymą. Pasak mokslininko, organizacijos individualumas – pagrindinis organizacijos komunikacijos mechanizmas¹³². Kadangi organizacijos įvaizdžio ir identiteto sąvokos dažnai vartojamos kaip sinonimai, R. Abrattas savo modelyje bandė jas skirti, įvesdamas organizacijos įvaizdžio ir identiteto „interfeiso“ sąvoką. „Interfeisas“ apibūdinamas kaip perėjimas iš organizacijos vidinės aplinkos į išorinę (Balmer, 1997; Hatch, Schultz, 1997). Tai lyg linija tarp vidaus ir išorės.

R. Abratto modelį tyrinėjusios mokslininkė H. Joyce nuomone, identiteto išskyrimas į komunikacijos aspektus ir individualumo/kultūros atributus yra netikslingas. Ji taip pat nepritarė darbuotojų įtraukimui į auditorijos grupę, veikiamą organizacijos įvaizdžio. R. Abrattas teigė, kad modelyje pavaizduotas organizacijos įvaizdžio valdymo procesas, tačiau kritikų nuomone, pateiktame modelyje atsispindi ne įvaizdžio, bet identiteto valdymo procesas (Stuart, 1999).

Mokslininkė N. Ind (1997) patobulino R. Abratto (1989) modelį, įtraukdama į jį įvaizdį veikiančią elementą – produktus ir paslaugas (žr. 9 priedą). N. Ind organizacijos įvaizdžio modelyje pabrėžė aiškų abipusį ryšį tarp organizacijos paslaugų ir jos identiteto. Mokslininkė organizacijos identitetą suprato kaip organizacijos individualumą, kurį formuoja organizacijos istorija, įsitikinimai, filosofija, technologijos pobūdis ir t.t. Marketingo komunikacija remiasi identitetui priklausančiomis vertybėmis¹³³. Organizacinė kultūra nulemia darbuotojų požiūrį į organizacijos identitetą. Organizacijos parduodami produktai ar paslaugos – paskutinis komunikacijos proceso elementas¹³⁴. Šis modelis parodo, kaip informacijos srautai organizacijos identitetą komunikacijos būdu transformuoja į įvaizdį.

H. Stuart (1998) taip pat papildė R. Abratto (1989) modelį į organizacijos identitetą įtraukdama organizacijos kultūrą ir simbolius, tarp organizacijos individualumo ir identiteto įterpdama organizacijos strategiją, atskleisdama vidinius bei išorinius organizacijos ryšius (žr. 10 priedą). H. Stuart pritarė personalo vaidmens svarbai įvaizdžio valdymo procese. Pateiktas modelis išlaikė organizacijos identiteto ir įvaizdžio interfeiso sąvoką, tačiau neapėrė organizacijos teikiamų paslaugų ar prekių.

¹³² Drūteikienė, G. (2002). Organizacijos įvaizdžio kūrimas: apibendrinamojo modelio link. *Informacijos mokslai*, 22, p. 101.

¹³³ Ten pat, p. 102.

¹³⁴ Ten pat, p. 103.

Aptarti modeliai kritikuojami dėl šių priežasčių: nepakankamo dėmesio organizacinei kultūrai, išorinės aplinkos elementų įtakai, strateginio valdymo svarbai, reputacijos neatskyrimui nuo organizacijos įvaizdžio ar identiteto, pamiršimo pažymėti, kad sukurtas įvaizdis gali būti nepageidaujamas ar neigiamas, taip pat dėl įvaizdžio valdymo srities siaurumo, paprastumo pabrėžimo, o ne sudėtingumo ar kompleksiško.

Daugiausiai nesutarimų kyla dėl organizacijos kultūros, strategijos ir reputacijos. Pvz., S. Kennedy (1977) modelyje kultūra iš viso neminima, R. Abratto (1989) modelyje įtraukiama į organizacijos individualumą, o N. Ind (1997) ir H. Stuart (1998) modeliuose vaizduojama kaip organizacijos identiteto sudėtinė dalis.

Strategijos į savo modelius neįtraukia G. Dowlingas (1986) ir N. Ind (1997). R. Abrattas (1989) ją skiria organizacijos individualumui, o H. Stuart (1998) įterpia tarp organizacijos individualumo ir identiteto. Kitų mokslininkų (Markwick, Fill, 1997) nuomone, strategija turi būti išskirta į atskirą kategoriją.

Organizacijos reputacija neminima nei viename iš aptartų modelių¹³⁵.

2.4. Lietuvos autorių įvaizdžio kūrimo modelių apžvalga

G. Drūteikienė įvaizdžio genezę aiškina piramide, kuri iliustruoja įvaizdžio formavimo proceso lygmenis¹³⁶. Tokį pat modelį pateikia ir R. Paulienė (žr. 4 pav.)¹³⁷.



4 pav. Organizacijos įvaizdžio kūrimo modelis

Šaltinis: Paulienė, R. Įmonės įvaizdžio samprata ir formavimo ypatybės [žiūrėta 2005-06-15]. Prieiga per internetą: <<http://www.komunikacija.lt/pranesimai/straipsn1.htm>>.

¹³⁵ Drūteikienė, G. (2002). Organizacijos įvaizdžio kūrimas: apibendrinamojo modelio link. *Informacijos mokslai*, 22, p. 104.

¹³⁶ Drūteikienė, G. (2003). *Organizacijos įvaizdžio kūrimo procesas ir jo vadyba. Daktaro disertacijos santrauka*. Vilniaus universitetas, Vilnius, p. 14.

¹³⁷ Paulienė, R. Įmonės įvaizdžio samprata ir formavimo ypatybės [žiūrėta 2005-06-15]. Prieiga per internetą: <<http://www.komunikacija.lt/pranesimai/straipsn1.htm>>.

„Įvaizdžio piramidė“ iš kitų modelių išsiskiria tuo, kad paaiškina patį organizacijos įvaizdžio fenomeną - „kaip susiformuoja unikalūs, išskirtiniai kiekvienos organizacijos įvaizdis“. Kiekviena piramidės pakopa yra tarsi „filtras“, išskiriantis konkrečią organizaciją iš kitų¹³⁸.

Organizacijos įvaizdžio pagrindas - idėjos, įstatymai, apibrėžiantys organizacijos veiklos ribas bei galimybes. Šiame lygmenyje gali būti ir daugiau taip pat apibūdinamų organizacijų, todėl kiekvienai organizacijai būdinga kultūra, padeda išsiskirti iš kitų, spręsti vidinės integracijos ir išorinio prisitaikymo problemas.

Identitetas kaip organizacijos individualumo projekcija, išskylanti iš organizacijos kultūros, esminių vertybių, įsitikinimų, per pateikiamus ir pastebimus organizacijos identiteto elementus padeda organizacijos auditorijoms susidaryti savo įvaizdį apie organizaciją¹³⁹.

Profilio pagalba išskiriami esminiai identiteto elementai, o jų svarbiausi bruožai perteikiami pagrindinėms interesų grupėms¹⁴⁰. Profilį galima būtų apibūdinti kaip organizacijos identiteto kryptingą palaikymą. Lemiamas vaidmuo organizacijos identiteto profilyje tenka organizacijos misijai, kurioje turi aiškiai atsispindėti: organizacijos klientai, jų poreikiai bei organizacijos paslaugos¹⁴¹.

Kiekviena pakopa formuoja unikalų organizacijos vaizdą, kurio atspindys asmenų ar jų grupių sąmonėje sukuria organizacijos įvaizdį¹⁴².

Apibendrinamąjį organizacijos įvaizdžio kūrimo modelį pateikia G. Drūteikienė (žr. 11 priedą). Autorė strateginį valdymą išskiria kaip atskirą elementą, veikiančią organizacijos individualumą ir identitetą. Organizacijos kultūra pateikiama kaip atskira erdvė, apjungianti tris anksčiau paminėtus komponentus. Įvaizdis kuriamas organizacijos identiteto pagrindu. Tarpasmeninė ir integruota marketingo komunikacija bei išorinė aplinka įtakoja organizacijos įvaizdį. Organizacijos reputacija susiformuoja organizacijos įvaizdžio pagrindu. Taip pat modelyje vaizduojamas grįžtamasis ryšys iš organizacijos įvaizdžio ir reputacijos į strateginį valdymą¹⁴³.

¹³⁸ Drūteikienė, G. (2003). *Organizacijos įvaizdžio kūrimo procesas ir jo vadyba. Daktaro disertacijos santrauka*. Vilniaus universitetas, Vilnius, p. 14.

¹³⁹ Paulienė, R. Įmonės įvaizdžio samprata ir formavimo ypatybės [žiūrėta 2005-06-15]. Prieiga per internetą: <<http://www.komunikacija.lt/pranesimai/straipsn1.htm>>.

¹⁴⁰ Drūteikienė, G. (2003). *Organizacijos įvaizdžio kūrimo procesas ir jo vadyba. Daktaro disertacijos santrauka*. Vilniaus universitetas, Vilnius, p.15.

¹⁴¹ Paulienė, R. Įmonės įvaizdžio samprata ir formavimo ypatybės [žiūrėta 2005-06-15]. Prieiga per internetą: <<http://www.komunikacija.lt/pranesimai/straipsn1.htm>>.

¹⁴² Drūteikienė, G. (2003). *Organizacijos įvaizdžio kūrimo procesas ir jo vadyba. Daktaro disertacijos santrauka*. Vilniaus universitetas, Vilnius, p.15.

¹⁴³ Drūteikienė, G. (2002). Organizacijos įvaizdžio kūrimas: apibendrinamojo modelio link. *Informacijos mokslai*, 22, p. 105.

3. MOKYKLOS ĮVAIZDŽIO KŪRIMAS

3.1. Mokyklos įvaizdžio tipų klasifikacija

Manome, kad mokyklos įvaizdį tikslinga klasifikuoti pagal du požymius:

1. Pagal įvaizdžio formavimo lygius galima skirti mokyklos išorinį ir vidinį įvaizdį. Pastarasis apjungia:

- asmeninį įvaizdį – tai kiekvieno mokyklos darbuotojo įvaizdis;
- personalo (administracinio, pedagoginio, aptarnaujančio) įvaizdį, kuris sukuriamas tiesiogiai bendraujant su švietimo paslaugų vartotojais (mokiniais, mokinių tėvais). Kiekvieno darbuotojo bendravimas (verbalinis ir neverbalinis), elgesys, išvaizda formuoja visuminį mokyklos vaizdą bei nuomonę apie ją;
- mokyklos teikiamų švietimo paslaugų įvaizdį, kuriam svarbūs tokie elementai kaip švietimo paslaugų kokybė, jų įvairovė, pedagogų kompetencija, mokyklos pasiekimai;
- vizualųjį mokyklos įvaizdį kuria interjeras, eksterjeras, mokyklos personalo (pedagoginio, aptarnaujančio) išvaizda, firminė simbolika;

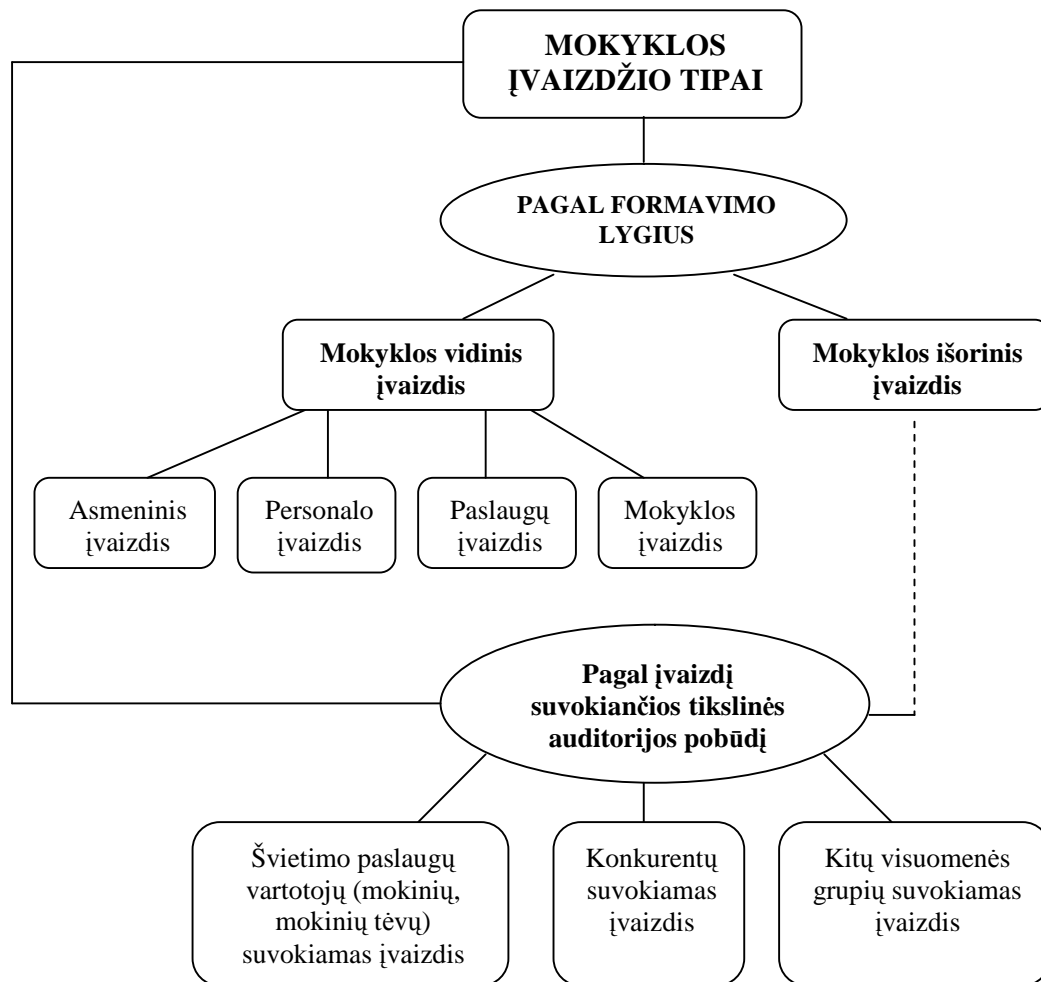
2. Pagal įvaizdį suvokiančių tikslinių auditorijų pobūdį tikslinga išskirti tris įvaizdžio tipus:

- švietimo paslaugų vartotojų (mokinių ir mokinių tėvų) suvokiamą įvaizdį. Ši įvaizdžio tipą nulemia švietimo paslaugų kokybė, įvairovė, paslaugų vartotojų asmeninės savybės, gyvenimo būdas, visuomeninė padėtis. Tenka pastebėti, kad mokinių suvokiamas mokyklos įvaizdis gali skirtis nuo jų tėvų susidaryto mokyklos vaizdo, antra vertus, mokinių tėvai nuomonę apie mokyklą dažniausiai susidaro remdamiesi vaikų pasakojimais apie ją.
- mokyklos konkurentų suvokiamą įvaizdį susiformuoja tokie informacijos šaltiniai kaip švietimo skyriai, tėvai, periodinė spauda, mokyklų laikraščiai, lankstinukai, mokyklų rangavimas pagal egzaminų, testų rezultatus ar įstojimą į aukštąsias mokyklas¹⁴⁴;
- kitų svarbių visuomenės grupių suvokiamą įvaizdį, pvz., darbdaviai apie švietimo įstaigą sprendžia pagal buvusius mokyklos auklėtinius, kurie dirba jų organizacijoje; rėmėjams mokyklos įvaizdis formuojasi pagal tai, kiek vertinama, kaip panaudojama jų parama. Išteklių ir paslaugų tiekėjams svarbus švietimo įstaigos patikimumas, t.y. organizuojamų konkursų skaidrumas, įsipareigojimų, atsiskaitymų už prekes ir paslaugas terminų laikymasis¹⁴⁵.

Mokyklos įvaizdžio tipų klasifikacija pateikiama 5 paveiksle.

¹⁴⁴ Jucevičius, R., Jucevičienė, P., Janiūnaitė, B., Cibulskas, B. (2003). *Mokyklos strategija: Strateginio vystymosi vadovas*. Kaunas: Žinių visuomenės institutas, p. 97.

¹⁴⁵ Želvys, R. (2003). *Švietimo organizacijų vadyba*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, p. 132.



5 pav. Mokyklos įvaizdžio tipų klasifikacija

Šaltinis: sudaryta autorės.

3.2. Mokyklos identiteto kūrimas

Organizacijos identiteto kūrimo tikslas – patrauklus, vieningas ir aiškus savęs apibūdinimas¹⁴⁶, kad interesų grupės suvoktų, kokia iš tikrųjų yra organizacija¹⁴⁷. Mokyklos identiteto perteikimui gali būti naudojami šie komponentai:

Mokyklos kultūra perteikiama pagrindinėmis organizacijos vertybėmis: vizija, misija, filosofija, kultūra bei strategija.

Švietimo paslaugų kokybė padeda išlaikyti esamus ir pritraukti potencialius paslaugų vartotojus, didina organizacijos konkurencingumą ir veiklos efektyvumą¹⁴⁸.

Vizualios išraiškos priemonės: mokyklos simbolika (vėliava, herbas, ženkleliai, reklaminiai atributai: marškinėliai, atvirukai, lankstinukai ir pan.), mokyklos metraštis ir laikraštis, interneto svetainė, muziejus¹⁴⁹, mokyklos pastatų architektūra¹⁵⁰, interjeras, eksterjeras, spalvinė gama.

Mokyklos komunikacija – tai visi organizacijos veiksmai, kuriais siekiama atkreipti dėmesį į organizacijos savitumus, bendraujant su organizacijos vidinėmis bei išorinėmis visuomenės auditorijomis¹⁵¹. Vidinė mokyklos komunikacija suprantama kaip mokyklų darbuotojų tarpasmeninio bendravimo bei bendravimo su paslaugų vartotojais stilius. Teigiamą mokyklos įvaizdį visuomenėje formuoja:

- **viešoji informacija** - tai plačiajai visuomenei pateikiama švietimo organizacijos informacija apie savo veiklą žiniasklaidos priemonėse;
- **reklama** – tai kryptingai pateikiama pozityvi informacija apie mokyklą, siekiant išlaikyti esamus ir pritraukti potencialius švietimo vartotojus;
- **visuomeninė veikla** – tai mokyklų vadovų, pedagogų visuomeninis aktyvumas, įgyvendinant naujas švietimo iniciatyvas ar projektus;
- **lobizmas** – kryptingas poveikis valdžiai, siekiant daryti įtaką jos priimamiems sprendimams.
- **rėmėjai**, turintys gerą vardą neabejotinai sustiprina švietimo organizacijos prestižą (Cutlip, Center, Broom, 2000)¹⁵².

¹⁴⁶ Pranulis, V., Pajuodis, A., Urbonavičius, S., Virvilaitė, R. (2000). *Marketingas*. Vilnius: The Baltic Press, p. 360.

¹⁴⁷ Drūteikienė, G. (2003). *Organizacijos įvaizdžio kūrimo procesas ir jo vadyba. Daktaro disertacijos santrauka*. Vilniaus universitetas, Vilnius, p. 16.

¹⁴⁸ Mikalauskienė, A., Tijūnaitienė, R., Vekterytė, M. (2002). Paslaugų kokybės valdymo strateginiai aspektai. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos 2002*: Ernesto Galvanausko mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga [Šiauliai, 2001 m. lapkričio 22 d.]. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, p. 105.

¹⁴⁹ Videika, D. (2004). Kaip suformuoti teigiamą mokyklos įvaizdį? *Dialogas*, 14 (607), p. 8.

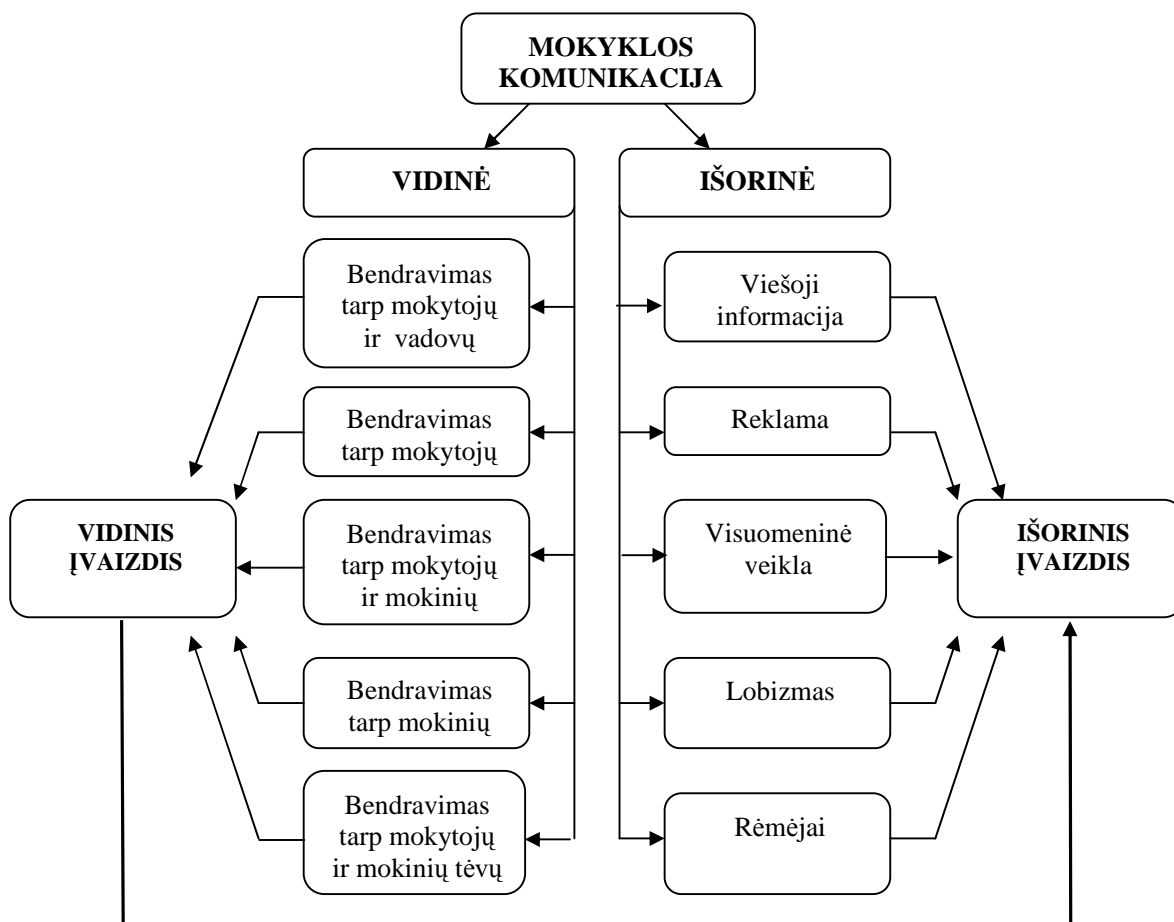
¹⁵⁰ Eger, L., Egerova, D. What is image? [žiūrėta 2006-04-07]. Prieiga per internetą: <http://www.fek.zcu.cz/cz/katedry/cecev/mes_mat/imangl/im_term.htm>.

¹⁵¹ Pranulis, V., Pajuodis, A., Urbonavičius, S., Virvilaitė, R. (2000). *Marketingas*. Vilnius: The Baltic Press, p. 360.

¹⁵² Želvys, R. (2003). *Švietimo organizacijų vadyba*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, p. 130-132.

Komunikavimą su aplinka lemia kiekvieno organizacijos darbuotojo elgesys su klientais, pvz., pokalbis telefonu, gebėjimas priimti nusiskundimus bei juos išspręsti¹⁵³.

Mokyklos įvaizdžio formavimo komunikacija pateikiama 6 paveiksle.



6 pav. Mokyklos įvaizdžio formavimo komunikacija

Šaltinis: sudaryta autorės.

¹⁵³ Ciemolonskytė, E. (2004). VŠĮ Šiaulių universiteto mokslo ir technologijų parko įvaizdžio kūrimas. *Verklas, ekonomika ir vadyba*, p. 186.

3.3. Mokyklos įvaizdžio formavimas ir įtakos grupių tipologija

Mokyklos įvaizdžio kūrimas – mokyklos strateginio valdymo sudedamoji dalis. Formuojant mokyklos įvaizdį, reikia atsižvelgti į švietimo paslaugų vartotojus, jų interesus, pageidaujamo įvaizdžio aspektus, numatyti priemonių ir būdų visumą jam sukurti¹⁵⁴. Švietimo organizacijai galima pritaikyti H. Barich, P. Kotler (1991) sukurtą įvaizdžio kūrimo sistemą, kurią sudaro keturi etapai:

1. Planavimas – tai svarbiausių kontaktinių auditorijų ir pagrindinių organizacijos įvaizdį lemiančių veiksnių nustatymo etapas.
2. Informacijos rinkimas – šiame etape siekiama nustatyti svarbiausių kontaktinių auditorijų lūkesčius, iširti egzistuojantį organizacijos įvaizdį.
3. Įvaizdžio nesutapimo analizė – tai esamo organizacijos įvaizdžio palyginimas su pageidaujamu arba su tuo, kurį platina konkurentai.
4. Įvaizdžio keitimo veiksmai ir kontrolė – tai įvaizdžio kūrimo ar keitimo etapas, kuriame labai svarbus nuolatinis stebėjimas, reguliavimas ir kontrolė, leidžiantys laiku pastebėti nukrypimus bei užtikrinti palaikymą¹⁵⁵.

Mokyklos įvaizdžio kūrimo bei tobulinimo strategijas analizuoja L. ir D. Egerovi:

1. Jei mokykla mažai žinoma, bet nuomonė apie ją gera, tai įvaizdis turėtų būti kuriamas veiklos gerinimo ir komunikacijos ryšių plėtojimo pagalba.
2. Gerai žinoma ir turinti gerą reputaciją mokykla, turėtų stengtis išlaikyti savo įvaizdį, plačiai skelbdama apie mokyklą.
3. Jei mokykla mažai žinoma, o nuomonė apie ją yra negatyvi, tai mokykla turėtų išanalizuoti neigiamus įvaizdžio faktorius, parengti jų sumažinimo planą ir taip sukurti teigiamą nuomonę apie mokyklą.
4. Jei mokykla gerai žinoma, bet nuomonė apie ją negatyvi, tai išanalizavus ir panaikinus neigiamus įvaizdžio veiksnius, reikėtų paruošti ir įgyvendinti teigiamo įvaizdžio sukūrimo planą¹⁵⁶.

Apibendrintai galima teigti, kad mokyklos įvaizdžio formavimas – tai nuolatinis ir nenutrūkstamas procesas¹⁵⁷.

¹⁵⁴ Jucevičius, R., Jucevičienė, P., Janiūnaitė, B., Cibulskas, B. (2003). *Mokyklos strategija: Strateginio vystymo vadovas*. Kaunas: Žinių visuomenės institutas, p. 42.

¹⁵⁵ Šeputienė, J. (2002). *Įmonės įvaizdžio kūrimas ir valdymas: teoriniai ir praktiniai aspektai. Magistro darbas*. Šiaulių universitetas, Šiauliai, p. 37-40.

¹⁵⁶ Eger, L., Egerova, D. Creating the plan to preserve or to improve school image [žiūrėta 2006-04-07]. Prieiga per internetą: <http://www.fek.zcu.cz/cz/katedry/cecev/mes_mat/imangl/im_plan.htm>.

¹⁵⁷ Butkutė, J. (2005). *Šiaulių miesto gimnazijų įvaizdžio kūrimas ir valdymas. Magistro darbas*. Šiaulių universitetas, Šiauliai, p. 54.

Tačiau mokykla, kurdama įvaizdį ir siekdama konkurencinio pranašumo, neturėtų manyti, kad pagrindinis šios veiklos tikslas – tik palankaus įvaizdžio esamiems klientams kūrimas, nes taip ji prarastų galimybę pritraukti kuo daugiau potencialių klientų, padidinti savo įtaką, sulaukti sau palankių sprendimų¹⁵⁸. Paslaugas teikiančios organizacijos įvaizdis turi būti orientuotas ir ne į visą visuomenę, bet tik į tam tikrą jos dalį, kurioje tikimasi didžiausios sėkmės¹⁵⁹. Taigi pirmiausia reikėtų apibrėžti konkrečią kuriamo įvaizdžio viešuomenę, t. y. kokiems žmonėms ar jų grupėms adresuojamas įvaizdis, kieno nuomonė ar sprendimai yra svarbiausi¹⁶⁰. Organizacija turėtų maksimaliai vertinti ir atsižvelgti į skirtingus vartotojų poreikius¹⁶¹. Tai padeda organizacijai išskirti pagrindines įtakos grupes. Įtakos (interesų) grupė laikomi bet kurie individai, jų grupės, galintys vienaip ar kitaip galintys veikti organizaciją arba būti jos veikiami¹⁶².

Kiekviena mokymo įstaiga taip pat gali išskirti visuomenines grupes, turinčias interesų ar įtakos institucijai¹⁶³. Jucevičius ir kt. teigia, kad įtakos grupės gali būti teigiamos arba neigiamos, išorinės ir vidinės¹⁶⁴. Švietimo organizacijos veiklos sėkmė labai priklauso nuo gebėjimo suprasti ir patenkinti skirtingus vartotojų poreikius, bendravimo bei kitų faktorių¹⁶⁵.

B. Davies ir L. Ellison (1997) skiria tokias vidines interesų grupes: moksleivius, jų tėvus, mokymo ir pagalbinį personalą, vadovus. Išorines įtakos grupes, autorių nuomone, sudaro individai ir jų grupės, kurios yra švietimo sistemos ribose arba už jų: buvę ir potencialūs mokiniai bei jų tėvai, vietos bendruomenė, išteklių ir paslaugų tiekėjai, kitos edukacinės institucijos, švietimo skyrius¹⁶⁶. R. Želvys išorinėms interesų grupėms dar priskiria pramonės ir verslo atstovus, specifinių interesų turinčias visuomenės grupes, žiniasklaidos atstovus¹⁶⁷. Remiantis šiais autoriais, pateikiama autorės sudaryta mokyklos įtakos grupių tipologija ir jų struktūra (žr. 12 priedą).

¹⁵⁸ Drūteikienė, G. (2003). Organizacijos įvaizdžio ekonominė funkcija. *Ekonomika*, 62, p. 58.

¹⁵⁹ Sūdžius, V. (2002). Įmonės reputacijos ir įvaizdžio kūrimo priemonės. *Verslas: teorija ir praktika*. T. 2, 1, p. 62.

¹⁶⁰ Banytė, J. (1997). Įvaizdis – ne kaklaraištis, kasdien nekeisi. *Vadovo pasaulis*, 12 (14), p. 33.

¹⁶¹ Bagdonienė, L., Sližienė, G. (2002). Ryšių marketingas – šiuolaikinės paslaugų organizacijos naujoji veiklos filosofija. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 23, p. 15.

¹⁶² Jucevičius, R., Jucevičienė, P., Janiūnaitė, B., Cibulskas, B. (2003). *Mokyklos strategija: Strateginio vystymo vadovas*. Kaunas: Žinių visuomenės institutas, p. 104.

¹⁶³ Pabedinskaitė, A., Friman, M. (2003). Marketing as Efficient Innovation in Higher Education Institutions. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 27, p. 102-103.

¹⁶⁴ Jucevičius, R., Jucevičienė, P., Janiūnaitė, B., Cibulskas, B. (2003). *Mokyklos strategija: Strateginio vystymo vadovas*. Kaunas: Žinių visuomenės institutas, p. 104.

¹⁶⁵ Pabedinskaitė, A., Friman, M. (2003). Marketing as Efficient Innovation in Higher Education Institutions. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 27, p. 103.

¹⁶⁶ Jucevičius, R., Jucevičienė, P., Janiūnaitė, B., Cibulskas, B. (2003). *Mokyklos strategija: Strateginio vystymo vadovas*. Kaunas: Žinių visuomenės institutas, p. 104-105.

¹⁶⁷ Želvys, R. (2003). *Švietimo organizacijų vadyba*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, p. 132-133.

4. ŠIAULIŲ MIESTO MOKYKLŲ ĮVAIZDŽIO TYRIMO ANALIZĖ

4.1. Tyrimo metodologija

4.1.1. Tyrimo instrumentų struktūra

Magistro darbo empirinio tyrimo duomenų rinkimui panaudotas anketavimo metodas. Anketos klausimai – tai indikatoriai, kurie gali nustatyti indikatą (požymį, reiškinį) ir tiesiogiai (pavyzdžiui, norint sužinoti tiriamojo nuomonę), ir netiesiogiai (kai tiriamas elgesys)¹⁶⁸.

Pedagogams ir mokinių tėvams pateikiamos klasikinės kompozicijos anketos: įvadinė dalis, pagrindinė dalis, demografinė dalis¹⁶⁹. Įvadinėje anketų (mokytojams ir mokinių tėvams) dalyje nurodoma, kas organizuoja apklausą, paaiškinamas tyrimo tikslas, organizuojamos apklausos svarba, išdėstomos taisyklės, kaip užpildyti anketą, užtikrinamas atsakymų anonimiškumas.

Pedagogų anketoje (žr. 3 priedą) pateikiami kombinuoti klausimai: uždari ir atviri. Tačiau dauguma klausimų uždaro tipo, kurių pranašumas tas, kad: kai yra alternatyvų, lengviau pasirinkti; be to tyrėjui nereikia klasifikuoti atsakymų, o tai padeda išvengti subjektyvumo; lengviau kiekybiškai apdoroti duomenis; lengviau lyginti ir gretinti; didesnis indikatoriaus patikimumas. Uždaro tipo klausimų ribotumas kompensuojamas atviros formos klausimais, paliekama vietos respondentams išsakyti savo nuomonę¹⁷⁰. Mokinių tėvams skirtoje anketoje (žr. 4 priedą) visi klausimai pateikti uždara forma. Dalis klausimų mokytojų ir mokinių tėvų anketose buvo vienodi, o tai leido šių populiacijų atsakymus palyginti tarpusavyje.

Kadangi įvaizdis – tai daugialypis konstruktas, sudarytas iš įvairių komponentų¹⁷¹, tai pedagogų ir mokinių tėvų nuomonės tyrimui skirtose anketose pateikiami klausimai siejami su mokyklos įvaizdžio svarba, jo kūrimui daugiausiai įtakos turinčiomis auditorijomis, mokymosi įstaigos pasirinkimą lemiančių veiksnių analize. Pedagogams skirtoje anketoje daug dėmesio skiriama mokyklos įvaizdžio struktūrai. Tyrimo instrumentų (anketų) struktūra pateikiama 1 ir 2 lentelėse.

Anketinės apklausos duomenų grupavimui panaudota Likerto skalė (susumuotų reitingų metodas), kuri dažniausiai taikoma atliekant marketingo tyrimus¹⁷². Likerto skalė sukonstruota ranginės skalės principu: atsakymai išdėstyti griežtai mažėjančia tvarka. Respondentų buvo prašoma kiekvienam teiginiui priskirti vieną atsakymo variantą: nuo „Visiškai taip“ – 1 balas iki „Visiškai ne“ – 5 balai¹⁷³. Likerto skalės pavyzdys, atsakymų vertinimas ir kodavimas pateikiamas 3 lentelėje.

¹⁶⁸ Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Judex, p. 181.

¹⁶⁹ Martišius, S., Kėdaitis, V. (2003). *Statistika*. I dalis. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, p. 51.

¹⁷⁰ Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Judex, p. 185.

¹⁷¹ Ruškus, J., Rudminaitė, E., Simonaitienė, I. (2004). *Šiaulių universiteto įvaizdžio struktūra ir kryptingumas: tyrimo ataskaita*. Šiaulių universitetas, Šiauliai, p. 7.

¹⁷² Cherchill G. A. (2000). *Маркетинговые исследования*. Санкт-Петербург : Питер, с. 380.

¹⁷³ Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Judex, p. 192-193.

Diagnostiniai blokai

Respondentai	Priklausomi kintamieji	Klausimų skaičius
Pedagogai	Mokyklos įvaizdžio samprata	3
	Įvaizdžio kūrimo tikslas	4
	Mokyklos įvaizdžio svarba	1
	Mokyklos įvaizdžio adresatas	6
	Vidinio įvaizdžio struktūra	20
	Išorinio įvaizdžio struktūra	20
Mokinių tėvai	Mokyklos įvaizdžio svarba	4
	Mokyklos pasirinkimą lemiančios auditorijos	4
Pedagogai ir mokinių tėvai	Mokyklos įvaizdžio kūrimui daugiausiai įtakos turinčios auditorijos	4
	Mokyklos pasirinkimą lemiantys veiksniai	24

2 lentelė

Socialiniai – demografiniai veiksniai

Respondentai	Nepriklausomi kintamieji	Klausimų skaičius
Pedagogai	Išsilavinimas	6
	Pareigos	6
	Bendras darbo stažas	1
	Vadybinio darbo stažas	1
	Darbo mokykloje stažas	1
	Kvalifikacinė kategorija	1
Mokinių tėvai	Šeimyninė padėtis	4
	Vaikų skaičius šeimoje	3
	Sėkmės moksle vertinimas	4
Pedagogai ir mokinių tėvai	Lytis	1
	Amžius	1
	Išsilavinimas	4
	Pareigos	4
	Mokyklos tipas	4

3 lentelė

Likerto skalės pavyzdys: atsakymų vertinimas ir kodavimas

Ar šie veiksniai lemia Jūsų apsisprendimą renkantis mokyklą?

↓VEIKSNIAI↓	ATSAKYMAS→	Visiškai taip	Taip	Nežinau	Ne	Visiškai ne
Pedagogų kompetencija		1	2	3	4	5
Aukštas mokymo lygis		1	2	3	4	5
Gerai santykiai tarp mokytojų ir mokinių		1	2	3	4	5
Gerai santykiai tarp mokinių		1	2	3	4	5
Atsakymų kodavimas		1	2	3	4	5

4.1.2. Statistinių metodų taikymas empiriniam tyrimui

Duomenys apdoroti SPSS (*Statistic Program for Social Sciences*) programine įranga. Duomenų analizei be įprastinių aprašomųjų statistinių metodų taikyti ir daugiamačiai, kurių apibūdinimas ir pagrindimas pateikiamas 4 lentelėje.

4 lentelė

Statistinių metodų taikymas mokyklos įvaizdžio empiriniam tyrimui

Metodas	Apibūdinimas	Pagrindimas
Faktorinė analizė ¹⁷⁴	Stebimų veiksnių skaičiaus redukavimas iki vidinių veiksnių (metapožymių) – svarbiausia faktorinės analizės operacija, kurios metu iš gausios, tarpusavyje stipriai koreliuotos veiksnių grupės išskiriame keletą ortogonalų komponentų, kurie turi būti traktuojami kaip aukštesnės eilės kintamieji negu pirminiai grupavimo rodikliai ¹⁷⁵ .	Įvaizdžio struktūros ir mokyklos pasirinkimą lemiančių kategorijų atskleidimui.
Reliabilumo analizė	Reliabilumo (patikimumo) analizė parodo matavimo tikslumo laipsnį ir atsako į klausimą, kaip tiksliai duota skalė matuoja vieną ar kitą savybę ¹⁷⁶ .	Skalių patikimumui nustatyti.
Neparametrinis kriterijus – χ^2 (chi kvadratu)	Statistiškai reikšmingų skirtumų analizė.	Socialinių – demografinių veiksnių įtakos įvaizdžio formavimui atskleidimui.

Faktorinė analizė tyrime panaudota norint sutankinti pirminius kintamuosius ir sudaryti skales bei indeksus. Faktorinė analizė ne tik parodo statistinio ryšio tarp kelių požymių stiprumą (koreliacijos koeficientu), bet ir išryškina latentinius požymius, jų priežastis, tarpusavio priklausomybės dėsningumus, pateikia nagrinėjamo reiškinių struktūrą (Merkys, 1996; Анастаси, Урбина, 1982; Бурлачул, Морозов, 1999). Magistro darbe faktorinė analizė atlikta koreliacinės matricos pagrindu, panaudojant pagrindinių komponentų metodą ir VARIMAX rotaciją, t.y. kintamųjų ašių pasukimas ieškant maksimalios dispersijos¹⁷⁷.

Ar kintamieji tinka faktorinei analizei, įvertina Kaizerio-Mejerio-Olkinio (KMO) koeficientas. Jei $KMO < 0,5$ – faktorinė analizė nepriimtina¹⁷⁸. Faktorinis svoris L parodo kintamojo statistinio ryšio glaudumą, kuris išreiškiamas koreliacijos koeficientu tarp kintamojo ir ekstrahuoto faktoriaus. Galimas koeficiento reikšmės svyravimas nuo -1 iki $+1$. Kuo stipresnė kintamojo koreliacija su faktoriumi, tuo geriau. Faktorių laikomas statistiškai „švari“, jei bent trys kintamieji koreliuoja su

¹⁷⁴ Magistro darbe panaudotas faktorinės analizės pagrindinių komponentų metodas su VARIMAX rotacija.

¹⁷⁵ Martišius, S., Vaičiūnas, G. (2001). *Taikomoji statistika ekonomistams ir vadybininkams*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, 171.

¹⁷⁶ Merkys, G. (1995). *Pedagoginio tyrimo metodologijos pradžios*. Šiauliai: Šiaulių pedagoginis institutas, p. 21.

¹⁷⁷ Šaparnienė, D. (2002). *Studentų kompiuterinis raštingumas: ribotų išteklių visuomenės edukacinis ir psichosocialinis kontekstas. Daktaro disertacija*. Šiaulių universitetas, Šiauliai, p. 55.

¹⁷⁸ Čekanavičius, V., Murauskas, G. (2002). *Statistika ir jos taikymai*. II dalis. Vilnius: TEV, p. 243.

juo tenkindami sąlygą $L \geq 0,6$ ¹⁷⁹. Faktoriaus sklaida rodo, kokią procentinę dalį visumos paaiškina tiriamasis objektas ir gali būti interpretuotinas, jei paaiškina ne mažiau kaip 10% sklaidos¹⁸⁰.

Psichometriniam tyrimo kintamųjų tinkamumui pagrįsti buvo atlikta reliabilumo (patikimumo) analizė. Skalių validumo laipsnį rodo vidinės konsistencijos koeficientas Cronbach- α (priimtinas koeficiento kitimo intervalas $0,5 \leq \alpha < 1$; artėjančios prie vieneto Cronbach- α koeficiento reikšmės parodo didelę skalių vidinę konsistenciją (Bitinas, 1998; Kardelis, 2002)¹⁸¹.

Statistiškai reikšmingų skirtumų analizei taikytas neparametrinis kriterijus - χ^2 (chi kvadratu), kuriuo nustatyta priklausomybė tarp socialinių – demografinių kintamųjų ir mokyklos įvaizdžio struktūros kategorijų bei mokyklos pasirinkimą lemiančių veiksnių. Skirtumai laikomi statistiškai reikšmingais, jei p-reikšmė mažesnė už $0,05$ ¹⁸².

4.2. Tyrimo imtis

Empiriniuose tyrimuose labai svarbus imties tūris ir jo parinkimo būdas¹⁸³. Vienas svarbiausių imties sudarymo reikalavimų – reprezentatyvumas, nes būtent ši charakteristika lemia, ar ištyrus imtį galima padaryti patikimas išvadas apie visą populiaciją. Imties reprezentatyvumas susijęs su imties didumu. Tačiau labai didelės imtys naudojamos retai, kadangi panašaus patikimumo informaciją galima gauti ir iš vidutinio didumo imčių, nes reprezentatyvumas priklauso ne tik nuo imties didumo, bet ir nuo jos sudarymo metodo¹⁸⁴. Atsitiktinis tiriamosios grupės parinkimo būdas suteikia vienodas galimybes kiekvienam populiacijos individui patekti į grupę¹⁸⁵.

Tyrimo imtį sudarėme paprastuoju atsitiktiniu būdu. Mūsų tyrime dalyvavo Šiaulių miesto pradinių (Aukštabalio, Centro, Lieporių, „Saulės“), pagrindinių (Dubijos, Jovaro, Ragainės, Sandoros), vidurinių (Aukštabalio, Simono Daukanto, Lieporių, Vijolių) mokyklų bei gimnazijų (Juliaus Janonio, ŠU) pedagogai ir mokinių tėvai.

Į anketos klausimus atsakė mokinių tėvai, kurių vaikai mokosi baigiamosiose klasėse: pradinėse mokyklose apklausti ketvirtų, pagrindinėse – dešimtų, vidurinėse – dvyliktų (išimtis - Vijolių vidurinė mokykla, kurioje nėra dvyliktos klasės, todėl apklausa atlikta vienuoliktoje klasėje), gimnazijose – ketvirtų klasių mokinių tėvai. Kiekvienoje mokykloje buvo anketuota po vieną klasę. Tyrimas vyko 2006 metų vasario – kovo mėnesiais.

¹⁷⁹ Šaparnienė, D. (2002). *Studentų kompiuterinis raštingumas: ribotų išteklių visuomenės edukacinis ir psichosocialinis kontekstas. Daktaro disertacija*. Šiaulių universitetas, Šiauliai, p. 57.

¹⁸⁰ Ten pat, p. 56.

¹⁸¹ Šaparnienė, D. (2002). *Studentų kompiuterinis raštingumas: ribotų išteklių visuomenės edukacinis ir psichosocialinis kontekstas. Daktaro disertacija*. Šiaulių universitetas, Šiauliai, p. 57.

¹⁸² Čekanavičius, V., Murauskas, G. (2002). *Statistika ir jos taikymai*. I dalis. Vilnius: TEV, p. 207.

¹⁸³ Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Judex, p. 311.

¹⁸⁴ Čekanavičius, V., Murauskas, G. (2002). *Statistika ir jos taikymai*. I dalis. Vilnius: TEV, p. 10. Charles, C. M. (1999). *Pedagoginio tyrimo įvadas*. Vilnius: Alma littera.

¹⁸⁵ Charles, C. M. (1999). *Pedagoginio tyrimo įvadas*. Vilnius: Alma littera, p. 149.

Svarbus apklausos kokybinis rodiklis – anketų grįžtamumo kvota¹⁸⁶, kuri mūsų tyrime siekė apie 81%. Iš viso pedagogams buvo išplatinta 180 anketų, grįžo ir buvo apdorotos 145 anketos (grįžtamumo kvota – 80,6%). Mokinių tėvams išdalinta 300 anketų, grįžo - 242 anketos (grįžtamumo kvota – 80,7%). Iš viso tyrime dalyvavo 387 respondentai.

Tiek pedagogų, tiek ir mokinių tėvų imtyje akivaizdžiai dominuoja moterys (žr. 5 lentelę).

5 lentelė

Pedagogų ir mokinių tėvų pasiskirstymas pagal lytį

Lytis	Pedagogai		Mokinių tėvai	
	N	%	N	%
Moterys	133	91,7	180	75
Vyrai	12	8,3	60	25

Tai labai ryšku pedagogų tarpe ir parodo visiems žinomas mokyklų „moteriškėjimo tendencijas“¹⁸⁷. Mokinių tėvų populiacijoje dauguma atsakiusių į anketos klausimus taip pat - moterys, kas leistų teigti, kad jos labiausiai rūpinasi vaikų išsilavinimu. Toks pedagogų ir mokinių tėvų pasiskirstymas pagal lytį parodo, kad vaikų mokymas ir auklėjimas – moteriškos veiklos sritys.

Pedagogų ir mokinių tėvų pasiskirstymas pagal amžių pateikiamas 6 lentelėje.

6 lentelė

Pedagogų ir mokinių tėvų pasiskirstymas pagal amžių

Pasiskirstymas pagal amžių	Pedagogai		Mokinių tėvai	
	N	%	N	%
Iki 38 metų	54	37,2	62	27,7
38 ir vyresni	80	55,2	162	72,3

Pedagogų ir mokinių tėvų pasiskirstymas pagal amžių atskleidė, kad tyrime daugiausiai dalyvavo 38m. ir vyresni respondentai.

Respondentų pasiskirstymas pagal mokyklos tipą pateikiamas 7 lentelėje.

7 lentelė

Pedagogų ir mokinių tėvų pasiskirstymas pagal mokyklos tipą

Mokyklos tipas	Pedagogai		Mokinių tėvai	
	N	%	N	%
Pradinė	43	29,7	74	30,7
Pagrindinė	34	23,4	62	25,7
Vidurinė	40	27,6	68	28,2
Gimnazija	28	19,3	37	15,4

Į tyrimo imtį daugiausiai pateko pedagogai dirbantys pradinėse ir vidurinėse mokyklose. Tokia pat tendencija stebima ir mokinių tėvų populiacijoje: apklausoje daugiausiai dalyvavo tėvai, kurių

¹⁸⁶ Merkys, G. (1995). *Pedagoginio tyrimo metodologijos pradmenys*. Šiauliai: Šiaulių pedagoginis institutas, p. 28.

¹⁸⁷ Šaparnis G. (2000). *Kiekybinių ir kokybinių metodų derinimas, diagnozuojant mokyklos vadybą nestandartizuotu atviro tipo klausimynu. Daktaro disertacija*. Šiaulių universitetas, Šiauliai, p. 80.

vaikai mokosi pradinėse ir vidurinėse mokyklose. Į anketos klausimus mažiau atsakiusiųjų pedagogų dirba pagrindinėse mokyklose. Ši tendencija atsispindi ir mokinių tėvų grupėje. Mažiausią procentą imtyje sudarė gimnazijų pedagogai bei šio mokyklos tipo mokinių tėvai.

Pedagogų pasiskirstymas pagal pareigas rodo, kad imtyje dominuoja mokytojai (žr. 8 lentelę).

8 lentelė

Pedagogų pasiskirstymas pagal pareigas

Pareigos	N	%
Direktorius	5	3,6
Direktoriaus pavaduotojas	10	7,1
Mokytojas	121	86,4
Kita	4	2,9

Pedagogų pasiskirstymas pagal išsilavinimą ir kvalifikacinę kategoriją (žr.9 lentelę).

9 lentelė

Pedagogų pasiskirstymas pagal išsilavinimą, kvalifikacinę ir vadybinę kategoriją

	N	%
Išsilavinimas		
Aukštesnysis	4	2,8
Aukštasis neuniversitetinis	26	17,9
Aukštasis universitetinis	113	77,9
Kvalifikacinė kategorija		
Mokytojas	33	22,8
Vyresnysis mokytojas	75	51,7
Mokytojas metodininkas	26	17,9
Vadybinė kategorija		
I vadybinė kategorija	7	4,8
II vadybinė kategorija	2	1,4

Daugiausiai pedagogų pažymėjo, kad turi įgiję aukštąjį universitetinį išsilavinimą. Tyrimo imtyje dominuoja vyresnieji mokytojai.

Pedagogų pasiskirstymas pagal bendrą ir vadybinį darbo stažą atskleidė, kad tyrimo imtyje daugiausiai respondentų, kurių darbo stažas 10 ir daugiau metų (žr. 10 lentelę).

10 lentelė

Pedagogų pasiskirstymas pagal bendrą ir vadybinį darbo stažą

	N	%
Bendras darbo stažas		
Iki 10 m.	42	29,4
10 m. ir daugiau	101	70,6
Vadybinis darbo stažas		
5 m. ir mažesnis	9	42,9
Didesnis nei 5 m.	12	57,1
Darbo stažas šioje mokykloje		
5 m. ir mažesnis	45	32,4
Didesnis nei 5 m.	94	67,6

Mokinių tėvų pasiskirstymas pagal išsilavinimą ir pareigas pateikiamas 11 lentelėje.

Mokinių tėvų pasiskirstymas pagal išsilavinimą ir pareigas

	N	%
Išsilavinimas		
Pradinis	7	3
Vidurinis	69	29,4
Aukštesnysis	61	26
Aukštasis neuniversitetinis	33	14
Aukštasis universitetinis	60	25,5
Kita	5	2,1
Pareigos		
Vadovas	22	9,3
Vadovo pavaduotojas	16	6,8
Padalinio vadovas	22	9,3
Specialistas	101	42,8
Bedarbis	52	22
Kita	23	9,7

Mokinių tėvų populiacijoje dominuoja vidurinį ir aukštesnįjį išsilavinimą turintys respondentai. Pasiskirstymo pagal pareigas analizė atskleidė, kad tyrime daugiausiai dalyvavo specialistai. Antroji grupė – bedarbiai, kas atspindi šiandieninio gyvenimo realijas.

Mokinių tėvų pasiskirstymo pagal šeimyninę padėtį analizė parodė, kad daugumą atsakiusių į anketos klausimus yra vedę/ištekėjusios. Dauguma šeimų nurodė, kad jose auga du vaikai (žr. 12 lentelę).

Mokinių tėvų pasiskirstymas pagal šeimyninę padėtį, vaikų skaičių šeimoje

	N	%
Šeimyninė padėtis		
Vedęs (ištekęjusi)	181	76,4
Nevedęs (netekėjusi)	5	2,1
Našlys (-ė)	10	4,2
Išsituokęs (-usi)	41	17,3
Vaikų skaičius šeimoje		
Vienas	79	32,6
Du	127	52,5
Trys ir daugiau	36	14,9

Mokinių tėvams buvo pateiktas klausimas apie jų vaikų mokymosi rezultatų atitikimą gebėjimams. Dauguma respondentų nurodė, kad vaikų mokymosi rezultatai iš dalies atitinka jų gebėjimus (žr. 13 lentelę).

Vaiko mokymosi rezultatų atitikimas jo gebėjimams

Mokymosi rezultatų atitikimas vaiko gebėjimams	N	%
Visiškai	96	39,8
Iš dalies	114	47,3
Neatitinka	27	11,2
Visiškai neatitinka	4	1,7

4.3. Mokyklos įvaizdis ir jo svarba

Mokyklos įvaizdžio sampratos analizė atskleidė, kad pedagogų požiūriai pasidalijo į tris grupes: 38,6% respondentų mokyklos įvaizdį suvokia kaip ilgalaikį mokyklos veiksmų ir pasiekimų vertinimą, t.y. kaip reputaciją, kuri susiformuoja įvaizdžio pagrindu; 34,5% apklaustųjų pasirinko įvaizdžio apibrėžimą ir pritarė, kad įvaizdis – tai idėjų, jausmų, suvokimų visuma mokyklos atžvilgiu; mažiausiai – 26,9% mokytojų įvaizdį suprato tik kaip identiteto kūrimą. Dauguma pedagogų (89,7%) teigė, kad palankaus įvaizdžio kūrimas ir išlaikymas mokykloje yra vienas iš strateginio valdymo tikslų.

Respondentai buvo paprašyti įvertinti mokyklos įvaizdžio svarbą mokyklos veiklai. Atlikto tyrimo rezultatai parodė, kad mokyklos įvaizdžio įtaka sėkmingai mokyklos veiklai yra didelė (žr. 14 lentelę).

Įvaizdžio svarba sėkmingai mokyklos veiklai

Įvaizdžio svarba mokyklos veiklai	Mokinių tėvai		Pedagogai	
	N	%	N	%
Visiškai taip	54	22,7	52	36,1
Taip	146	61,3	84	58,3
Nežinau	19	8	4	2,8
Ne	17	7,1	4	2,8
Visiškai ne	2	0,8	-	-
Viso	238	100	144	100

Pedagogų ir tėvų nuomonių palyginimas atskleidė panašų respondentų požiūrį į įvaizdžio fenomeną. Abi respondentų grupės mokyklos įvaizdį laiko reikšminga mokyklos veiklos dalimi: net 58,3% pedagogų ir 61,3% mokinių tėvų pritarė, kad įvaizdis turi daug įtakos sėkmingai mokyklos veiklai ir jos perspektyvoms. Kad įvaizdis yra labai svarbi mokyklos gyvavimo sąlyga, teigė 36,1% pedagogų ir 22,7% tėvų. Lyginant pedagogų ir mokinių tėvų nuomonių pasiskirstymą, požiūrių įvairovė labiau pasireiškė tėvų atsakymuose, tačiau apibendrintai galima teigti, kad mokyklos įvaizdžio reikšmė mokyklos veiklai yra didelė. Tyrimo rezultatai patvirtino teorinėje

dalyje analizuotą organizacijos įvaizdžio svarbą (žr. 1.3 poskyrį), pasirinktos magistro darbo temos aktualumą.

Mokinių tėvai vertino konkrečios mokyklos, kurioje mokosi Jų vaikas (-ai) įvaizdžio svarbą (žr. 15 lentelę).

16 lentelė

Mokyklos įvaizdžio svarba

Mokyklos įvaizdžio svarba	M	SD	Visiškai taip %	Taip %	Nežinau %	Ne %	Visiškai ne %
Jums svarbus mokyklos, kurioje mokosi Jūsų vaikai, įvaizdis	1,85	0,74	28,3	64,2	2,1	4,6	0,8
Jūs patenkinti mokykla, kurioje mokosi Jūsų vaikas	1,99	0,77	22,1	65,4	4,2	8,3	-
Mokyklos įvaizdis lemia Jūsų apsisprendimą renkantis mokyklą	2,22	0,98	20,8	54,6	7,1	17,1	0,4
N=240							
<i>Paaiškinimas: RN – reitingo numeris, N - respondentų skaičius, M - atsakymų vidurkis, kai galimas vertinimas yra nuo 1 (labai teigiamai) iki 5 (labai neigiamai), SD – standartinis nuokrypis.</i>							

Dauguma tėvų teigė, kad mokyklos, kurioje mokosi Jų vaikai, įvaizdis Jiems yra svarbus. Duomenų analizės rezultatai leidžia teigti, kad mokyklos įvaizdis lemia mokinių tėvų apsisprendimą renkantis švietimo įstaigą. Respondentai nurodė, kad mokyklos įvaizdžio įtaka mokyklos pasirinkimui – didelė. Tokie respondentų atsakymai patvirtina teorinėje dalyje analizuotą įvaizdžio kūrimo svarbą (žr. 1.3 poskyrį).

4.4. Mokyklos įvaizdį formuojančių auditorijų svarba

Organizacijos įvaizdžio apibrėžimų analizė atskleidė, kad tos pačios organizacijos įvaizdis skirtingose kontaktinėse auditorijose gali skirtis, kadangi pasižymi dinamiškumu ir gali kisti priklausomai nuo pačios organizacijos ar jos interesų grupių sąmonės pokyčių (žr. 1.1 poskyrį), todėl buvo aktualu išanalizuoti mokyklos įvaizdžio adresatą ir jo kūrimui didžiausią įtaką turinčias auditorijas.

Buvo siekiama išsiaiškinti, kuriose auditorijose svarbiausiai sukurti teigiamą mokyklos įvaizdį. Pedagogų buvo prašoma įvertinti tėvų, mokinių, darbuotojų, kontrolės institucijų, žiniasklaidos bei visuomenės auditorijų svarbą mokyklos įvaizdžio kūrimui. Dažninių reitingų pasiskirstymas pateikiamas 17 lentelėje.

Mokyklos įvaizdžio kūrimo auditorijos

RN	AUDITORIJOS	N	M	SD	Visiškai taip %	Taip %	Nežinau %	Ne %	Visiškai ne %
1	Tėvų	145	1,32	0,50	69,0	29,7	1,4	-	-
2	Mokinių	144	1,57	0,58	46,5	50,7	2,1	0,7	-
4	Darbuotojų	145	1,68	0,54	34,5	63,4	1,4	0,7	-
6	Kontrolės institucijų (švietimo skyrius)	141	1,94	0,97	35,5	46,8	9,9	4,3	3,5
5	Žiniasklaidos	145	1,80	0,79	37,9	49	8,3	4,8	-
3	Visuomenės	145	1,59	0,6	46,2	49,7	3,4	0,7	-

Paaiškinimas: RN – reitingo numeris, N - respondentų skaičius, M - atsakymų vidurkis, kai galimas vertinimas yra nuo 1 (labai teigiamai) iki 5 (labai neigiamai), SD – standartinis nuokrypis.

Pedagogų nuomone, įvaizdžio kūrimo pastangos pirmiausia turi būti nukreiptos į tėvus, mokinius bei visuomenę, t.y. mokykla pirmiausiai turi būti patraukli švietimo paslaugų vartotojams. Tai atskleidė, kad pedagogai teisingai supranta įvaizdžio kūrimo adresatą, kadangi net 65% mokinių tėvų teigė, kad sprendimą apie mokyklos pasirinkimą jie priima kartu su vaikais.

Darbuotojų auditorija užima ketvirtąją vietą pagal mokyklos įvaizdžio kūrimo svarbą: daugumos pedagogų teigimu, mokyklos įvaizdžio kūrimas darbuotojams yra svarbus. Tai rodo, kad pedagogai suvokia vidinio įvaizdžio svarbą ir patvirtina teorinius teiginius, kad įvaizdžio kūrimas darbuotojams stipriai veikia išorinį įvaizdį (žr. 1.4.2 poskyrį).

Nors žiniasklaidos ir kontrolės institucijų įvertinimo vidurkiai žemiausi, tačiau daugumos respondentų atsakymai pasiskirstė tarp „Visiškai taip“ ir „Taip“.

Atliekant empirinį tyrimą, respondentams (pedagogams ir mokinių tėvams) buvo užduotas klausimas apie įvaizdį formuojančių auditorijų svarbą. Buvo klausama, kurios auditorijos labiausiai lemia mokyklos įvaizdžio kūrimą: mokyklos vadovybė, pedagogai, mokiniai ar tėvai? Tyrimo rezultatų analizė atskleidė, kad pedagogų ir mokinių tėvų požiūriai sutampa (žr. 18 lentelę).

Mokyklos įvaizdžio kūrimą įtakojančios auditorijos

RN	AUDITORIJOS	Pedagogų vertinimas			Tėvų vertinimas		
		N	M	SD	N	M	SD
2	Mokyklos vadovybė	145	1,54	0,57	238	1,90	0,90
1	Pedagogų kolektyvas	144	1,53	0,58	240	1,64	0,66
3	Mokiniai	142	2,24	0,93	240	2,39	0,97
4	Tėvai	141	2,87	1,19	239	3,43	1,01

Paaiškinimas: RN – reitingo numeris, N - respondentų skaičius, M - atsakymų vidurkis, kai galimas vertinimas yra nuo 1 (labai teigiamai) iki 5 (labai neigiamai), SD – standartinis nuokrypis.

Rezultatų analizė parodė, kad pedagogų ir mokinių tėvų nuomone, daugiausiai įtakos teigiamo mokyklos įvaizdžio formavimui turi pedagogų kolektyvas. Kad pedagogų įtaka įvaizdžio kūrimui

labai didelė, teigė tiek mokinių tėvai, tiek ir mokytojų. Šiam teiginiui nepritarė tik 1,4% pedagogų ir 2,1% tėvų.

Antroji įvaizdžio kūrimui svarbi auditorija, respondentų nuomone, - mokyklos vadovybė. Respondentų atsakymai pasiskirstė tarp „Visiškai taip“ – 49% (mokytojų požiūriu), 35,7% (tėvų nuomone) ir „Taip“ - 49% (mokytojų teigimu), 48,7% (tėvų vertinimu).

Trečioji pagal įtakingumą grupė – mokiniai. Šios auditorijos svarbą labiau pažymėjo pedagogai: 62% mokytojų šią auditoriją įvertino kaip turinčią daug įtakos mokyklos įvaizdžio kūrimui. 15,5% nurodė, kad mokinių įtaka įvaizdžiui labai didelė. Kad mokiniai visiškai neturi įtakos mokyklos įvaizdžio formavimui, teigė tik 1,4% pedagogų.

Labai didelę mokinių įtaka mokyklos įvaizdžio formavimo procese nurodė 12,9% tėvų, didelę - 55,8% minėtos populiacijos respondentų. 17,9% mokinių tėvų teigė, kad šios grupės įtaka yra nedidelė, o 1,7% nurodė, kad visiškai nereikšminga.

Tiek pedagogų, tiek mokinių tėvų požiūriu, mažiausiai mokyklos įvaizdžio kūrimą lemia – mokinių tėvai. Pedagogų vertinime išryškėjo du prieštaringi požiūriai: atsakymai pasiskirstė tarp „Taip“ – 36,2% ir „Ne“ – 35,5%. Tėvų nuomone, jų pačių įtaka mokyklos įvaizdžiui yra nedidelė. Šiam teiginiui pritarė net 56,1% tyrime dalyvavusių mokinių tėvų.

Apibendrinus gautus rezultatus, galima teigti, kad reikšmingiausios įvaizdžio formavimo auditorijos – pedagogai ir mokyklos vadovybė. Pakankamai svarbi, respondentų nuomone, grupė – mokiniai. Atsakymų analizė parodė, kad tiek pedagogai, tiek ir mokinių tėvai teisingai suvokia mokinių įtaką mokyklos įvaizdžiui, nes tarpasmeninis mokinių bendravimas, jų elgesys visuomenėje dažnai lemia nuomonę apie mokyklą ir ten besimokančius. Mokinių įtakos mokyklos įvaizdžiui įvertinimas atitinka teorines nuostatas, kad mokyklos įvaizdis identiteto pagrindu kuriamas vidinių organizacijos auditorijų ir komunikuojamas išorinėms interesų grupėms (žr. 2.1.1 paragrafą). Tenka pastebėti, kad įvaizdžio formavimo procese nepakankami įvertinta tėvų įtaka. Tačiau šios kontaktinės auditorijos nuomonė, atsiliepimai bei vertinimai mokyklos atžvilgiu gali būti labai reikšmingi išoriniam įvaizdžiui.

4.5. Subjektyvus įvaizdžio konstravimas

4.5.1. Mokyklos įvaizdžio struktūra

Mokyklos įvaizdžio struktūrai tirti panaudota faktorinė analizė, kurios tikslas – minimaliai prarandant informacijos pakeisti stebimą reiškinį charakterizuojančių požymių aibę kelių faktorių rinkiniu¹⁸⁸. Faktorinė analizė atlikta pagrindinių komponentų metodu su VARIMAX pasukimu. Apdorojus duomenis SPSS programa, buvo išskirtos 3 faktorių grupės (mokyklos mikroklimatas ir švietimo paslaugų kokybė, mokyklos vertybės, vizualusis įvaizdis ir komunikacija). Faktorinės analizės rezultatai pateikiami 19 lentelėje.

19 lentelė

**Mokyklos įvaizdžio struktūros faktorinės analizės rezultatai
(KMO = 0,78)**

Faktoriaus numeris	Mokyklos struktūros komponentai	Veiksniai	Faktorinis svoris L	Sklaida %
F 1	Mokyklos mikroklimatas ir švietimo paslaugų kokybė	Bendravimas tarp mokinių	0,69	17,4
		Bendravimas tarp mokytojų	0,67	
		Mokyklos mokiniai	0,63	
		Gerai santykiai tarp mokytojų ir mokinių	0,63	
		Mokyklos darbuotojai	0,57	
		Mokyklos vadovų autoritetas	0,56	
		Teikiamų paslaugų kokybė	0,55	
		Teikiamų paslaugų įvairovė	0,47	
		Mokyklos kultūra	0,41	
F 2	Mokyklos vertybės	Mokyklos strategija	0,78	13,5
		Mokyklos misija	0,76	
		Mokyklos vizija	0,65	
		Mokyklos filosofija	0,58	
		Mokinių, tėvų nuomonė apie mokyklą	0,28	
F 3	Vizualus įvaizdis ir komunikacija	Mokyklos simbolika	0,73	13,3
		Reklama	0,66	
		Mokyklos šūkis	0,63	
		Rajono, kuriame yra mokykla, įvaizdis	0,55	
		Spalvinė gama	0,50	
		Mokyklos vardas	0,41	

Pastaba: Kompiuterio ekstrahuoti faktoriai paaiškina 44,2% visų kintamųjų sklaidos.

Gana aukštos daugumos kintamųjų koreliacijos su ekstrahuotais faktoriais liudija apie sudarytų kategorijų tinkamumą konstrukto validumo teorijos prasme.

¹⁸⁸ Čekanavičius, V., Murauskas, G. (2002). *Statistika ir jos taikymai*. II dalis. Vilnius: TEV, p. 239.

Į pirmąjį faktorių pateko kategorijos atspindinčios **mokyklos mikroklimatą ir švietimo paslaugų kokybę**. Subjektyvus pedagogų vertinimas atskleidė teisingą ir prasmingą mokyklos, kaip švietimo paslaugų organizacijos, traktavimą. Šis faktorius sujungia mokyklos mikroklimatą, kultūrą ir jos perteikėjus: vadovus, pedagogus, mokinius. Taip pat į šį faktorių prasmingai pateko švietimo paslaugos. Statistiškai šis faktorius yra pats svarbiausias mokyklos įvaizdžio struktūroje, nes atspindi 17,4% bendros nuomonės sklaidos.

Antrasis faktorius – **mokyklos vertybės**, kurios teorine prasme laikomos įvaizdžio formavimo pagrindu, atskleidė, kad pedagogai teisingai suvokia, jog įvaizdžio kūrimas susijęs su mokyklos vizija, misija, filosofija ir yra mokyklos strateginio valdymo dalis. Mažiausiai patraukli kategorija šio faktoriaus struktūroje – mokinių ir jų tėvų nuomonė apie mokyklą. Tačiau ją galima interpretuoti kaip mokyklos misijos pasekmę. Misijoje atsispindi mokyklos teikiamos paslaugos ir švietimo paslaugų vartotojai (mokiniai, mokinių tėvai), kurių nuomonė apie mokyklą labai priklauso nuo švietimo paslaugų kokybės. Antrasis faktorius atspindi 13,5% bendros nuomonės sklaidos, o tai parodo, kad subjektyviu pedagogų vertinimu, mokyklos vertybės - reikšminga įvaizdžio struktūros dalis.

Prasmingai susiformavo ir trečiasis įvaizdžio struktūros faktorius – **vizualaus įvaizdžio komunikacija**. Pasirodo, kad pedagogai suvokia, jog mokyklos simbolika, šūkis, spalvinė gama, mokyklos vardas (prestižas), rajono įvaizdis – tai vizualios mokyklos reprezentavimo priemonės. Vizualusis mokyklos įvaizdis perteikiamas reklamos pagalba, žiniasklaidos atsiliepimais bei pačiai mokyklai dalyvaujant įvairiuose renginiuose. Šis įvaizdžio faktorius išreiškia 13,3% bendros nuomonės sklaidos.

Tiek vidinio, tiek ir išorinio mokyklos įvaizdžio struktūroje analizuoti komponentai išsidėstė analogiškai (žr. 20 – 21 lentelės).

20 lentelė

Mokyklos vidinio įvaizdžio struktūra

Įvaizdžio struktūros komponentai	N	M	SD	Labai didelė %	Didelė %	Silpna %	Neturi jokios įtakos %
Mokyklos mikroklimatas ir švietimo paslaugų kokybė	144	1,61	0,49	69,4	30,6	-	-
Mokyklos vertybės	144	1,89	0,60	52,8	36,8	10,4	-
Vizualus įvaizdis ir komunikacija	143	2,68	0,78	11,9	33,6	50,3	4,2
<i>Paaiškinimas: N - respondentų skaičius, M - atsakymų vidurkis, kai galimas vertinimas yra nuo 1 (labai teigiamai) iki 5 (labai neigiamai), SD – standartinis nuokrypis.</i>							

Mokyklos išorinio įvaizdžio struktūra

Įvaizdžio struktūros komponentai	N	M	SD	Labai didelė %	Didelė %	Silpna %	Labai silpna %	Neturi jokios įtakos %
Mokyklos mikroklimatas ir švietimo paslaugų kokybė	144	1,7	0,5	65,3	34,7	-	-	-
Mokyklos vertybės	144	1,98	0,65	49,3	34,7	16	-	-
Vizualus įvaizdis ir komunikacija	144	2,54	0,75	15,3	37,5	39,6	7,6	-

Paaškinimas: N - respondentų skaičius, M - atsakymų vidurkis, kai galimas vertinimas yra nuo 1 (labai teigiamai) iki 5 (labai neigiamai), SD – standartinis nuokrypis.

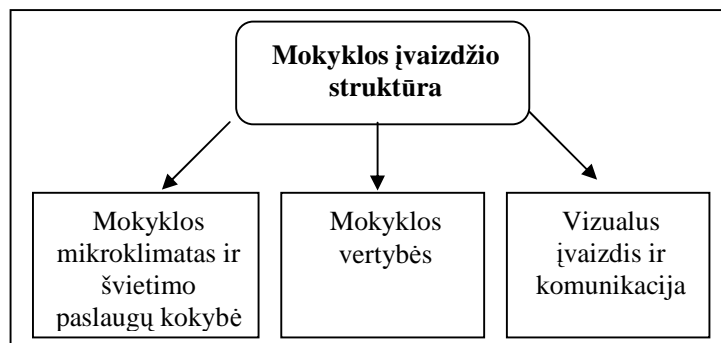
Buvo siekiama pagrįsti skalės validumą (tinkamumą). Validumas argumentuoja, kad tikrai matuojama būtent tai, kas įvardyta. Atlikta reliabilumo (patikimumo) analizė, kuri parodo matavimo tikslumo laipsnį ir atsako į klausimą, kaip tiksliai duota skalė matuoja vieną ar kitą savybę¹⁸⁹. Skalių pagrįstumo laipsnį rodo vidinės konsistencijos koeficientas Cronbach- α , kuris neperžengia žemiau 0,5 ribos, todėl išskirti faktoriai laikomi homogeniškais (žr. 22 lentelę).

22 lentelė

Mokyklos įvaizdžio struktūros skalių patikimumas

Faktoriaus numeris	Įvaizdžio komponentai	Vidinio įvaizdžio Cronbach- α	Išorinio įvaizdžio Cronbach- α
F1	Mokyklos mikroklimatas ir švietimo paslaugų kokybė	0,85	0,84
F2	Mokyklos vertybės	0,84	0,87
F3	Vizualus įvaizdis ir komunikacija	0,79	0,80

Faktorinės analizės metodu atskleista mokyklos įvaizdžio struktūra, susidedanti iš mokyklos mikroklimato ir švietimo paslaugų kokybės, mokyklos vertybių, vizualaus įvaizdžio ir komunikacijos komponentų. Tai leido sudaryti mokyklos įvaizdžio struktūros modelį (žr. 7 pav.).



7 pav. Mokyklos įvaizdžio struktūros modelis

Šaltinis: sudaryta autorės.

¹⁸⁹ Merkys, G. (1995). *Pedagoginio tyrimo metodologijos pradmenys*. Šiauliai: Šiaulių pedagoginis institutas, p. 21.

4.5.2. Mokyklos pasirinkimą lemiančių komponentų įvertinimas pedagogų požiūriu

Mokyklos pasirinkimą lemiančių veiksnių analizei pasirinkta faktorinė analizė, kuri leidžia sugrupuoti kintamuosius taip, kaip subjektyviai juos grupuoja respondentai. Faktorinė analizė atlikta koreliacinės matricos pagrindu, pagrindinių komponentų metodu su VARIMAX rotacija. Analizės rezultatai pateikiami 23 lentelėje.

23 lentelė

Mokyklos pasirinkimą lemiančių veiksnių faktorinės analizės rezultatai (pedagogų požiūris)
(KMO = 0,79)

Faktoriaus numeris	Įvaizdžio kategorijos	Veiksniai	Faktorinis svoris L	Sklaida %
F 1	Fizinės mokyklos aplinkos įtaka	Sutvarkyta mokyklos teritorija	0,76	16,7
		Sutvarkyta mokyklos vidinė aplinka	0,72	
		Geras maitinimas	0,58	
		Gera materialinė bazė	0,52	
F 2	Švietimo paslaugų kokybės ir mikroklimate įtaka	Aukštas mokymo lygis	0,72	14,7
		Gerai santykiai tarp mokytojų ir mokinių	0,71	
		Pedagogų kompetencija	0,70	
		Gerai santykiai tarp mokinių	0,68	
		Saugi aplinka	0,64	
		Mokyklos vadovai	0,40	
		Mokyklos bendravimas su mokinių tėvais, kitais visuomenės nariais	0,30	
F 3	Vizualaus įvaizdžio įtaka	Mokyklos simbolika	0,79	11,6
		Mokyklos interneto svetainė	0,75	
		Mokinių uniforma	0,67	
		Reklama	0,49	
		Aktyvi veikla prieš narkomaniją	0,43	
		Žiniasklaidos atsiliepimai	0,42	
F 4	Mokyklos reputacijos įtaka	Draugų, pažįstamų nuomonė	0,74	10,1
		Šeimos tradicija	0,70	
		Mokyklos prestižas	0,69	
		Rajono, kuriame yra mokykla, įvaizdis	0,63	
		Geografinė padėtis	0,38	

Pastaba: Kompiuterio ekstrahuoti faktoriai paaiškina 53% visų kintamųjų sklaidos.

Faktorinė analizė sutankino pirminius kintamuosius iki 4 faktorių modelio, kurį sudaro šie komponentai: fizinės mokyklos aplinkos įtaka, švietimo paslaugų kokybės ir mikroklimate įtaka, vizualaus įvaizdžio įtaka ir mokyklos reputacijos įtaka. Gana aukštos daugumos kintamųjų koreliacijos su faktoriais parodo kategorijų validumą (tinkamumą).

Pirmasis faktorius – **fizinė mokyklos aplinka** – parodo, kad pedagogų vertinimu, labai svarbus pirmasis išpūdis, kuris susiformuoja vertinant mokyklos išorinę ir vidinę aplinką. Taip pat į šį faktorių labai prasmingai pateko ir gera mokyklos materialinė bazė, kuri yra pagrindas kokybiškam

ugdymo procesui. Fizinės mokyklos aplinkos įtakos kategorija apspindi 16,7% bendros nuomonės sklaidos.

Interpretaciniu požiūriu logiškai ir prasmingai susiformavo ir antrasis faktorius – **švietimo paslaugų kokybė ir mikroklimatas**, kuris atspindi mokyklos, kaip švietimo paslaugų organizacijos, esmę. Pedagogai teisingai supranta, kad mokyklos pasirinkimą lemia ne tik aukštas mokymo lygis, bet geri santykiai su mokiniais bei jų tėvais, taip pat bendravimas tarp pačių mokinių ir aplinkos saugumas. Antrasis faktorius išreiškia 14,7% bendros nuomonės sklaidos.

Trečiasis faktorius – **vizualus įvaizdis** apjungė materialiuosius, t.y. labiausiai matomus veiksnius: mokyklos simboliką, interneto svetainę, uniformą bei šių elementų komunikavimo būdus. Pedagogai teisingai supranta, kad vizualusis mokyklos įvaizdis gali būti perteikiamas įvairiais būdais, pvz. reklamos pagalba, žniasklaidos atsiliepimų dėka, dalyvaujant įvairiuose projektuose prieš narkomaniją. Vizualusis įvaizdis atspindi 11,6% bendros nuomonės sklaidos.

Ketvirtasis faktorius pavadintas **mokyklos reputacijos įtaka**. Veiksniai šio faktoriaus viduje susigrupavo pakankamai prasmingai. Mokyklos reputacija – tai per ilgą laiką susiformavęs mokyklos vertinimas visuomenėje, todėl visiškai logiška, kad reputacija susiformuoja draugų, pažįstamų ar asmeninės patirties dėka. Mokyklos prestižas, rajono įvaizdis taip pat susiformuoja per ilgą laiką ir yra sunkiai kintantys. Mažiausiai patrauklus interpretaciniu požiūriu veiksnys – geografinė mokyklos padėtis, tačiau galėtų būti rajono įvaizdžio sudedamoji dalis. Mokyklos pasirinkimą lemiančių kategorijų struktūroje mokyklos reputacijos įtaka atspindi 10,1% bendros nuomonės sklaidos.

Reliabilumo analize patikrintas skalių patikimumo laipsnis, kurį parodo vidinės konsistencijos koeficientas Cronbach- α (žr. 24 lentelę).

24 lentelė

Mokyklos pasirinkimą lemiančių įvaizdžio kategorijų skalių patikimumas

Faktoriaus numeris	Įvaizdžio kategorijos	Cronbach- α
F1	Fizinės mokyklos aplinkos įtaka	0,79
F2	Švietimo paslaugų kokybės ir mikroklimato įtaka	0,78
F3	Vizualaus įvaizdžio įtaka	0,75
F4	Mokyklos reputacijos įtaka	0,68

4.5.3. Mokyklos pasirinkimą lemiančių komponentų įvertinimas mokinių tėvų požiūriu

Mokinių tėvų požiūrio įvertinimui taip pat pasirinktas daugiamatės statistikos metodas - faktorinė analizė, kuri atlikta pagrindinių komponentų metodu su VARIMAX rotacija. Analizės rezultatai pateikiami 25 lentelėje.

25 lentelė

Mokyklos pasirinkimą lemiančių veiksnių faktorinės analizės rezultatai (mokinių tėvų požiūris)
(KMO = 0,81)

Faktoriaus numeris	Įvaizdžio kategorijos	Veiksniai	Faktorinis svoris L	Sklaida %
F 1	Fizinės mokyklos aplinkos įtaka	Sutvarkyta mokyklos teritorija	0,77	16,6
		Gera materialinė bazė	0,76	
		Sutvarkyta mokyklos vidinė aplinka	0,70	
		Geras maitinimas	0,66	
F 2	Švietimo paslaugų kokybės ir mikroklimato įtaka	Gerai santykiai tarp mokytojų ir mokinių	0,77	14,1
		Pedagogų kompetencija	0,74	
		Aukštas mokymo lygis	0,71	
		Gerai santykiai tarp mokinių	0,68	
		Saugi aplinka	0,65	
		Mokyklos vadovai	0,44	
		Mokyklos bendravimas su mokinių tėvais, kitais visuomenės nariais	0,36	
F 3	Vizualaus įvaizdžio įtaka	Mokyklos simbolika	0,84	11,1
		Mokyklos interneto svetainė	0,75	
		Mokinių uniforma	0,69	
		Aktyvi veikla prieš narkomaniją	0,47	
F 4	Mokyklos reputacijos įtaka	Draugų, pažįstamų nuomonė	0,73	10,9
		Šeimos tradicija	0,70	
		Mokyklos prestižas	0,70	
		Rajono, kuriame yra mokykla, įvaizdis	0,64	
		Reklama	0,58	
		Žiniasklaidos atsiliepimai	0,51	
		Geografinė padėtis	0,41	

Pastaba: Kompiuterio ekstrahuoti faktoriai paaiškina 52,8% visų kintamųjų sklaidos.

Pirminiai kintamieji buvo sutankinti iki 4 faktorių modelio. Gana aukštos daugumos kintamųjų koreliacijos su ekstrahuotais faktoriais parodo kategorijų validumą (tinkamumą).

Pirmasis faktorius – **fizinė mokyklos aplinka** – parodo, kad mokinių tėvų požiūriu, mokyklos pasirinkimui labai svarbus pirmojo išpūdžio vaizdas, kuris formuojasi vertinant mokyklos aplinką: išorinę ir vidinę. Logiška, kad į šį faktorių pateko ir gera mokyklos materialinė bazė, nes tai pagrindas kokybiškam ugdymo procesui. Žvelgiant iš tėvų pozicijų, šį veiksnių galima interpretuoti taip, kad mokykla, turinti gerą materialinę bazę reikalaus mažesnių investicijų iš mokinių tėvų. Ši

kategorija statistiškai stipriausia mokyklos pasirinkimą sąlygojančių veiksnių struktūroje ir atspindi 16,6% bendros nuomonės sklaidos.

Interpretaciniu požiūriu prasmingai susiformavo ir antrasis faktorius – **švietimo paslaugų kokybė ir mikroklimatas**. Ši kategorija atspindi, kad mokinių tėvams, renkant mokyklą savo vaikams, labai svarbus ne tik aukštas mokymo lygis, pedagogų kompetencija, bet geri santykiai su mokytojai, tarpasmeninis mokinių bendravimas ir aplinkos saugumas. Švietimo paslaugų kokybė ir mikroklimatas perteikia 14,1% bendros nuomonės sklaidos.

Trečiasis faktorius – **vizualus įvaizdis**, kuris sujungė matomus įvaizdžio aspektus: mokyklos simboliką, interneto svetainę, uniformą, taip pat veiklą prieš narkomaniją. Lyginant mokinių tėvų ir pedagogų subjektyvų šio faktoriaus suvokimą galima teigti, kad mokytojai šiam faktoriui priskyrė daugiau komunikacijos būdų. Tai visiškai suprantama, nes pagrindinė įvaizdį kurianti auditorija – pedagogai, todėl jiems aktualu, kad matomas įvaizdžio aspektas būtų perteiktas tiek išorinėms, tiek ir vidinėms kontaktinėms auditorijoms. Vizualusis įvaizdis atspindi 11,1% bendros nuomonės sklaidos.

Mokyklos reputacijos įtaka – ketvirtasis įvaizdžio faktorius. Kadangi mokyklos reputacija susiformuoja per ilgą laiką, todėl interpretaciniu požiūriu tokių veiksnių kaip draugų, pažįstamų nuomonė, šeimos tradicijos, mokyklos prestižo, rajono įvaizdžio „sukritimas“ į vieną faktorių yra prasmingas. Taip pat logiška, kad mokinių tėvų vertinimas apie mokyklą susikuriamas įvairiomis komunikacijos priemonėmis. Mokyklos reputacijos įtaka atspindi 10,9% bendros nuomonės sklaidos.

Vidinės konsistencijos koeficientas Cronbach- α parodo suformuotų skalių patikimumo laipsnį (žr. 26 lentelę).

26 lentelė

Mokyklos pasirinkimą lemiančių įvaizdžio kategorijų skalių patikimumas

Faktoriaus numeris	Įvaizdžio kategorijos	Cronbach- α
F1	Fizinės mokyklos aplinkos įtaka	0,82
F2	Švietimo paslaugų kokybės ir mikroklimato įtaka	0,67
F3	Vizualaus įvaizdžio įtaka	0,74
F4	Mokyklos reputacijos įtaka	0,65

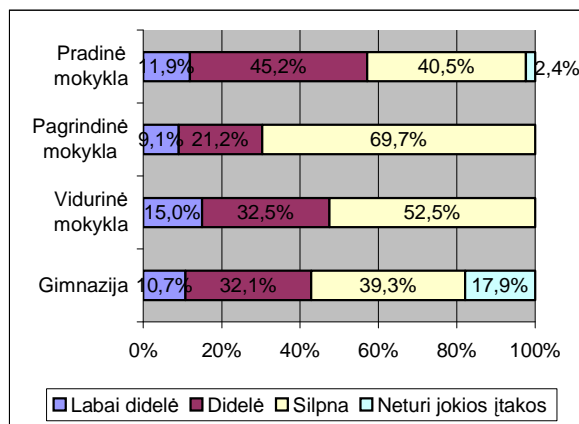
Tėvų ir pedagogų požiūrio analizė paneigė mokslinio tyrimo hipotezę, kad mokyklos įvaizdį labiausiai lemia švietimo paslaugų kokybė. Akivaizdu, kad respondentai reikšmingiausiu įvaizdžio komponentu laiko – fizinę mokyklos aplinkos įtaką.

4.6. Socialinių – demografinių veiksnių įtaka įvaizdžio formavimui

4.6.1. Socialinių – demografinių veiksnių įtaka mokyklos įvaizdžio struktūrai

Statistiškai reikšmingų skirtumų analizei taikytas vienas iš populiariausių neparametrinių kriterijų – χ^2 (chi kvadratu) kriterijus¹⁹⁰, kuriuo nustatyta priklausomybė tarp socialinių – demografinių kintamųjų ir mokyklos įvaizdžio struktūros (vidinės ir išorinės) kategorijų. Jei p-reikšmė mažesnė už 0,05, tai skirtumai laikomi statistiškai reikšmingais.

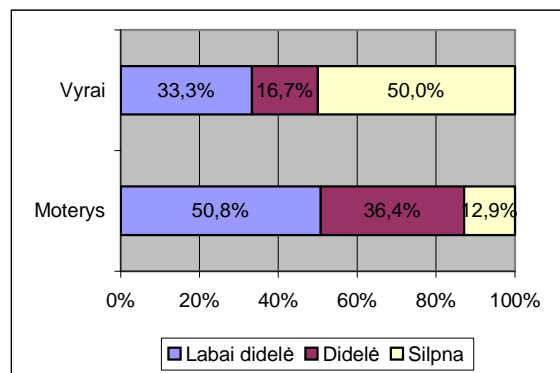
Statistiškai reikšmingi skirtumai vidinio įvaizdžio struktūroje išryškėjo tarp mokyklos tipo ir vizualaus įvaizdžio komunikacijos (žr. 8 pav.).



8 pav. Mokyklos tipo ir vizualaus įvaizdžio komunikacijos priklausomybė

Pasirodo, kad vizualaus įvaizdžio ir jo komunikacijos svarba didžiausia pradinėse mokyklose, mažiausia – gimnazijose (reikšmingumo lygmuo $p = 0,005$).

Išorinio įvaizdžio struktūroje statistiškai reikšmingi skirtumai ($p = 0,003$) išryškėjo tarp lyties ir mokyklos vertybių (žr. 9 pav).

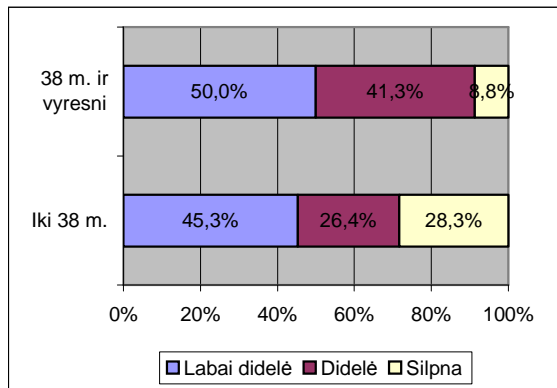


9 pav. Lyties ir mokyklos vertybių priklausomybė

¹⁹⁰ Čekanavičius, V., Murauskas, G. (2002). *Statistika ir jos taikymai*. I dalis. Vilnius: TEV, p. 197.

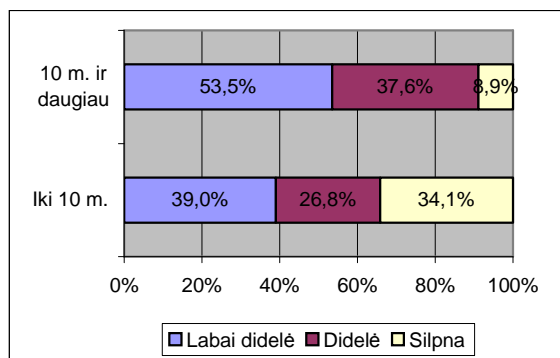
Paaikėjo, kad pedagogės moterys labiau suvokia mokyklos įvaizdžio formavimo procesą, t.y. vizijos, misijos, filosofijos, strategijos svarbą. Šios vertybės teorine prasme laikomos įvaizdžio formavimo pagrindu. Pedagogai vyrai minimų veiksnių įtaką laiko silpna.

Statistiškai reikšmingi skirtumai nustatyti tarp pedagogų amžiaus ir mokyklos vertybių ($p = 0,009$). Vyresnių mokytojų nuomone, mokyklos vertybės turi daugiau įtakos mokyklos išorinio įvaizdžio struktūroje (žr. 10 pav.).



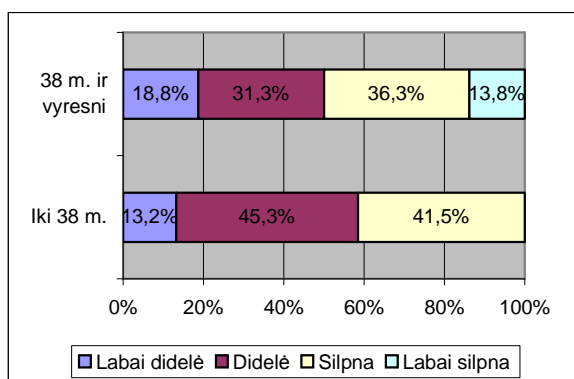
10 pav. Amžiaus ir mokyklos vertybių priklausomybė

Panaši tendencija stebima tarp bendro darbo stažo ir mokyklos vertybių ($p = 0,001$). Mokytojai, kurių bendras darbo stažas 10 ir daugiau metų, labiau akcentavo mokyklos vizijos, misijos, filosofijos ir strategijos įtaką išoriniam švietimo įstaigos įvaizdžiui (žr. 11 pav.).



11 pav. Bendro darbo stažo ir mokyklos vertybių priklausomybė

Amžiaus ir vizualaus įvaizdžio komunikacijos priklausomybė ($p = 0,020$) atskleidė, kad jaunesni pedagogai (iki 38 m.) labiau akcentuoja matomus įvaizdžio aspektus, jų komunikaciją. Vyresni mokytojai mokyklos simbolikos, spalvinės gamos, mokyklos vardo, reklamos įtaką vertina nepakankamai (žr. 12 pav).



12 pav. Amžiaus ir vizualaus įvaizdžio komunikacijos priklausomybė

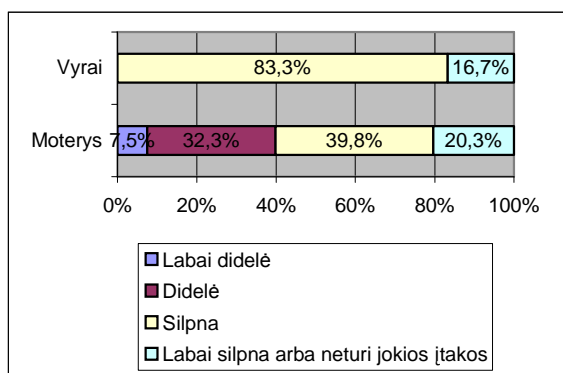
Apibendrinus statistiškai reikšmingus išorinio ir vidinio mokyklos įvaizdžio struktūroje išryškėjusius skirtumus, galima pateikti dalines išvadas:

- jaunesni pedagogai vizualųjį įvaizdį ir jo komunikaciją laiko reikšmingesniu nei vyresni (vidinio ir išorinio įvaizdžio struktūroje);
- vyresni ir turintys didesnę darbo stažą pedagogai mokyklos įvaizdžio formavimą suvokia kaip strateginio valdymo objektą.

4.6.2. Socialinių – demografinių veiksnių įtaka mokyklos pasirinkimui

Socialinių – demografinių veiksnių įtakos mokyklos pasirinkimui pedagogų ir mokinių tėvų požiūrių statistiškai reikšmingų skirtumų analizei taikytas χ^2 (chi kvadratu) kriterijus.

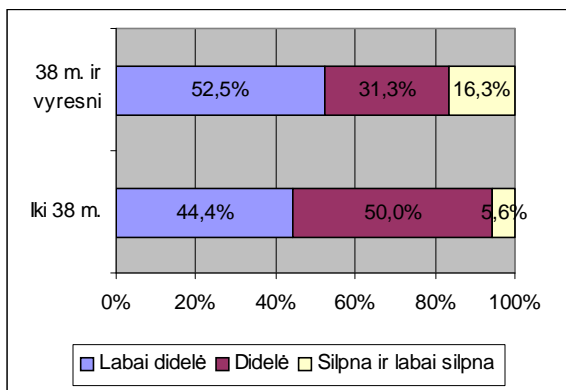
Išryškėjo statistiškai reikšmingi skirtumai ($p = 0,022$) tarp pedagogų lyties ir vizualaus įvaizdžio įtakos mokyklos pasirinkimui (žr. 13 pav.).



13 pav. Lyties ir vizualaus įvaizdžio įtakos priklausomybė

Pasirodo, jog tik pedagogės moterys vizualųjį įvaizdžio aspektą laiko reikšmingu. Pedagogų vyrų nuomone, vizualaus įvaizdžio įtaka mokyklos pasirinkimui – silpna arba labai silpna.

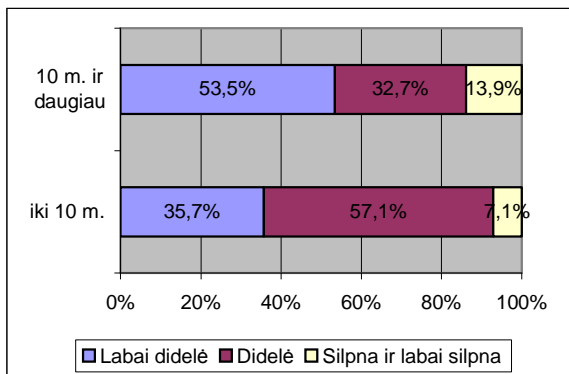
Statistiškai reikšminga priklausomybė ($p = 0,040$) atskleista tarp mokyklos fizinės aplinkos ir pedagogų amžiaus (žr. 14 pav.).



14 pav. Amžiaus ir fizinės mokyklos aplinkos įtakos priklausomybė

Išryškėjo tendencija, kad jaunesni pedagogai (iki 38m.) mokyklos fizinės aplinkos įtaką laiko svarbesne nei vyresni (38 m. ir vyresni) šios populiacijos respondentai.

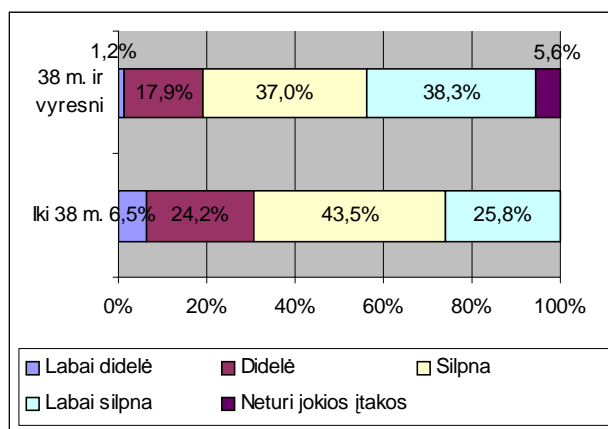
Analogiška tendencija ($p = 0,023$) tarp bendro darbo stažo ir fizinės mokyklos aplinkos įtakos reikšmingumo (žr.15 pav.).



15 pav. Bendro darbo stažo ir fizinės mokyklos aplinkos įtakos priklausomybė

Mažesnę darbo stažą (iki 10 m.) turintys pedagogai fizinę mokyklos aplinkos įtaką laiko svarbesne nei 10 ir daugiau metų mokykloje dirbantys mokytojai. Vadinasi trumpesnę laiką mokykloje dirbantiems pedagogams svarbesnis mokyklos jaukumas, gera materialinė bazė, kuri užtikrina ir kokybiškesnį ugdymo procesą, ergonomiškas darbo vietas tiek pedagogams, tiek ir mokiniams.

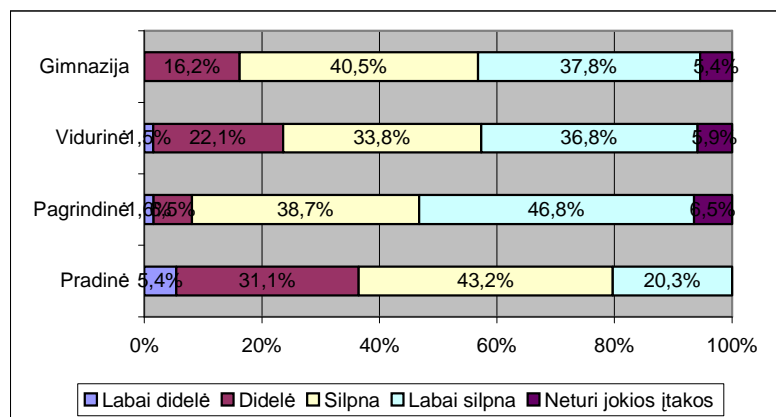
Mokinių tėvų požiūriu, reikšmingi statistiniai skirtumai ($p = 0,022$) išryškėjo tarp amžiaus ir vizualaus įvaizdžio įtakos mokyklos pasirinkimui (žr.16 pav.).



16 pav. Amžiaus ir vizualaus įvaizdžio įtakos priklausomybė

Jaunesnių tėvų populiacijoje (iki 38 m.) stebima matomų įvaizdžio aspektų (mokyklos interneto svetainės, simbolikos, net mokinių uniformos) didesnė įtaka, kuri lemia mokyklos pasirinkimą.

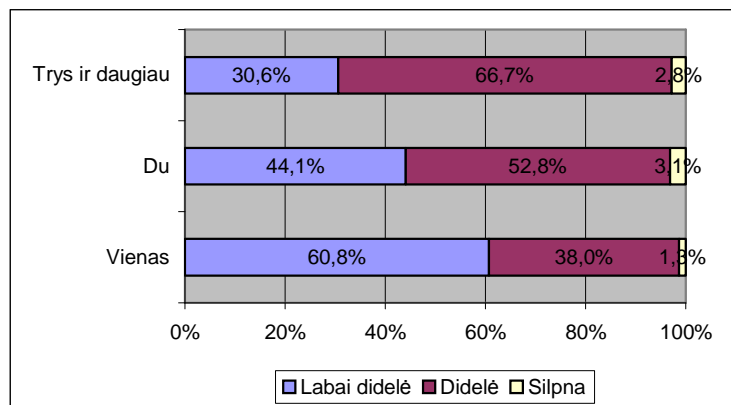
Statistiškai reikšmingų skirtumų analizė ($p = 0,007$) atskleidė, kad tėvams, kurių vaikai mokosi pradinėse mokyklose, vizualaus įvaizdžio komponentų svarba didžiausia (žr. 17 pav.).



17 pav. Mokyklos tipo ir vizualaus įvaizdžio įtakos priklausomybė

Taip pat ši įtaka didelė vidurinėse mokyklose besimokančių mokinių tėvams. Tėvai, kurių vaikai mokosi gimnazijose ar pagrindinėse mokyklose, matomų įvaizdžio aspektų įtaką mokyklos pasirinkimui laiko silpna ar neturinčia įtakos.

Išryškėjo priklausomybė ($p = 0,031$) tarp vaikų skaičiaus šeimoje ir švietimo paslaugų kokybės bei mikroklimate įtakos. (žr. 18 pav.)



18 pav. Vaikų skaičiaus šeimoje ir švietimo paslaugų kokybės bei mikroklimate įtakos priklausomybė

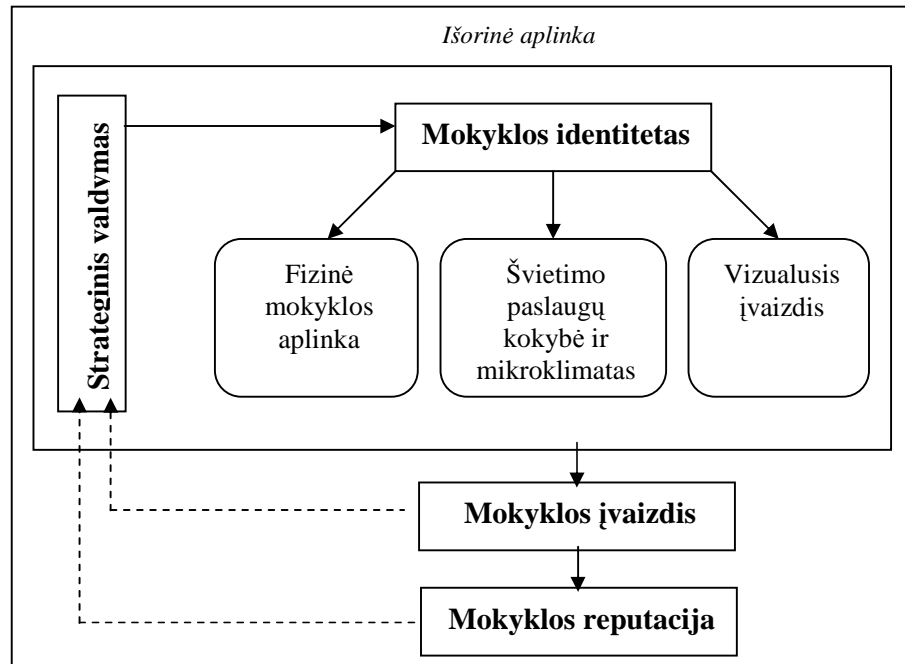
Pasirodo, kad mokyklos pasirinkimui švietimo paslaugų kokybė ir mikroklimate reikšmingiausi tėvams, auginantiems vieną vaiką. Ši priklausomybė mažėja, didėjant vaikų skaičiui šeimoje. Vadinasi šeimos, kuriose auga mažiau vaikų labiau rūpinasi, kad jie gautų kokybiškesnę išsilavinimą ir geriau jaustųsi mokykloje.

Išanalizavus statistiškai reikšmingus mokyklos pasirinkimą lemiančius skirtumus, galima pateikti dalines išvadas:

- pedagogės moterys daugiau dėmesio skiria vizualiajam mokyklos įvaizdžiui nei pedagogai vyrai;
- fizinės mokyklos aplinka svarbesnė jaunesniems (iki 38 m), mažesnę bendrą darbo stažą (iki 10 m.) turintiems mokytojams;
- tėvų požiūryje išryškėjo tendencija, kad vizualusis mokyklos įvaizdžio aspektas svarbiausias jaunesniems tėvams (iki 38 m.), kurių vaikai mokosi pradinėse mokyklose.

4.7. Mokyklos įvaizdžio formavimo modelis

Faktorinė analizė atskleidė tiriamo objekto latentinę vidinę struktūrą, leido sudaryti tiriamo objekto realų ir struktūriškai pagrįstą modelį¹⁹¹. Mokyklos pasirinkimą lemiančių veiksnių faktorinė analizė padėjo išskirti įvaizdžio kategorijas, kurių pagrindu sudarytas mokyklos įvaizdžio formavimo modelis (žr. 19 pav.).



19 pav. Mokyklos įvaizdžio formavimo modelis

Šaltinis: sudaryta autorės.

Mokyklos įvaizdis – tai strateginio valdymo sudedamoji dalis. Įvaizdis kuriamas identiteto pagrindu, kurį sudaro: fizinė mokyklos aplinka, švietimo paslaugų kokybė ir mikroklimatas, vizualusis mokyklos įvaizdis. Statistiniai parametrai patvirtina išskirtų kategorijų validumą, sudarytų skalių konsistentiškumą ir homogeniškumą.

Apibendrintai galima teigti, kad identitetas sukuriamas pačios mokyklos pastangomis, o įvaizdis – tai mokyklos komunikacijos dėka susiformavęs visuminis mokyklos suvokimas visuomenėje. Mokyklos įvaizdžio formavimas – tai identiteto kūrimo ir komunikavimo išorinėms auditorijoms procesas. Mokyklos reputacija susiformuoja įvaizdžio pagrindu kaip ilgalaikis mokyklos vertinimas visuomenėje. Kadangi mokyklos įvaizdžio formavimas – tai nuolatinis ir nenutrūkstamas procesas, todėl įvaizdžio formavimo modelyje pavaizduotas grįžtamasis ryšys iš įvaizdžio bei reputacijos į strateginį valdymą.

¹⁹¹ Bitinas, B. (1998). *Ugdymo tyrimų metodologija*. Vilnius: Jošara, p. 206.

IŠVADOS

1. Mokslinės literatūros analizė leidžia teigti, kad įvaizdžio tyrinėtojai nepateikia vieningos organizacijos įvaizdžio sampratos todėl, kad šį fenomeną vertina iš skirtingų pozicijų, išryškindami skirtingus aspektus. Magistro darbe teigiama, kad organizacijos įvaizdis – tai visuminis organizacijos vaizdas, sukuriamas organizacijos kultūros, vizualaus identiteto, paslaugų kokybės bei komunikacijos priemonėmis, kintantis priklausomai nuo organizacijos ar visuomenės grupių sąmonės pokyčių. Organizacijos įvaizdžio tipų įvairovę lemia skirtingi jų klasifikavimo požymiai. Tikslinga skirti vidinį ir išorinį organizacijos įvaizdį, kurių kiekvienas gali būti palankus, neutralus, universalus ar nepalankus. Kadangi organizacijos įvaizdis atskirose auditorijose gali skirtis, todėl tiksliausia kurti universalųjį įvaizdį, kuris būtų labiausiai priimtinas visoms paslaugų vartotojų grupėms.
2. Teorinių organizacijos įvaizdžio kūrimo modelių (Kennedy, 1977; Dowling, 1986; Abratt, 1989; Ind, 1997; Stuart, 1998; Drūteikienės, 2002) analizė leidžia teigti, kad organizacijos įvaizdžio kūrimo pagrindas - organizacijos identitetas, kurį sudaro: organizacijos kultūra, vizualusis identitetas bei komunikacija.
3. Mokyklos įvaizdžio struktūros faktorinė analizė atskleidė, kad mokyklos įvaizdžio (vidinio ir išorinio) struktūrą sudaro šie komponentai: mokyklos mikroklimatas ir švietimo paslaugų kokybė, mokyklos vertybės, vizualus įvaizdis ir komunikacija. Reikšmingiausias mokyklos įvaizdžio struktūros komponentas – mokyklos mikroklimatas ir švietimo paslaugų kokybė.
4. Faktorinės analizės metodu išskirtos mokyklos pasirinkimą lemiančios (mokinių tėvų ir pedagogų požiūriu) veiksmų kategorijos: fizinė mokyklos aplinka, švietimo paslaugų kokybė ir mikroklimatas, vizualusis įvaizdis ir mokyklos reputacija. Reikšmingiausia kategorija – fizinė mokyklos aplinka. Mažiausiai svarbi – mokyklos reputacijos įtaka.
5. Mokyklos įvaizdžio kūrimo pastangos visų pirma turi būti nukreiptos į švietimo paslaugų vartotojus - mokinių tėvus ir mokinius. Pedagogų ir mokinių tėvų požiūriu, mokyklos įvaizdžio kūrimui reikšmingiausios auditorijos - pedagogai ir mokyklos vadovybė. Tėvų požiūryje išryškėjo nepakankamas mokinių ir jų pačių įtakos vertinimas mokyklos įvaizdžio formavimo procese.
6. Remiantis teorine analize ir empirinio tyrimo rezultatais, sudarytas mokyklos įvaizdžio formavimo modelis, kuriame pateikiamas mokyklos įvaizdžio kūrimo kryptingumas. Mokyklos įvaizdis, kaip strateginio valdymo sudedamoji dalis, formuojamas identiteto pagrindu, kurį sudaro: fizinė aplinka, švietimo paslaugų kokybė ir mikroklimatas bei vizualusis įvaizdis. Šių komponentų komunikacija sukuria mokyklos įvaizdį, kurio pagrindu susiformuoja mokyklos reputacija.

REKOMENDACIJOS

1. Remiantis tyrimo rezultatais ir sudarytu mokyklos įvaizdžio formavimo modeliu, mokyklų vadovams ir pedagogams galima rekomenduoti įvaizdžio formavimo kryptis:
 - rūpintis fizine mokyklos aplinka;
 - gerinti švietimo paslaugų kokybę ir mokyklos mikroklimatą;
 - tobulinti vizualaus įvaizdžio elementus bei komunikaciją.
2. Fizinės aplinkos puoselėjimui rekomenduojama ieškoti rėmėjų materialinės bazės gerinimui, taip pat aktyviai dalyvauti įvairiuose projektuose, pakankami dėmesio skirti mokinių maitinimui.
3. Švietimo paslaugų kokybės užtikrinimui rekomenduojama taikyti įvairesnius mokymo metodus, nuolat kelti kvalifikaciją, atsižvelgti į mokinių, jų tėvų pageidavimus, renkantis laisvai pasirenkamus mokomuosius dalykus bei modulius. Siekiant pagerinti mokyklos mikroklimatą, būtina daugiau dėmesio skirti bendravimui (verbaliniam ir neverbaliniam) ugdymo procese bei mokyklos saugumui.
4. Vizualųjį mokyklos įvaizdį siūloma kurti mokyklos simbolikos, interneto svetainės, kitų matomų elementų pagalba.
5. Rekomenduojama mokyklos įvaizdžio komponentų perteikimui naudoti daugiau komunikacijos būdų: reklamą, žiniasklaidos atsiliepimus, aktyvią mokyklos veiklą.
6. Mokyklos įvaizdžio formavimo pastangas siūloma nukreipti į mokinių tėvų ir mokinių auditorijas.

LITERATŪRA

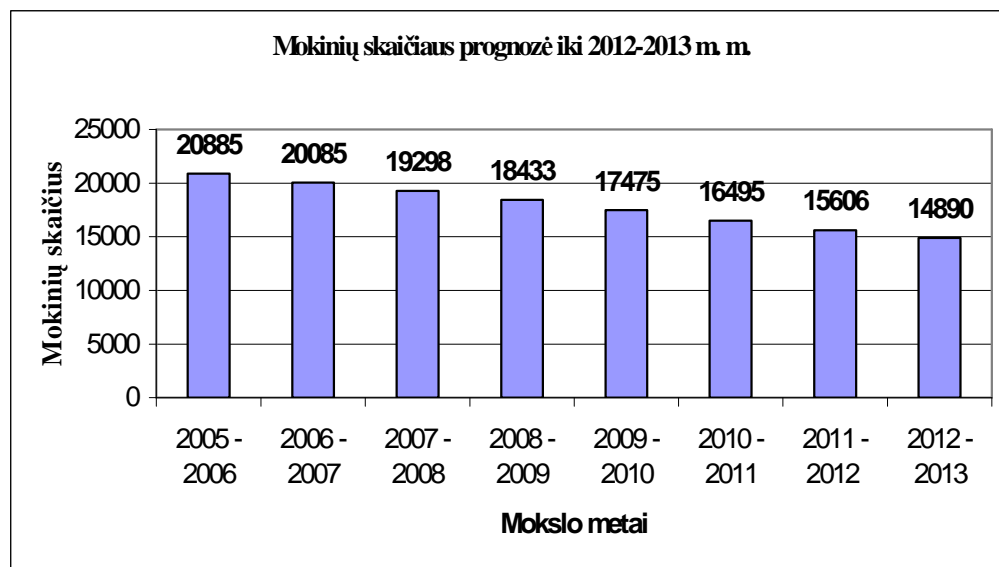
1. Bagdonienė, L., Sližienė, G. (2002). Ryšių marketingas – šiuolaikinės paslaugų organizacijos naujoji veiklos filosofija. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 23, p. 7-17.
2. Balčiūnas, V. (2004). *Mokyklos įvaizdis kaip strateginio planavimo objektas. Magistro darbas*. Šiaulių universitetas, Šiauliai.
3. Balmer J. M. (2001). Corporate identity, corporate branding and corporate marketing. Seeing through the fog. *European Journal of Marketing*, 35, 3-4, p. 248-291.
4. Banytė, J. (1997). Įvaizdis – ne kaklaraištis, kasdien nekeisi. *Vadovo pasaulis*, 12 (14), p. 30-37.
5. Bitinas, B. (1998). *Ugdymo tyrimų metodologija*. Vilnius: Jošara.
6. Butkutė, J. (2005). *Šiaulių miesto gimnazijų įvaizdžio kūrimas ir valdymas. Magistro darbas*. Šiaulių universitetas, Šiauliai.
7. Ciemnolonskytė, E. (2004). VŠĮ Šiaulių universiteto mokslo ir technologijų parko įvaizdžio kūrimas. *Verslas, ekonomika ir vadyba*, p. 182-188.
8. Čeikauskienė, M. (1997). *Reklama ir firmos įvaizdis*. Vilnius: Lietuvos informacijos institutas.
9. Čekanavičius, V., Murauskas, G. (2002). *Statistika ir jos taikymai*. I dalis. Vilnius: TEV.
10. Čekanavičius, V., Murauskas, G. (2002). *Statistika ir jos taikymai*. II dalis. Vilnius: TEV.
11. Charles, C. M. (1999). *Pedagoginio tyrimo įvadas*. Vilnius: Alma littera.
12. Cherchill G. A. (2000). *Маркетинговые исследования*. Санкт-Петербург: Питер.
13. Dagytė, I. (2004). Žvilgsnis į viešosios ir masinės komunikacijos problematiką. *Personalo vadyba*, 1 (59), p. 3-5.
14. Drūteikienė, G. (2004). Organizacijos įvaizdis ir reputacija: sąvokų konceptualizavimo problema. *Informacijos mokslai*, 28, p. 53-59.
15. Drūteikienė, G. (2002). Organizacijos įvaizdžio kūrimas: apibendrinamojo modelio link. *Informacijos mokslai*, 22, p. 97-106.
16. Drūteikienė, G. (2003). Organizacijos įvaizdžio ekonominė funkcija. *Ekonomika*, 62, p. 54-60.
17. Drūteikienė, G. (2003). *Organizacijos įvaizdžio kūrimo procesas ir jo vadyba. Daktaro disertacijos santrauka*. Vilniaus universitetas, Vilnius.
18. Drūteikienė, G., Marčinskas, A. (2002). Komercinių bankų įvaizdžio formavimas: pagrindiniai orientyrai. *Tiltai. Priedas: Transformacijos Rytų ir Centrinėje Europoje*, 10, p. 69-76.

19. Eger, L., Egerova, D. Creating the plan to preserve or to improve school image [žiūrėta 2006-04-07]. Prieiga per internetą: <http://www.fek.zcu.cz/cz/katedry/cecev/mes_mat/imangl/im_plan.htm>.
20. Eger, L., Egerova, D. What is image? [žiūrėta 2006-04-07]. Prieiga per internetą: <http://www.fek.zcu.cz/cz/katedry/cecev/mes_mat/imangl/im_term.htm>.
21. Everard, B., Morris, G. (1997). *Efektyvus mokyklos valdymas*. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
22. Hopenienė, R. (1998). Firminio stiliaus poveikis įmonės įvaizdžio formavimui. *Ekonomika ir vadyba – 98*: tarptautinės konferencijos pranešimų medžiaga [Kaunas, 1998 m. balandžio 23-24 d.]. Kaunas: Kauno technologijos universiteto leidykla, p. 132-134.
23. Jarašienė, G. (2004). Firmos įvaizdžio kūrimas. *Formatas*, 7, p.56-58.
24. Jarašienė, G. (2004). Firmos įvaizdžio kūrimas. *Formatas*, 8, p.70-71.
25. Jazdauskaitė, V. (2004). Organizacijos įvaizdis. *Vadovo pasaulis*, 7-8 (93-94), p. 60-61.
26. Jefkins, F. (1994). *Public relations*. London.
27. Jucevičius, R., Jucevičienė, P., Janiūnaitė, B., Cibulskas, B. (2003). *Mokyklos strategija: Strateginio vystymosi vadovas*. Kaunas: Žinių visuomenės institutas.
28. Kardelis, K. (2002). *Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai*. Kaunas: Judex.
29. Krasauskaitė, S. (2004). Įmonės įvaizdžio modelis. *Reklamos ir marketingo idėjos*, 1, p. 68-70.
30. Lileikienė, A., Šaparnis, G., Tamošiūnas, T. (2004). *Magistro darbo rengimo metodika*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
31. Liubinienė, V. (1997). Sąvokos „identitetas“ interpretavimas. *Sociologija: praeitis ir dabartis*. Kn. 2: tarptautinės konferencijos pranešimų medžiaga, p. 19-22.
32. Martišius, S., Kėdaitis, V. (2003). *Statistika*. I dalis. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
33. Martišius, S., Vaičiūnas, G. (2001). *Taikomoji statistika ekonomistams ir vadybininkams*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
34. Merkys, G. (1995). *Pedagoginio tyrimo metodologijos pradmenys*. Šiauliai: Šiaulių pedagoginis institutas.
35. Mikalauskienė, A., Tijūnaitienė, R., Vekterytė, M. (2002). Paslaugų kokybės valdymo strateginiai aspektai. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos 2002*: Ernesto Galvanausko mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga [Šiauliai, 2001 m. lapkričio 22 d.]. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, p. 105-111.
36. Nugaraitė, A. (1999). *Ryšiai su visuomene: prabanga ar būtinybė?* Vilnius: VU KF Žurnalistikos institutas.

37. Pabedinskaitė, A., Friman, M. (2003). Marketing as Efficient Innovation in Higher Education Institutions. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 27, p. 101-112.
38. Paulienė, R. Įmonės įvaizdžio samprata ir formavimo ypatybės. *Komunikacijų raktas* [žiūrėta 2005-06-15]. Prieiga per internetą: <<http://www.komunikacija.lt/pranesimai/straipsn1.htm>>.
39. Pikčiūnas, A. (2002). Organizacijos ryšių ir institucinio įvaizdžio valdymo patirtis Lietuvos įmonėse. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, 21, p. 147-165.
40. Pikčiūnas, A. (2002). *Organizacijos ryšių sistema*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
41. Pranulis, V., Pajuodis, A., Urbonavičius, S., Virvilaitė, R. (2000). *Marketingas*. Vilnius: The Baltic Press.
42. Rotkytė, S. (2004). Efektyviausias pranešimo perdavimas – įvaizdis. *Reklamos ir marketingo idėjos*, 6, p. 38-40.
43. Ruškus, J., Rudminaitė, E., Simonaitienė, I. (2004). *Šiaulių universiteto įvaizdžio struktūra ir kryptingumas: tyrimo ataskaita*. Šiaulių universitetas, Šiauliai.
44. Stravinskienė, J., Šeputienė, J. (2002). Corporate Image Management: the Practice of the Most Profitable Lithuanian Companies. *Inžinerinė ekonomika*, 4 (30), p. 62-71.
45. Sūdžius, V. (2002). Įmonės reputacijos ir įvaizdžio kūrimo priemonės. *Verslas: teorija ir praktika*. T. 2, 1, p. 59-65.
46. Šaparnienė, D. (2002). *Studentų kompiuterinis raštingumas: ribotų išteklių visuomenės edukacinis ir psichosocialinis kontekstas. Daktaro disertacija*. Šiaulių universitetas, Šiauliai.
47. Šaparnis G. (2000). *Kiekybinių ir kokybinių metodų derinimas, diagnozuojant mokyklos vadybą nestandartizuotu atviro tipo klausimynu. Daktaro disertacija*. Šiaulių universitetas, Šiauliai.
48. Šeputienė, J. (2003). Įmonės identitetas – įmonės įvaizdžio pagrindas. *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos 2002: Ernesto Galvanausko mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga* [Šiauliai, 2002 m. lapkričio 22 d.]. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla, p. 192-195.
49. Šeputienė, J. (2002). *Įmonės įvaizdžio kūrimas ir valdymas: teoriniai ir praktiniai aspektai. Magistro darbas*. Šiaulių universitetas, Šiauliai.
50. Šeputienė, J. (2003). Vidinis įmonės įvaizdis: teoriniai ir praktiniai aspektai. *Humanitariniai ir socialiniai mokslai: 6-osios Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencijos „Lietuva be mokslo – Lietuva be ateities“ medžiaga* [Vilnius, 2003 m. vasario 13 d.]. Vilnius: Technika, p. 136-140.

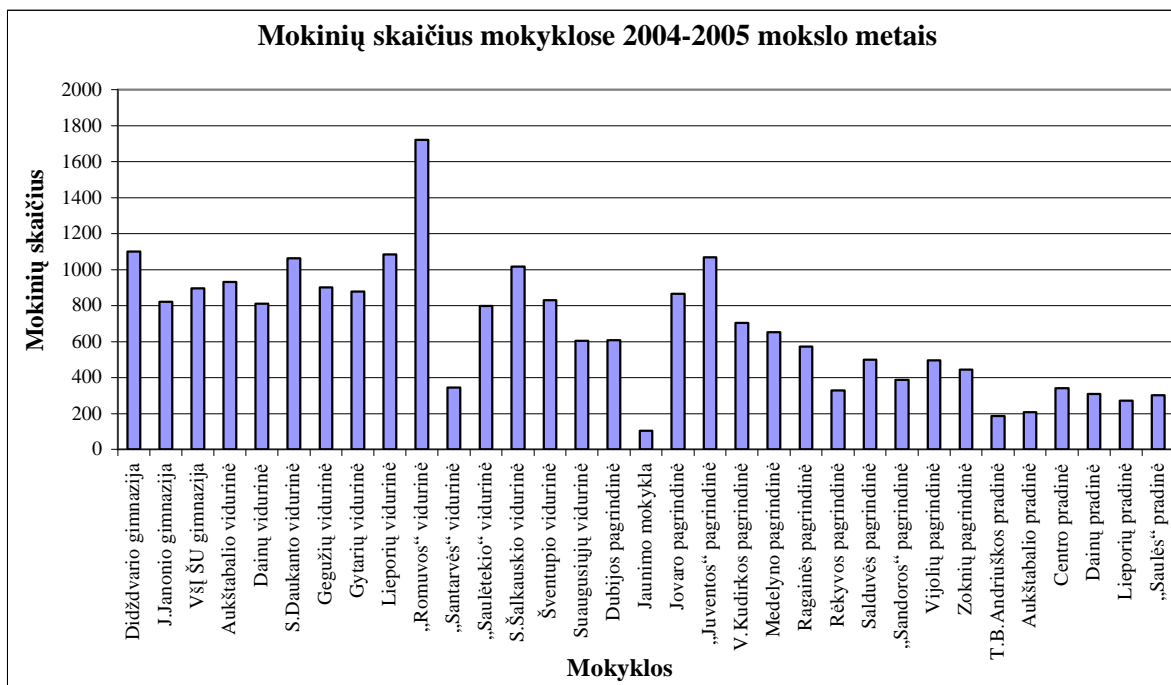
51. Šiaulių miesto savivaldybės bendrojo lavinimo mokyklų tinklo pertvarkos 2005-2012 m. bendrasis planas. *Mokyklų tinklo pertvarka* [žiūrėta 2005-07-17]. Prieiga per internetą: <<http://www.siauliai.lt/siauliai/svietimas/mok-reformos.php>>.
52. Šiuolaikinės švietimo įstaigos įvaizdis [žiūrėta 2004-11-27]. Prieiga per internetą: <http://www.google.lt/mokyklos_ivaizdis>.
53. Taljūnaitė, M. (2001). *Valstybės institucijų įvaizdis ir organizacinė elgsena. Monografija*. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto leidykla.
54. Tamošiūnas, T. (2003). *Socialinių tyrimų kvalifikacinis darbas: įvado struktūra. Mokomoji knyga*. Šiauliai: Šiaulių universiteto leidykla.
55. Ulinskaitė, R. (2005). Lietuvos valstybės įvaizdžio, jos regionų kūrimo raida ir problematika. *Marketingas*, 3, p. 28-36.
56. Videika, D. (2004). Kaip suformuoti teigiamą mokyklos įvaizdį? *Dialogas*, 14 (607), p. 8.
57. Vitkienė, E. (1998). Paslaugų rinkodaros organizacinė sistema ir jos valdymas. *Ekonomika ir vadyba – 98: tarptautinės konferencijos pranešimų medžiaga* [Kaunas, 1998 m. balandžio 23-24 d.]. Kaunas: Kauno technologijos universiteto leidykla, p. 454-458.
58. Vitkienė, E. (2004). *Paslaugų marketingas*. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
59. Želvys, R. (2003). *Švietimo organizacijų vadyba*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
60. Žukauskas, P., Pikčiūnas, A. (2002). Organizacijos identiteto valdymas organizacijų jungimosi metu. *Inžinerinė ekonomika*, 4 (30), p. 72-78.
61. Айзенберг, М. Н. (1993). *Менеджмент рекламы*. Москва: ТОО „Интел-Тех“.
62. Джи, Б. (2000). *Имидж фирмы*. Санкт-Петербург: Питер.
63. Котлер, Ф. (2003). *Маркетинг менеджмент*. Санкт-Петербург: Питер.
64. Почепцов, Г. (2004). *Имиджелогия*. Москва: Рефл-бук.
65. Синяева И. М. (1998). *Паблик рилейшнз*. Москва: Юнита.

PRIEDAI



1 pav. Mokinių skaičiaus prognozė

Šaltinis: Šiaulių miesto savivaldybės bendrojo lavinimo mokyklų tinklo pertvarkos 2005-2012 m. bendrasis planas [žiūrėta 2005-07-17]. Prieiga per internetą: <<http://www.siauliai.lt/siauliai/svietimas/mok-reformos.php>>.



2 pav. Mokinių srautų pasiskirstymas

Šaltinis: Šiaulių miesto savivaldybės bendrojo lavinimo mokyklų tinklo pertvarkos 2005-2012 m. bendrasis planas [žiūrėta 2004-11-28]. Prieiga per internetą: <<http://www.siauliai.lt/siauliai/svietimas/mok-reformas.php>>.

ANKETA (mokyklos vadovams, mokytojams)
MOKYKLOS ĮVAIZDŽIO FORMAVIMAS

Šios apklausos tikslas – ištirti Šiaulių miesto mokyklų įvaizdžio kūrimo priemones. Gerbiamas respondente, prašome Jūsų atidžiai perskaityti anketą ir atsakyti į visus klausimus.



Jums tinkanti atsakymą įrašykite arba pažymėkite taip
Garantuojame Jūsų atsakymų anonimiškumą.

Apklausą atlieka Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto Vadybos katedros magistrantė Žydrė Petrylaitė.

IŠ ANKSTO DĖKOJAME UŽ ATSAKYMUS!

1. Kuris iš pateiktų apibrėžimų, Jūsų nuomone, labiausiai tinka mokyklos įvaizdžiui apibūdinti?

- Mokyklos įvaizdis – tai priemonės, kuriomis organizacija stengiasi pristatyti save ir išsiskirti iš kitų mokyklų.
- Mokyklos įvaizdis – tai pastovus, ilgalaikis mokyklos veiksmų ir pasiekimų vertinimas.
- Mokyklos įvaizdis – tai visuma idėjų, jausmų, suvokimo ir įsivaizdavimo, kuriuos asmuo ar asmenų grupė turi mokyklos atžvilgiu.

2. Jūsų mokykloje palankaus įvaizdžio kūrimas ir išlaikymas yra:

- vienas iš strateginio valdymo tikslų;
- vienas iš marketingo tikslų;
- mokykla neturi tokio tikslo;
- kita.....

3. Įvertinkite teiginį

↓TEIGINYS↓	ATSAKYMAS→	Visiškai taip	Taip	Nežinau	Ne	Visiškai ne
Įvaizdis turi įtakos mokyklos sėkmei		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Ar šios kontaktinės auditorijos turi įtakos mokyklos įvaizdžio kūrimui?

↓AUDITORIJOS↓	ATSAKYMAS→	Visiškai taip	Taip	Nežinau	Ne	Visiškai ne
Mokyklos vadovybė		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pedagogų kolektyvas		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mokiniai		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tėvai		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Ar minimose auditorijose, Jūsų nuomone, svarbu sukurti teigiamą mokyklos įvaizdį?

↓AUDITORIJOS↓	ATSAKYMAS→	Visiškai taip	Taip	Nežinau	Ne	Visiškai ne
Tėvų		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mokinių		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbuotojų		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kontrolės institucijų (švietimo skyrius)		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Žiniasklaidos		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Visuomenės		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6. Ar žemiau pateikiami veiksniai lemia mokyklos vidinį (mokyklos įvaizdis darbuotojų, mokinių tarpe) ir išorinį (mokyklos įvaizdis tėvų, kontrolės institucijų, žurnalistų, visuomenės tarpe) įvaizdį?

↓VEIKSNIAI↓	ATSAKYMAS→	Visiškai taip	Taip	Nežinau	Ne	Visiškai ne
Mokyklos vizija (pageidaujama mokyklos ateitis ir priemonės jai pasiekti)	Vidinis įvaizdis	q	q	q	q	q
	Išorinis įvaizdis	q	q	q	q	q
Mokyklos misija (dabartinės mokyklos paskirties apibūdinimas)	Vidinis įvaizdis	q	q	q	q	q
	Išorinis įvaizdis	q	q	q	q	q
Mokyklos filosofija (pagrindinės vertybės, lūkesčiai, kurių laikosi mokykla, siekdama savo tikslų)	Vidinis įvaizdis	q	q	q	q	q
	Išorinis įvaizdis	q	q	q	q	q
Mokyklos kultūra (žmonių santykių, vertybių, lūkesčių, požiūrių bei mąstymo būdų visuminė išraiška)	Vidinis įvaizdis	q	q	q	q	q
	Išorinis įvaizdis	q	q	q	q	q
Mokyklos strategija (veiklos planas, kuris nusako pagrindinius veiklos tikslus, kryptis bei būdus jiems pasiekti)	Vidinis įvaizdis	q	q	q	q	q
	Išorinis įvaizdis	q	q	q	q	q
Mokyklos vadovų autoritetas	Vidinis įvaizdis	q	q	q	q	q
	Išorinis įvaizdis	q	q	q	q	q
Mokyklos darbuotojai (mokytojai)	Vidinis įvaizdis	q	q	q	q	q
	Išorinis įvaizdis	q	q	q	q	q
Mokyklos mokiniai	Vidinis įvaizdis	q	q	q	q	q
	Išorinis įvaizdis	q	q	q	q	q
Mokyklos vardas	Vidinis įvaizdis	q	q	q	q	q
	Išorinis įvaizdis	q	q	q	q	q
Rajono, kuriame yra mokykla, įvaizdis	Vidinis įvaizdis	q	q	q	q	q
	Išorinis įvaizdis	q	q	q	q	q
Bendravimas tarp mokytojų	Vidinis įvaizdis	q	q	q	q	q
	Išorinis įvaizdis	q	q	q	q	q
Geri santykiai tarp mokytojų ir mokinių	Vidinis įvaizdis	q	q	q	q	q
	Išorinis įvaizdis	q	q	q	q	q
Bendravimas tarp mokinių	Vidinis įvaizdis	q	q	q	q	q
	Išorinis įvaizdis	q	q	q	q	q
Teikiamų paslaugų kokybė	Vidinis įvaizdis	q	q	q	q	q
	Išorinis įvaizdis	q	q	q	q	q
Teikiamų paslaugų įvairovė	Vidinis įvaizdis	q	q	q	q	q
	Išorinis įvaizdis	q	q	q	q	q
Mokinių, tėvų nuomonė apie mokyklą	Vidinis įvaizdis	q	q	q	q	q
	Išorinis įvaizdis	q	q	q	q	q
Mokyklos šūkis	Vidinis įvaizdis	q	q	q	q	q
	Išorinis įvaizdis	q	q	q	q	q
Mokyklos simbolika	Vidinis įvaizdis	q	q	q	q	q
	Išorinis įvaizdis	q	q	q	q	q
Spalvinė gama (mokyklos simbolikoje, interjere ir kt.)	Vidinis įvaizdis	q	q	q	q	q
	Išorinis įvaizdis	q	q	q	q	q
Reklama	Vidinis įvaizdis	q	q	q	q	q
	Išorinis įvaizdis	q	q	q	q	q

7. Ar žemiau pateikiami veiksniai lemia Jūsų apsisprendimą renkantis mokyklą?

↓VEIKSNIAI↓	ATSAKYMAS→	Visiškai taip	Taip	Nežinau	Ne	Visiškai ne
Geografinė padėtis (arčiausiai namų)		q	q	q	q	q
Šeimos tradicija		q	q	q	q	q
Rajono, kuriame yra mokykla, įvaizdis		q	q	q	q	q
Draugų, pažįstamų nuomonė		q	q	q	q	q
Mokyklos prestižas (vardas)		q	q	q	q	q
Mokyklos vadovai		q	q	q	q	q
Pedagogų kompetencija		q	q	q	q	q
Aukštas mokymo lygis		q	q	q	q	q
Gerai santykiai tarp mokytojų ir mokinių		q	q	q	q	q
Gerai santykiai tarp mokinių		q	q	q	q	q
Mokyklos bendravimas su mokinių tėvais, kitais visuomenės nariais		q	q	q	q	q
Platus popamokinės veiklos pasirinkimas		q	q	q	q	q
Aktyvi mokyklos veikla (meno, sporto kolektyvai, dalyvavimas įvairiuose projektuose)		q	q	q	q	q
Aktyvi veikla prieš narkomaniją		q	q	q	q	q
Saugi aplinka (niekas nežemina, neįžeidinėja)		q	q	q	q	q
Gera materialinė bazė		q	q	q	q	q
Geras maitinimas		q	q	q	q	q
Sutvarkyta mokyklos teritorija (eksterjeras)		q	q	q	q	q
Sutvarkyta mokyklos vidinė aplinka (interjeras)		q	q	q	q	q
Mokyklos interneto svetainė		q	q	q	q	q
Mokyklos simbolika (emblema, vėliava)		q	q	q	q	q
Mokinių uniforma		q	q	q	q	q
Žiniasklaidos atsiliepimai		q	q	q	q	q
Reklama		q	q	q	q	q

ATSAKYKITE Į KELETA KLAUSIMŲ APIE SAVE

8. Lytis	• moteris	• vyras
9. Amžius	man.....metai (-ų)	
10. Jūsų išsilavinimas	• aukštesnysis	• universitetinis aukštasis (bakalauras, magistras)
	• neuniversitetinis aukštasis	• kita (įrašykite).....
11. Jūs dirbate	• gimnazijoje	• pagrindinėje mokykloje
	• vidurinėje mokykloje	• pradinėje mokykloje
12. Jūsų pareigos	• direktorius	• mokytojas
	• direktoriaus pavaduotojas	• kita (įrašykite).....
13. Bendras darbo stažasmetai (-ų)	
14. Vadybinio darbo stažasmetai (-ų)	
15. Darbo stažas šioje mokyklojemetai (-ų)	
16. Kvalifikacinė kategorija	

Patikrinkite, ar atsakėte į visus klausimus.
Dėkojame už dalyvavimą apklausoje!

ANKETA (mokinių tėvams)
MOKYKLOS ĮVAIZDŽIO FORMAVIMAS

Šios apklausos tikslas – ištirti Šiaulių miesto mokyklų įvaizdžio kūrimo priemones. Gerbiamas respondente, prašome Jūsų atidžiai perskaityti anketą ir atsakyti į visus klausimus.



Jums tinkanti atsakymą įrašykite arba pažymėkite taip
Garantuojame Jūsų atsakymų anonimiškumą.

Apklausą atlieka Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto Vadybos katedros magistrantė Žydrė Petrylaitė.

IŠ ANKSTO DĖKOJAME UŽ ATSAKYMUS!

1. Ar sutinkate su šiais teiginiais?

↓TEIGINYS↓	ATSAKYMAS→	Visiškai taip	Taip	Nežinau	Ne	Visiškai ne
Įvaizdis turi įtakos mokyklos sėkmei		q	q	q	q	q
Jums svarbus mokyklos, kurioje mokosi Jūsų vaikas, įvaizdis		q	q	q	q	q
Jūs patenkinti mokykla, kurioje mokosi Jūsų vaikas		q	q	q	q	q
Mokyklos įvaizdis lemia Jūsų apsisprendimą renkantis mokyklą		q	q	q	q	q

2. Įvertinkite teiginius

↓TEIGINYS↓	ATSAKYMAS→	Visiškai taip	Taip	Nežinau	Ne	Visiškai ne
Mokyklą leidžiu pasirinkti patiems vaikams		q	q	q	q	q
Mokyklą parenku pats		q	q	q	q	q
Sprendimą apie mokyklos pasirinkimą priimame kartu su žmona/vyru		q	q	q	q	q
Sprendimą apie mokyklos pasirinkimą priimame kartu su vaikais		q	q	q	q	q

3. Ar šios kontaktinės auditorijos turi įtakos mokyklos įvaizdžio kūrimui?

↓AUDITORIJOS↓	ATSAKYMAS→	Visiškai taip	Taip	Nežinau	Nedaug	Visiškai ne
Mokyklos vadovybė		q	q	q	q	q
Pedagogų kolektyvas		q	q	q	q	q
Mokiniai		q	q	q	q	q
Tėvai		q	q	q	q	q

4. Ar žemiau pateikiami veiksniai lemia Jūsų apsisprendimą renkantis mokyklą?

↓ VEIKSNIAI ↓	ATSAKYMAS →	Visiškai taip	Taip	Nežinau	Nedaug	Visiškai ne
Geografinė padėtis (arčiausiai namų)		q	q	q	q	q
Šeimos tradicija		q	q	q	q	q
Rajono, kuriame yra mokykla, įvaizdis		q	q	q	q	q
Draugų, pažįstamų nuomonė		q	q	q	q	q
Mokyklos prestižas (vardas)		q	q	q	q	q
Mokyklos vadovų autoritetas		q	q	q	q	q
Pedagogų kompetencija		q	q	q	q	q
Aukštas mokymo lygis		q	q	q	q	q
Gerai santykiai tarp mokytojų ir mokinių		q	q	q	q	q
Gerai santykiai tarp mokinių		q	q	q	q	q
Mokyklos bendravimas su mokinių tėvais, kitais visuomenės nariais		q	q	q	q	q
Platus popamokinės veiklos pasirinkimas		q	q	q	q	q
Aktyvi mokyklos veikla (meno, sporto kolektyvai, dalyvavimas įvairiuose projektuose)		q	q	q	q	q
Aktyvi veikla prieš narkomaniją		q	q	q	q	q
Saugi aplinka (niekas nežemina, neįžeidinėja)		q	q	q	q	q
Gera materialinė bazė		q	q	q	q	q
Geras maitinimas		q	q	q	q	q
Sutvarkyta mokyklos teritorija (eksterjeras)		q	q	q	q	q
Sutvarkyta mokyklos vidinė aplinka (interjeras)		q	q	q	q	q
Mokyklos interneto svetainė		q	q	q	q	q
Mokyklos simbolika (emblema, vėliava)		q	q	q	q	q
Mokinių uniforma		q	q	q	q	q
Žiniasklaidos atsiliepimai		q	q	q	q	q
Reklama		q	q	q	q	q

ATSAKYKITE Į KELETA KLAUSIMŲ APIE SAVE

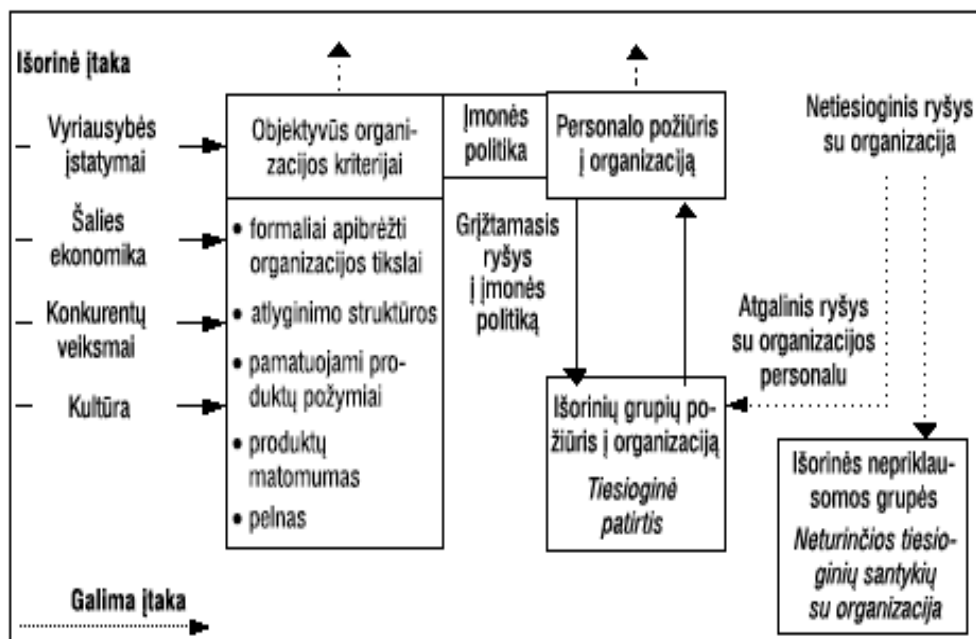
5. Lytis	moteris vyras
6. Amžius	man.....metai (-ų)
7. Jūsų išsilavinimas	pagrindinis neuniversitetinis aukštasis vidurinis universitetinis aukštasis (bakalauras, magistras) aukštesnysis kita (įrašykite).....
8. Jūsų pareigos	• vadovas • specialistas(įrašykite)..... • vadovo pavaduotojas • bedarbis • padalinio vadovas • kita (įrašykite).....
9. Jūsų šeimyninė padėtis	• vedęs (ištekėjusi) • našlys (-ė) • nevedęs (netekėjusi) • išsituokęs (-usi)
10. Kiek vaikų auga Jūsų šeimoje?	• 1 • 2 • 3 ir daugiau
11. Mokykla, kurioje mokosi Jūsų vaikas (-ai)	• pradinė • vidurinė • pagrindinė • gimnazija
12. Jūsų vaiko (-ų) mokymosi rezultatai atitinka jo gebėjimus?	• visiškai • neatitinka • iš dalies • visiškai neatitinka

Patikrinkite, ar atsakėte į visus klausimus.
Dėkojame už dalyvavimą apklausoje!



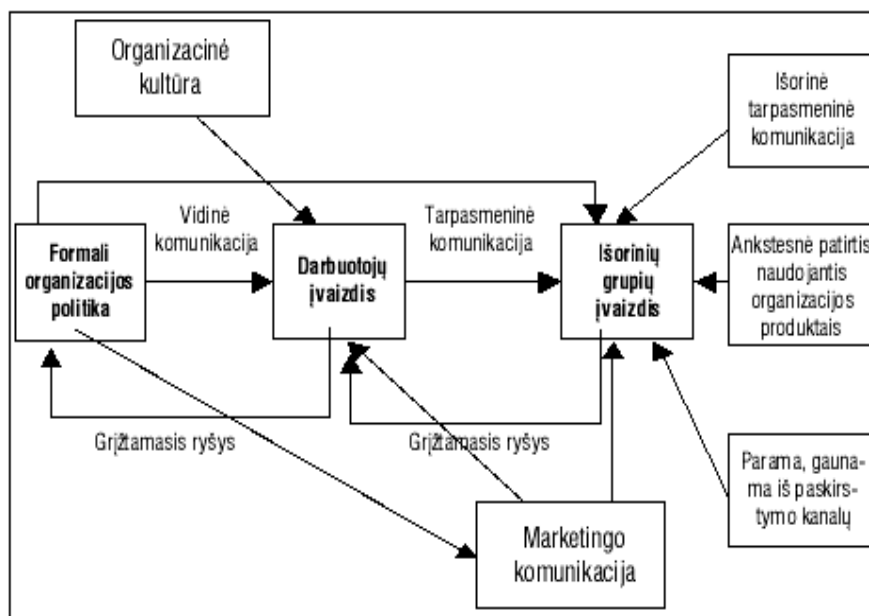
3 pav. Firminio stiliaus poveikis įvaizdžio susiformavimui

Šaltinis: Hopenienė, R. (1998). Firminio stiliaus poveikis įmonės įvaizdžio formavimui. *Ekonomika ir vadyba* – 98: tarptautinės konferencijos pranešimų medžiaga [Kaunas, 1998 m. balandžio 23-24 d.]. Kaunas: Kauno technologijos universiteto leidykla, p. 133.



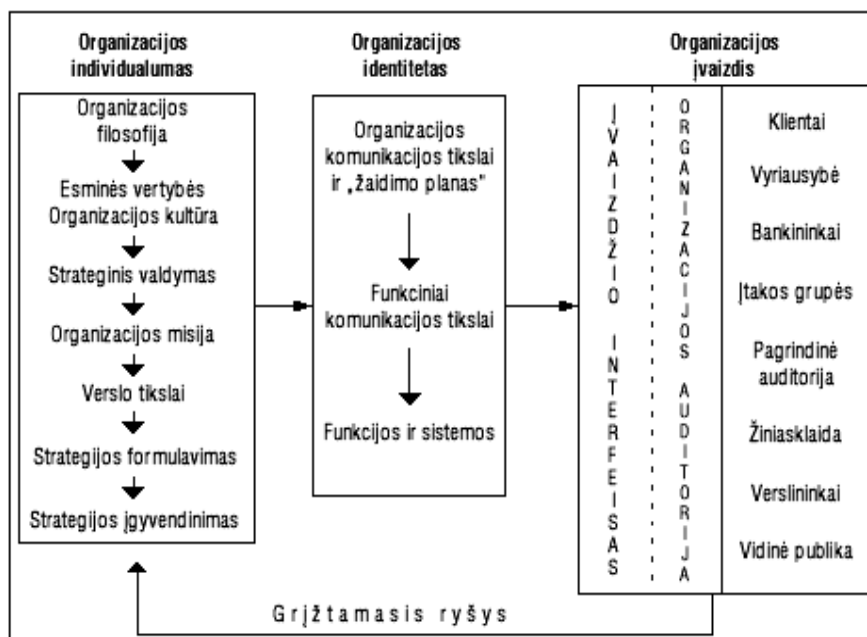
4 pav. S. Kennedy (1977) organizacijos įvaizdžio kūrimo modelis

Šaltinis: Drūteikienė, G. (2002). Organizacijos įvaizdžio kūrimas: apibendrinamojo modelio link. *Informacijos mokslai*, 22, p. 99.



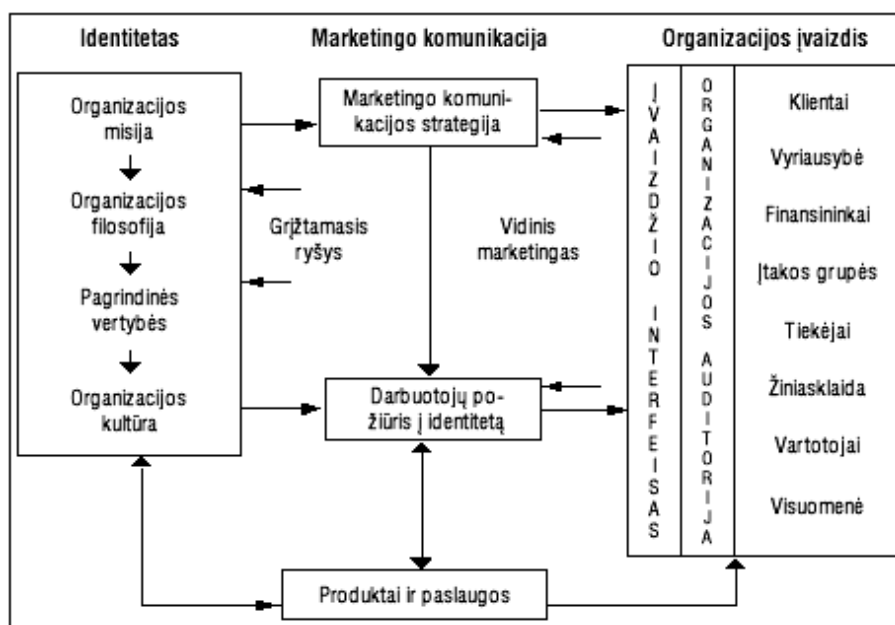
5 pav. G. Dowling (1986) organizacijos įvaizdžio kūrimo modelis

Šaltinis: Drūteikienė, G. (2002). Organizacijos įvaizdžio kūrimas: apibendrinamojo modelio link. *Informacijos mokslai*, 22, p. 100.



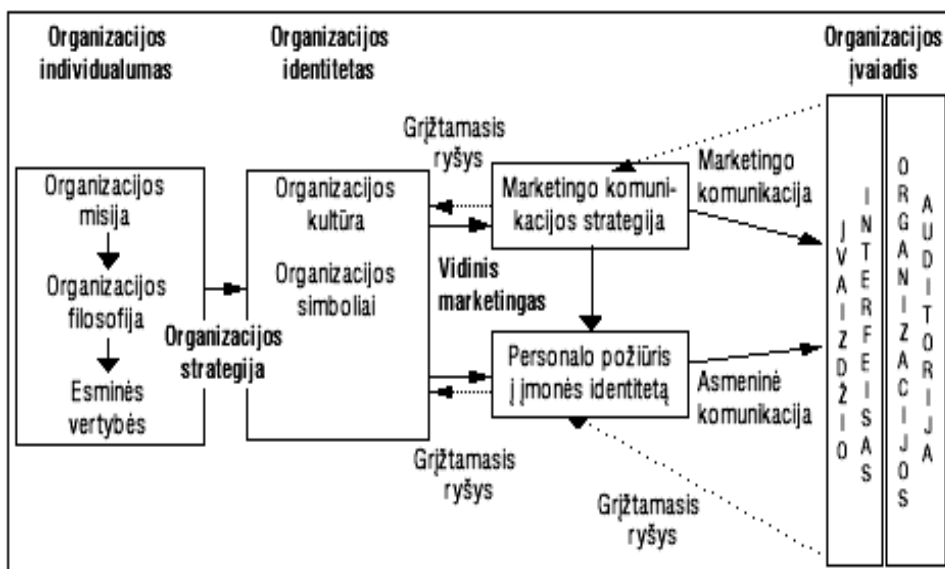
6 pav. R. Abratt (1989) organizacijos įvaizdžio kūrimo modelis

Šaltinis: Drūteikienė, G. (2002). Organizacijos įvaizdžio kūrimas: apibendrinamojo modelio link. *Informacijos mokslai*, 22, 101.



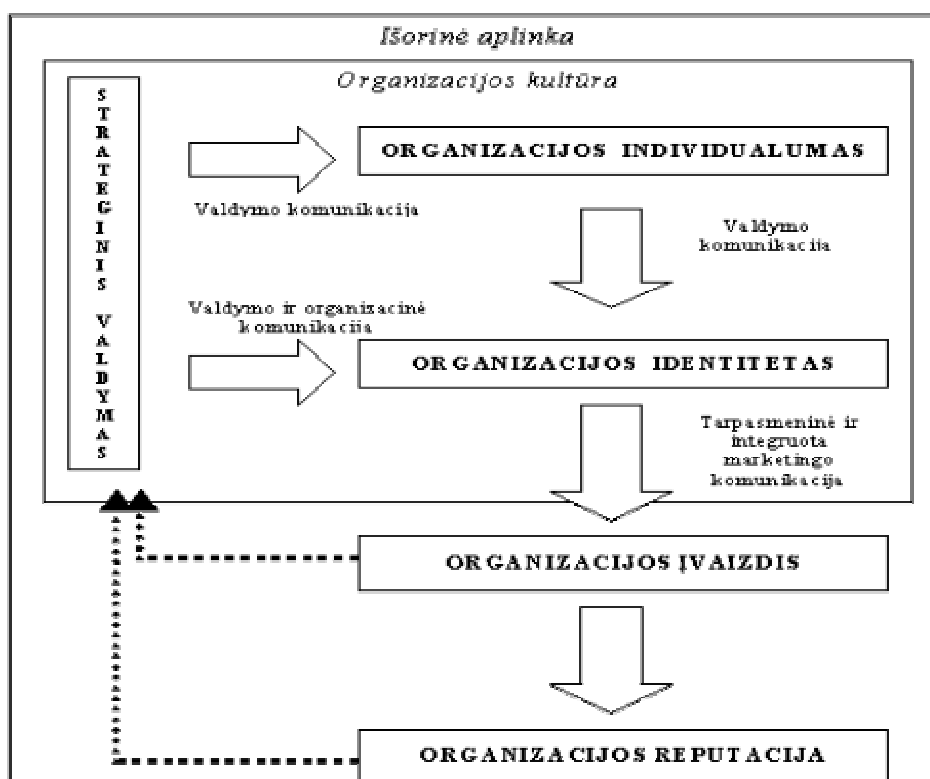
7 pav. N. Ind (1997) patobulintas R.Abratt (1989) organizacijos įvaizdžio modelis

Šaltinis: Drūteikienė, G. (2002). Organizacijos įvaizdžio kūrimas: apibendrinamojo modelio link. *Informacijos mokslai*, 22, p. 103.



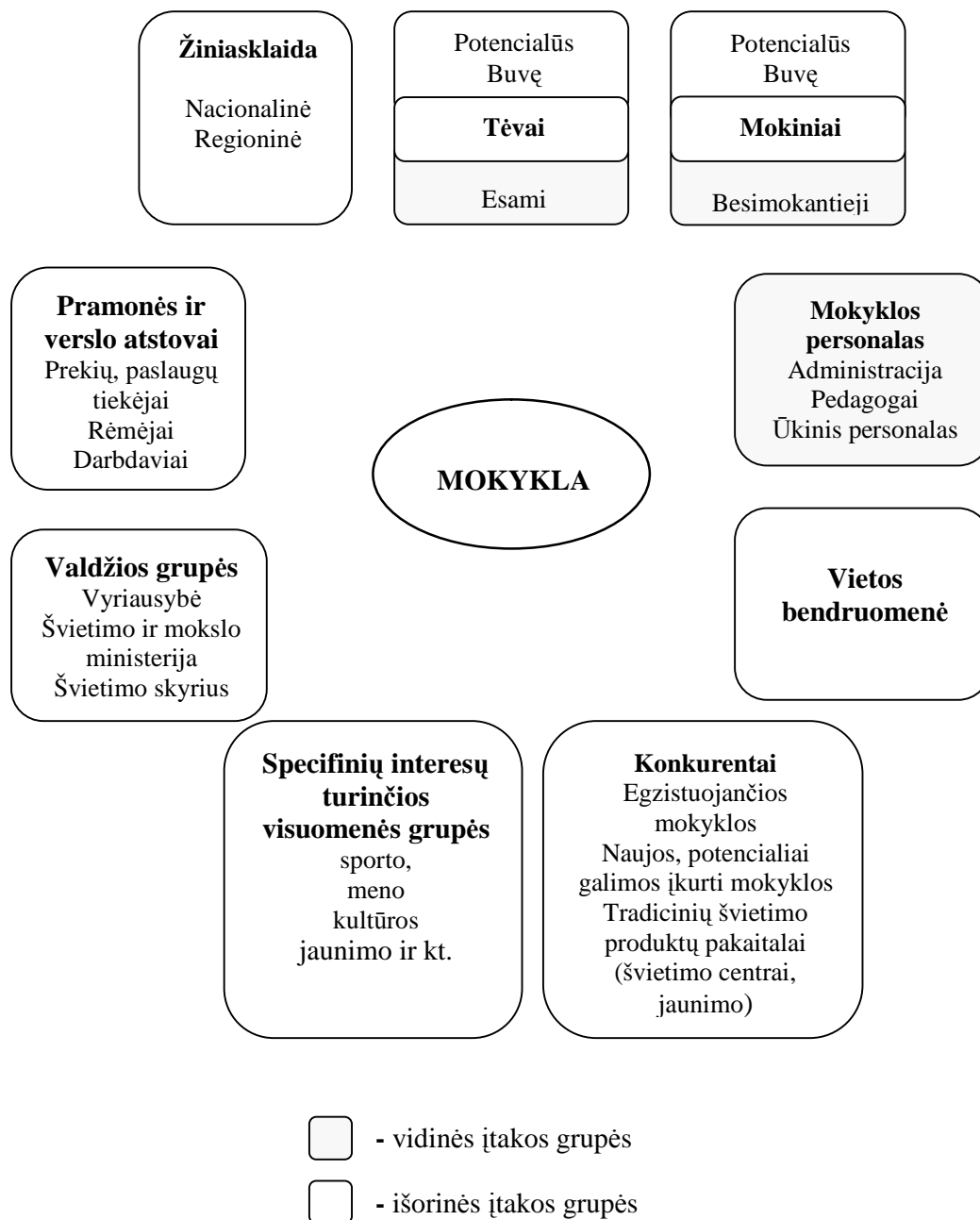
8 pav. H. Stuart (1998) organizacijos įvaizdžio modelis

Šaltinis: Drūteikienė, G. (2002). Organizacijos įvaizdžio kūrimas: apibendrinamojo modelio link. *Informacijos mokslai*, 22, 103.



9 pav. G. Drūteikienės (2002) apibendrinamasis organizacijos įvaizdžio kūrimo modelis

Šaltinis: Drūteikienė, G. (2002). Organizacijos įvaizdžio kūrimas: apibendrinamojo modelio link. *Informacijos mokslai*, 22, p. 103.



10 pav. Mokyklos įtakos grupių tipologija, jų struktūra

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Jucevičius, R., Jucevičienė, P., Janiūnaitė, B., Cibulskas, B. (2003). *Mokyklos strategija: Strateginio vystymosi vadovas*. Kaunas: Žinių visuomenės institutas, p. 104-107; Želvys, R. (2003). *Švietimo organizacijų vadyba*. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, p. 132-133.