

ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
SOCIALINĖS GEROVĖS IR NEGALĖS STUDIJŲ FAKULTETAS  
SOCIALINĖS PEDAGOGIKOS IR PSICHOLOGIJOS KATEDRA

Socialinės pedagogikos (šaka - socialinių projektų vadyba)  
magistrantūros studijų programa

**Florentina Navickienė**

**MOKYKLOS, KAIP SOCIALINĖS ORGANIZACIJOS, ĮVAIZDŽIO  
KŪRIMO IR GERINIMO GALIMYBĖS.  
SOCIOEDUKACINIAI ASPEKTAI**

**Magistro darbas**

*Magistro darbo vadovas -  
Dr. Darius Gerulaitis*

**2009**

## Magistro darbo santrauka

Darbe atlikta *teorinė* mokyklos, kaip socialinės organizacijos, įvaizdžio kūrimo ir valdymo analizė.

Iškelta *hipotezė*, kad socialinis pedagogas, dirbdamas mokykloje, gali lemti mokyklos įvaizdžio pokyčius, perteikti visuomenei, bendruomenei ir tikslinėms grupėms socialinės institucijos identitetą bei formuoti palankią viešąją nuomonę.

Atsižvelgiant į tai, kad mokyklos, kaip socialinės organizacijos, įvaizdžio kūrimo ir gerinimo politika yra dar pakankamai nauja ir nenuosekli, kilo nemažai *aktualių klausimų*: kokios yra realios socialinio pedagogo galimybės prisidėti prie mokyklos įvaizdžio pokyčių? kiek stipriai ryšių su mokiniais ir tėvais plėtojimas lemia mokinių skaičių ir mokyklos finansavimą? kaip socioeducacinių paslaugų kokybė gali padėti formuoti mokyklos identitetą? ar palankus mokyklos įvaizdis gali lemti mokyklos išlikimą?

*Tyrimo tikslas* buvo išryškinti mokyklos, kaip socialinės organizacijos, įvaizdį lemiančius veiksniai, numatyti įvaizdžio kūrimo ir gerinimo galimybes.

*Anketinės apklausos metodu* buvo siekta nustatyti mokytojų ir tėvų požiūrį į veiksniai, lemiančius mokyklos įvaizdį ir išanalizuoti socialinio pedagogo galimybes, formuojant mokyklos įvaizdį. *Pusiau struktūruoto interviu* metodu siekta atskleisti mokyklos administracijos nuostatas mokyklos įvaizdžio kūrimo ir gerinimo atžvilgiu ir sužinoti, kaip socialinio pedagogo vaidmenį formuojant palankų mokyklos įvaizdį, vertina mokyklos administracija. Interviu duomenų analizei ir apibendrinimui buvo naudojamas *turinio(content) analizės* metodas. *Pasitelkus SSGG metodą*, buvo atlikta pasirinktos mokyklos *strateginių dokumentų analizė*, siekiant įvertinti pagrindinius palankaus mokyklos įvaizdžio kūrimo trukdžius bei numatyti įvaizdžio gerinimo kryptis.

Tyrimo dalyvavo trijų Šiaulių rajono bendrojo lavinimo mokyklų 128 mokytojai ir 121 mokinių tėvai bei vienas Šiaulių rajono X gimnazijos administracijos atstovas. Buvo išanalizuoti vienos X mokyklos strateginiai dokumentai.

Empirinėje dalyje nagrinėjamos socialinio pedagogo galimybės, formuojant mokyklos įvaizdžio pokyčius. Taip pat norima išsiaiškinti mokytojų, tėvų ir mokyklos administracijos požiūrį į mokyklos, kaip socialinės organizacijos, įvaizdį lemiančius veiksniai bei siekiama numatyti mokyklos įvaizdžio kūrimo ir gerinimo galimybes.

Svarbiausios empirinio tyrimo išvados:

1. Pasitvirtino *hipotezė*, kad socialinis pedagogas, dirbdamas mokykloje, gali lemti mokyklos įvaizdžio pokyčius, perteikti visuomenei, bendruomenei ir tikslinėms grupėms socialinės institucijos identitetą bei formuoti palankią viešąją nuomonę.
2. Atlikus mokslinės literatūros analizę, nustatyta, jog vieningos ir visa apimančios organizacijos įvaizdžio sąvokos nėra. Organizacijos įvaizdis kuriamas ir valdomas per organizacijos identitetą, kurio pagrindas yra asmenybė. Pagrindinės sudedamosios asmenybės dalys - vizualus identitetas, komunikacija bei kultūra.
3. Atlikus tyrimo gautų rezultatų lyginamąją analizę, galima daryti prielaidą, kad šiuo metu mokyklų, kaip socialinių organizacijų, siekiančių efektyviai dirbti, besistengiančių įsitvirtinti bei užsitikrinti savo išlikimą, vienas iš pagrindinių tikslų turėtų būti palankaus įvaizdžio formavimas.
4. Atlikus tyrimo gautų rezultatų analizę, nustatyti pagrindiniai palankaus mokyklos įvaizdžio kūrimo trukdžiai, numatytos įvaizdžio kūrimo ir valdymo priemonės, pateiktos mokyklos įvaizdžio gerinimo rekomendacijos ir projekto dizainas.

*Esminiai žodžiai*: socialinis pedagogas, socioeducacinės paslaugos, socialinė organizacija, įvaizdis, identitetas, strategija.

## Turinys

<b>Magistro darbo santrauka</b> .....	2
<b>Įvadas</b> .....	4
<b>1 skyrius. TEORINIAI ORGANIZACIJOS ĮVAIZDŽIO KŪRIMO ASPEKTAI</b> .....	9
1.1. Organizacijos įvaizdžio samprata, reikšmė ir pagrindiniai požymiai.....	9
1.2. Pagrindiniai organizacijų įvaizdžio tipai .....	12
1.3. Organizacijos įvaizdį lemiantys veiksniai .....	13
1.4. Organizacijų įvaizdžio kūrimo modeliai .....	14
1.5. Švietimo organizacijos įvaizdžio kūrimas ir valdymas .....	16
1.6. Identitetas - organizacijos įvaizdžio valdymo pagrindas.....	18
1.7. Mokykla - socialinė organizacija.....	20
<b>2 skyrius. MOKYKLOS ĮVAIZDŽIO KŪRIMO IR GERINIMO GALIMYBIŲ TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ</b> .....	25
2.1. Tyrimo metodika .....	25
2.2. Tyrimo respondentai.....	26
2.3. Mokyklos įvaizdžio formavimo ypatumai: tyrimo duomenys .....	30
2.3.1. Veiksnių, lemiančių mokyklos įvaizdžio formavimo galimybes, mokytojų ir tėvų požiūrio palyginimas .....	30
2.3.2. SSGG analizė įvaizdžio vertinimo aspektu .....	45
2.3.3. Administracijos nuostatos mokyklos įvaizdžio kūrimo ir gerinimo atžvilgiu.....	51
2.4. Tyrimo rezultatų apibendrinimas.....	55
<b>Išvados</b> .....	58
<b>Rekomendacijos</b> .....	60
<b>Projekto dizainas</b> .....	61
<b>Literatūros sąrašas</b> .....	66
<b>Summary</b> .....	69
<b>Priedai</b> .....	70

## Ivadas

Kasdieniniame gyvenime įvaizdis – tai, kaip mus mato kiti. Todėl labai svarbu yra sukurti ir palaikyti teigiamą organizacijos įvaizdį. Tačiau tai jokių būdu nereiškia dirbtinumo, manipuliacijos, įvaizdžio kūrimo melagingu pagrindu. Įmanoma sukurti apgaulingą įvaizdį, kad silpna organizacija atrodytų labai stipri, tačiau neturinčiam pagrindo, arba pagrįstam melagingomis prielaidomis įvaizdžiui menkiausias melo atskleidimas gali sugadinti reputaciją, kurią susigrąžinti labai sunku, o gal ir neįmanoma.

Organizacijos įvaizdis - tai suvokimų, jausmų, įsivaizdavimų ir nuomonės, kurią asmuo ar asmenų grupė turi apie produktus, paslaugas ar pačią organizaciją, visuma. Dažnai pasitaiko, kad įvaizdis nėra visiškai toks, kokio asmuo ar organizacija nusipelno, o juo labiau - kokio pageidauja.

Teigiamas organizacijos įvaizdis nėra atsitiktinis, jis yra sukuriamas, pasiekiamas, o kartu ir valdomas. Įvaizdis – tai ne tik priemonė išsikovoti dėmesį, tai greičiau būdas, kaip reaguoti į organizacijos klientų reikalavimus. Įvaizdis leis organizacijai įgyti gerą reputaciją – rezultatą to, ką organizacija daro, ką galvoja apie save, ką kiti galvoja apie organizaciją.

**Tyrimo problema.** Formuoti teigiamą įvaizdį svarbu ne tik pelno siekiančioms organizacijoms, bet ir švietimo institucijoms (mokykloms, kolegijoms, universitetams ir kt.).

Dar palyginti neseniai įvaizdžio formavimo pastangos daugeliui švietimo organizacijų atrodė nebūtinės. Moksleiviai į bendrojo lavinimo mokyklas buvo paskirstomi rajoniniu principu, aukštosios mokyklos niekada nesiskundė norinčiųjų studijuoti trūkumu, ir gal tik daliai profesinių mokyklų išskildavo moksleivių kontingento sudarymo problemų, tačiau ir šiuos sunkumus joms padėdavo spręsti profesinio orientavimo kabinetai, kiekviena mokykla buvo tikra dėl savo ateities. Mokymo programos ir net pačios mokyklos buvo beveik vienodos, ir mokytojų, ir mokyklų nuolatos trūko, todėl apie galimą konkurencinę kovą nebuvo jokių minčių. Atvirkščiai, kiekviena mokykla buvo tikra dėl savo ateities.

Šiandien padėtis yra iš esmės pasikeitusi. Švietimo organizacijų įvaizdžio problema išryškėjo tik po Lietuvos nepriklausomybės atgavimo. Moksleivių tėvams suteikta teisė, esant galimybei, pasirinkti norimą mokyklą, o „moksleivio krepšelis“ tiesiogiai susiejo mokyklos finansavimą su moksleivių skaičiumi, tad mokykloms tapo svarbu pritraukti jų kuo daugiau. (Želvys, 2002). Dėl demografinių priežasčių mažėjant mokyklinio amžiaus vaikų, ši tendencija ateityje tik dar labiau stiprės.

Vis dažniau diskutuojama, kad dabar mokyklos dirba rinkos sąlygomis ir tampa konkuruojančiomis organizacijomis. Toks požiūris dar gana naujas, neretai sukeliantis net tam

tikrą pedagogų nepasitenkinimą (Dobranskienė, 2004; Gedvilaitė, 2003; Strazdas, 2003; Tervidyte, 2003 ir kt.)

Kiekvienai mokyklai tapo labai aktualu surinkti kuo didesnę mokinių skaičių, nes nuo to priklauso jos finansavimas, o kartais -netgi pačios mokyklos išlikimas. Todėl palankus įvaizdis konkuruojant yra labai svarus pranašumas prieš kitas mokyklas.

Mokiniam ir tėvams renkantis ugdymo įstaigą, ypač iš gretimai esančių, dažnai lemiamą reikšmę turi mokyklos įvaizdis. Dažnai klaidingai manoma, jog įvaizdis svarbus tik pelno siekiančioms organizacijoms, tačiau taip nėra. Šiuo metu tebevyksta mokyklų tinklo pertvarka, todėl mokyklos turi sugebėti save pateikti, tarp jų turi vykti sveika konkurencija. Taigi teigiamo švietimo organizacijos įvaizdžio formavimas tampa vis svarbesne sėkmingo švietimo organizacijos gyvavimo sąlyga, nes įvaizdis- pagrindinė priemonė išsiskirti.

**Tyrimo aktualumas.** Tarptautinėje praktikoje asmenybės, organizacijos ar valstybės įvaizdžio kūrimas yra vienas strateginio valdymo tikslų, numatomų moderniais komunikacijos ir informacijos mokslų metodais. Tuo tarpu Lietuvoje ši tema dar yra nauja. Švietimo įstaigos neturi ne tik ilgametės įvaizdžio patirties, bet susiduriama su palyginti menku Lietuvos mokslo atstovų domėjimusi šia tema.

Užsienio autorių patirtis yra apibendrinta ir pritaikyta Lietuvos švietimo organizacijų veiklai, pvz. Everard, Morris (1997); Arends (1998); Fullan (1998).

Lietuvoje apie švietimo organizacijų elgseną, mikroklimatą, kuri yra labai svarbi sudedamoji įvaizdžio dalis, rašo Targamadžė (1996). Kvieskienė (2005) nagrinėja socialinio pedagogo, kaip pozityvios socializacijos, socialinės komunikacijos specialisto vaidmenį mokykloje. Lietuvoje mokyklų įvaizdžio kūrimui, jo aktualumui įgyvendinant įvairias mokyklos veiklos strategijas, daug dėmesio skiria lietuvių autoriai Jucevičius, Jucevičienė, Janiūnaitė, Cibulskas (2003). Jų darbe mokyklos įvaizdis priskiriamas marketingo strategijos vykdymui. Mokyklos įvaizdžio tema svarbi ir kitiems autoriams. Videika (2004) bando atsakyti į klausimą, kaip suformuoti teigiamą mokyklos įvaizdį. Želvys (1999) analizuoja mokytojo įvaizdį bei jo reikšmę švietimo organizacijos veiklai.

Mokyklos įvaizdis aktualus visoms kontaktinėms auditorijoms. Tėvams ir mokiniams svarbu, kad mokykloje vaikai ne tik įgytų kokybišką vidurinę išsilavinimą, bet ir jaustųsi saugūs, kad galėtų naudotis visomis reikiamomis priemonėmis. Mokytojai nori, kad jiems būtų suteikiamos tinkamos darbo sąlygos, kad dirbdami jie jaustų moralinį pasitenkinimą. Vadovybei svarbu, kad mokyklos darbą planuoti ir vykdyti taip, kad visos auditorijos patenkintų savo lūkesčius, kad mokykla būtų patraukli, galėtų konkuruoti su kitomis mokyklomis.

Atsižvelgiant į tai, kad mokyklos, kaip socialinės organizacijos, įvaizdžio kūrimo ir gerinimo politika yra dar pakankamai nauja ir nenuosekli, kyla nemažai *aktualių klausimų*: *Kokios yra realios socialinio pedagogo galimybės prisidėti prie mokyklos, kaip socialinės organizacijos, įvaizdžio pokyčių? Kiek stipriai ryšių su mokiniais ir tėvais plėtojimas lemia mokinių skaičių ir mokyklos finansavimą? Kaip socioeducacinių paslaugų kokybė gali padėti formuoti mokyklos identitetą? Ar palankus mokyklos įvaizdis gali lemti mokyklos išlikimą?*

**Tyrimo objektas** – mokyklos, kaip socialinės organizacijos, įvaizdžio kūrimo ir gerinimo ypatumai.

**Hipotezė.** Socialinis pedagogas, dirbdamas mokykloje, gali lemti mokyklos įvaizdžio pokyčius, perteikti visuomenei, bendruomenei ir tikslinėms grupėms socialinės institucijos identitetą, bei formuoti palankią viešąją nuomonę.

**Tyrimo tikslas.** Išryškinti mokyklos, kaip socialinės organizacijos, įvaizdį lemiančius veiksnius ir numatyti įvaizdžio kūrimo ir gerinimo galimybes .

**Tyrimo uždaviniai:**

1. Išanalizuoti organizacijos įvaizdžio kūrimo ir valdymo aspektus, taikant teorinę mokslinės literatūros analizę.
2. Taikant anketinės apklausos raštu metodą, nustatyti mokytojų ir tėvų požiūrį į veiksnius, lemiančius mokyklos įvaizdį.
3. Pusiau struktūruoto interviu metodu atskleisti mokyklos administracijos požiūrį į mokyklos įvaizdžio kūrimą.
4. Taikant interviu metodą ir anketinės apklausos raštu metodą, išanalizuoti socialinio pedagogo galimybes, formuojant mokyklos įvaizdį.
5. Pasitelkus SSGG metodą, atlikti pasirinktos mokyklos strateginių dokumentų analizę, siekiant įvertinti pagrindinius palankaus mokyklos įvaizdžio kūrimo trukdžius bei įvaizdžio gerinimo kryptis.
6. Atsižvelgiant į įvaizdžio tyrimo rezultatus, numatyti mokyklos, kaip socialinės organizacijos, įvaizdžio gerinimo galimybes, pateikti rekomendacijas ir projekto dizainą.

**Tyrimo dalyviai.** *Anketinėje apklausoje* dalyvavo trijų Šiaulių rajono bendrojo lavinimo mokyklų mokytojai ir mokinių tėvai. Iš viso buvo išdalinta 300 anketų, grįžo 249 anketos. Tyrime dalyvavo 128 mokytojai ir 121 mokinių tėvai. Kadangi buvo siekiama pažvelgti į mokyklos įvaizdžio formavimo ir gerinimo ypatumus kuo plačiau, buvo pasirinktos skirtingos respondentų grupės- tėvai ir mokytojai. Tiriamųjų imtys buvo sudarytos paprastos atsitiktinės atrankos būdu. Šis atrankos būdas pasirinktas todėl, kad generalinė aibė nebuvo pernelyg didelė

ir pasirinktus tiriamuosius buvo lengva rasti. Toks atsitiktinis tikimybinės imties pasirinkimo būdas dar vadinamas patogumo imtimi (Kardelis, 2002).

Interviu dalyvavo Šiaulių rajono X gimnazijos administracijos atstovas, buvo išanalizuoti vienos Šiaulių rajono X gimnazijos strateginiai dokumentai: strateginis švietimo planas, gimnazijos nuostatai, gimnazijos metinės ugdymo veiklos planas, vidaus ir išorės audito medžiaga.

**Tyrimo metodologija ir metodai.** Tyrimas atliktas vadovaujantis trianguliacijos principu, tarpusavyje derinant *kokybinius ir kiekybinius metodus* (Kardelis, 2002). Buvo naudojama *turinio* (angl. *content*) *analizė, pusiau struktūruotas interviu ir anketinė apklausa (raštu)*. *SSGG metodu* atlikta pasirinktos mokyklos strateginių dokumentų analizė. Anketinių duomenų apdorojimui, rezultatų gavimui bei grafiniam atvaizdavimui naudojama kompiuterine Windows Microsoft Exel programa. Skaičiuojamos tokios statistinės charakteristikos: procentinis duomenų pasiskirstymas, vidurkis (M), standartinis nuokrypis (SD).

*Anketinė apklausa* – tai būdas duomenims gauti, užduodant respondentams klausimus raštu (Kardelis, 2002). Anketa sudaryta, remiantis išnagrinėtais teoriniais šaltiniais.

*SSGG (SWOT) analizė*– tai lietuvių ir anglų kalbos žodžių santrumpa: stiprybės (strengths), silpnybės (weaknesses), galimybės (opportunities), grėsmės (threats). Galimybės ir pavojai apima pagrindinius strategijos formavimo veiksnius, kurie išryškėja organizuojant organizacijos išorinę aplinką. Galimybės- tai palankios sąlygos organizacijos aplinkai. Pavojai- tai pagrindinės kliūtys organizacijai, siekiančiai savo tikslų. Šis metodas leidžia nustatyti organizacijos stiprias ir silpnas puses bei suderinti su aplinkos galimybėmis ir pavojais. Jis padeda geriau įsivaizduoti organizacijos strateginę situaciją (Jucevičius, 1998).

*Interviu* – (angl. interview) vienas svarbiausių duomenų rinkimo priemonių kokybiniame tyrime (Luobikienė, 2006). Pagal Kardelį (2002), interviu - viena iš apklausos rūšių, integruotų į stebėjimo metodų grupę. Interviu klausimynas vadovams sudarytas, siekiant atskleisti mokyklos administracijos nuostatas mokyklos įvaizdžio kūrimo ir gerinimo atžvilgiu bei sužinoti jų nuomonę socialinio pedagogo galimybes, formuojant mokyklos įvaizdį.

Interviu forma – pusiau struktūruotas interviu. Interviu klausimai buvo iš anksto numatyti (žr. 4 priedą). Šio tiriamojo interviu bruožas yra tas, kad visa informacija gaunama žodžiu. Interviu truko 1 val. Interviu duomenų analizei ir apibendrinimui naudojamas *turinio* (angl. *content*) *analizės metodas*.

**Magistro darbo struktūra.** Šį magistro darbą sudaro: santrauka lietuvių kalba, įvadas, 2 skyriai, išvados, naudotos literatūros sąrašas (52 šaltinių), santrauka anglų kalba, priedai. Tyrimo duomenis iliustruoja 40 paveikslai. Prieduose pateikiama: organizacijų įvaizdžio kūrimo modelių pavyzdžiai; anketų pavyzdžiai; interviu klausimai; veiksnių, lemiančių mokyklos įvaizdžio formavimo galimybes, mokytojų ir tėvų požiūrio palyginimas paveiksluose. Darbo apimtis 60 puslapiai.

### **Pagrindinės sąvokos**

**Įvaizdis** – tai idėjų, jausmų, suvokimų ir įsivaizdavimų, kuriuos asmuo ar jų grupė turi organizacijos atžvilgiu, visuma, jai turi įtakos materialūs ir nematerialūs organizaciniai elementai, komunikacija bei asmeninės ir socialinės vertybės (Drūteikienė, 2003, p. 55).

**Identitetas** – tai organizacijos savęs pateikimas įvairioms įtakos grupėms, išryškinant, kuo ji skiriasi nuo kitų organizacijų (Drūteikienė, 2007).

**Reputacija** - įvaizdžio pasekmė ar netgi kulminacija. Reputaciją formuoja jau egzistuojantis ir nusistovėjęs įvaizdis. Reputacija susikuria tik paaiškėjus, kiek organizacijos įvaizdis atitinka realybę (Sūdžius, 2002 ).

**Strateginis planas** – tai dokumentas, atspindintis strategijos rengimo etapų rezultatus ir strategijos realizavimo esmę; šiame dokumente pateikiami išsamūs strateginės analizės rezultatai, strateginiai tikslai, uždaviniai, strategijos realizavimo priemonės ir ištekliai (Jucevičius Jucevičienė, Janiūnaitė ir Cibulskas, 2003, p. 171).

**Socializacija** - žmogaus adaptavimasis jį supančioje žmonių bendrijoje (Vaitkevičius, 1995). Tai - žmogaus vystymasis per visą gyvenimą sąveikaujant su aplinka, socialinių normų ir kultūrinių vertybių perėmimo procesas, taip pat savęs tobulinimas ir realizavimas toje visuomenėje, kuriai jis priklauso (Kučinskis, Kučinskienė, 2000, p. 65).

**Pozityvioji socializacija** - tai socializacija, kurios svarbiausias tikslas yra išmokyti vaikus, jaunuolius ir suaugusius pasitikėti savimi ir valdyti savęs pažinimo ir savo socializacijos procesus. Gebėjimas kurti, tyrinėti problemą, vadovautis sveiku protu, išmintimi ir kūrybine nuostata- pagrindinės pozityvios socializacijos nuostatos (Kvieskienė, 2005, p.28).



# 1. TEORINIAI ORGANIZACIJOS ĮVAIZDŽIO KŪRIMO ASPEKTAI

## 1.1. Organizacijos įvaizdžio samprata, reikšmė ir pagrindiniai požymiai

Mokslinėje literatūroje įvaizdžio samprata aiškinama labai įvairiai. Ji nagrinėjama įvairių mokslo sričių teorijose: psichologijos, dizaino, strateginio valdymo, personalo vadybos, rinkodaros, komunikacijos, todėl įvaizdžio apibrėžimai kai kur gana panašūs, o kai kurie iš esmės skirtingi.

Pasak Drūteikienės (2003) įvaizdžio samprata yra kilusi iš lotynų sąvokos *imago*, kuri jungia dvi semantines reikšmes – *imitiari* (imituoti) ir *aemulor* (kažko siekti). Įvaizdis (*imidžas*) – tai tiesioginis vertimas iš anglų kalbos, reiškia „paveikslas, vaizdas, atspindys, vaizdinys, parodymas, panašumas, pavidalas“, nors visa tai negali iš esmės atskleisti visų šios sąvokos reikšmės atspalvių.

Čeikauskienė (1997) teigia, kad *įvaizdis* – tai tikslingai sukurta arba stichiškai atsiradusi forma, kuri atspindi tam tikrą objektą žmonių sąmonėje. Tačiau šis aiškinimas neatspindi dabartinės įvaizdžio sampratos bei jų įvairovės. Drūteikienė (2003) pastebi, kad vieni autoriai terminą „įvaizdis“ taiko kalbėdami apie žmogaus individualius bruožus, aprangą, poelgius, o kiti akcentuoja organizacijų įvaizdžio svarbą. Kai kurie autoriai teigia, kad tai nerealus, paviršutiniškas, nesuvokiamas ir nesuprantamas fenomenas. Tačiau įvaizdžio svarbą pripažįsta visi.

Pasak Matkevičienės (2005), kalbėdami apie įvaizdį dažnai turime omeny žmonių įspūdžius, kurie susidaro priklausomai nuo jų įgytų žinių, patyrimo, nuostatų. Mokslininkai per pastaruosius dešimtmečius, siekdami atskleisti įvaizdžio esmę, pateikia daug terminų, apibrėžiančių įvaizdį. Matkevičienė (2005) pateikia keleto įvaizdžio kūrėjų suformuluotų įvaizdžio apibrėžimų: įvaizdis – daugelio žmonių požiūris į ką nors; įvaizdis – tai pagrindinė laimėjimo ar pralaimėjimo versle ir visuomeniniame gyvenime priežastis; įvaizdis – tai specifinis suvokiamo objekto atvaizdas, kai suvokimo aprėptis sąmoningai susiaurinama ir pabrėžiamos tik tam tikros objekto pusės; įvaizdis – vidinės ir išorinės organizacijos auditorijų nuomonių bei pažiūrų visuma.

Drūteikienė (2004), analizuodama užsienio autorių požiūrį į įvaizdį, apibūdina kai kurių mokslininkų mintis: Alvesson įvaizdis – įvairiapusis, apibendrintas organizacijos paveikslas, kurį sudaro tam tikros aplinkos dalys; Bernstein teigė, kad organizacijos įvaizdis yra sukuriamas ir todėl jis negali būti tikras organizacijos veiklos atspindys; Ind organizacijos įvaizdį nurodė, kaip organizacijos paveikslą, kurį auditorija susikuria priimdama visą jai siunčiamą informaciją.

Drūteikienė (2004) pastebi, kad paskutiniu metu organizacijos įvaizdžio apibrėžimai pradėti skirstyti į dar dvi kategorijas: 1) įvaizdis yra kognityvinio proceso rezultatas – įvaizdis siejamas su asmens pojūčiais organizacijos atžvilgiu, o ši sąvoka apima vertinimus, jausmus, nuostatas; 2) įvaizdis – komunikacinio proceso rezultatas. Tai pat ji, tyrinėdama įvairių mokslininkų darbus, pastebėjo, kad visai neseniai – tik 9-ojo dešimtmečio pabaigoje, daug diskusijų kilo dėl organizacijos įvaizdžio ir organizacijos reputacijos sąvokų.

Anot Drūteikienės (2004) dauguma autorių (Berneys, Boulding, Crissy, Gates, McDoniel, Kennedy, Martineu) įvaizdį laikė organizacijos *reputacijos* sinonimu. Tokia nuomonė susidarė todėl, kad 1960-1970 metais organizacijos įvaizdžio studijos buvo labai populiarios, o organizacijos reputacijos tyrimams dėmesio trūko. Kiti mokslininkai (Dowling, Dicher) organizacijos įvaizdžio ir organizacijos reputacijos terminus laikė tapačiais, o įvaizdį apibrėžė, kaip visuminį įspūdį apie organizaciją. Dutton manė, kad organizacijos reputaciją reprezentuoja tai, kaip organizacijos nariai suvokia išorinį savo organizacijos įvaizdį. Kad organizacijos įvaizdžio ir reputacijos koncepcijos yra visiškai skirtingos teigė Brown, Dancing, Rindova ir kt. Jie pasiūlė vartoti terminą „organizacinės asociacijos“, kuris apimtų visą informaciją, kurią individai sužino apie organizaciją. Trečiojo požiūrio šalininkai priskiriami dviem kryptimis. Pirmosios krypties atstovai Normann, Barich ir Kotler, Mason ir kt. teigia, kad reputacija yra tik viena organizacijos dimensijų. Kitos krypties atstovai – Balmer, Bromley, Fombrun ir kt. organizacijos reputaciją mato kaip fotografiją, reguliuojančią daugkartinius įvaizdžius, kuriuos sukuria organizacijos auditorijos.

Drūteikienė (2004), apibendrindama daugelio mokslininkų teiginius, teigia, kad iš tikrųjų organizacijos reputacija veikia įvaizdžius, o šie įvaizdžiai turi daug reikšmės ir organizacijos reputacijai. Tačiau organizacijos *reputacijos* terminas yra šiek tiek siauresnis, kadangi apima tik vertinimus organizacijos atžvilgiu – gera reputacija ar bloga. O štai organizacijos *įvaizdžio* sąvoka platesnė. Ji apima vertinimą – puikus, patenkinamas, nepalankus įvaizdis, ir turinį – kokia tai organizacija.

Nors, kalbant apie organizacijos įvaizdžio sampratą, vyrauja nuomonių įvairovė, daugelis autorių sutinka, kad įvaizdžiui daug reikšmės turi tiek materialiniai išteklių (graži aplinka, nepriekaištingas interjeras ir eksterjeras), tiek nematerialieji, unikalūs išteklių (tradicijos, istorija).

Mokslininkai įvaizdį vertina iš skirtingų pozicijų, akcentuoja vieną arba kitą aspektą, todėl vieno, išsamaus ir visa apimančio įvaizdžio apibrėžimo nėra. Anot Hopenienės (1998), jei vartotojai susiformuoja palankų įvaizdį, konkurencija organizacijos atžvilgiu susilpnėja. Palankus bei ilgalaikis įvaizdis yra didelis pranašumas prieš tas organizacijas, kurių įvaizdis yra neigiamas arba mažai žinomas. Jazdauskaitės (2004) teigimu, palankus organizacijos įvaizdis

padeda pritraukti naujų klientų ir partnerių, pritraukti ir išlaikyti geriausius specialistus. Toks įvaizdis gali būti svarbi priemonė, stiprinant darbuotojų lojalumą organizacijai, didinant pasitenkinimą darbu, užtikrinant mažesnę personalo kaitą.

Kaip teigia Drūteikienė (2003), organizacija gali lengviau pasinaudoti išoriniais finansavimo šaltiniais ir įvairaus pobūdžio ištekliais. O tai užtikrina organizacijos dinamišką raidą ir galimybę pasiekti ilgalaikius tikslus, pavyzdžiui organizacijos plėtrą, suteikia organizacijai išskirtinį konkurencinį pranašumą, nes įvaizdis yra unikalus, jo negalima nupirkti ir nukopijuoti. Anot Drūteikienės esminis dalykas yra tai, kad įvaizdis yra priskiriamas prie nematerialaus organizacijos turto, nes padeda kurti pridėtinę jos vertę.

Įvaizdis egzistuoja nepriklausomai nuo to, ar to norima, ar ne. Šiuo požiūriu įvaizdis, kaip teigia Čeikauskienė (1997), yra *nepavaldus*, jo buvimo kontroliuoti neįmanoma. Jeigu yra objektas, tai jis turi savo įvaizdį. Kontroliuoti galima tik tai, koks tas įvaizdis galėtų būti, t. y. įvaizdis gali būti sąmoningai formuojamas. Pasak Jurkausko (2003), teigiamas įvaizdis ne visada garantuoja kokybę. Jeigu jis adresatus nuvilia, netrukus ima prastėti: įvaizdis kinta neigiama linkme. Tad galima teigti, kad įvaizdis nėra kieno nors vieną kartą suformuotas ir nekintantis.

Vienas svarbiausių įvaizdžio požymių yra *dinamiškumas*. Pasak Gudausko (2007), įvaizdis priklauso nuo objekto arba žmonių grupės sąmonės pokyčių ir persitvarko pagal tuos pokyčius. Bet kokios išvados apie galimą įvaizdį yra sąlyginės, nevienareikšmės ir rizikingos. Patikimiausia kalbėti apie įvaizdį, kurį turi dauguma žmonių.

Anot Čeikauskienės (1997), įvaizdis turi ir *statinių* bruožų. Tai reiškia, kad negalima kalbėti apie įvaizdį visuomenėje apskritai. Vienas ir tas pats objektas gali turėti labai skirtingus įvaizdžius, todėl paprastai galima kalbėti tik apie vyraujančią įvaizdį daugeliui žmonių.

Įvaizdis pagal savo esmę gali būti *aktyvus*. Jis gali veikti tiek atskirų žmonių, tiek tikslinių gyventojų grupių sąmonę, emocijas, veiklą ir poelgius. Tai reiškia, kad įvaizdis lemia žmonių pasirinkimą pirkti ar nepirkti tos organizacijos prekes, naudotis ar nesinaudoti jos teikiamomis paslaugomis ir pan. Drūteikienė (2004), remdamasi Barney, Cool, Dierick, Rao darbais teigia, jog organizacijos įvaizdis mokslinėje vadybos literatūroje dažnai apibūdinamas kaip svarbus nematerialus organizacijos aktyvas, kurį labai sunku sukurti ar nukopijuoti. Kiekvienos organizacijos įvaizdis yra *unikalus*.

Drūteikienė (2003, p.56) apibendrindama pateikia dar vieną gana tikslų įvaizdžio apibrėžimą - *organizacijos įvaizdis- tai idėjų, jausmų, suvokimų ir įsivaizdavimų, kuriuos asmuo ar jų grupė turi organizacijos atžvilgiu, visuma, jai turi įtakos materialūs ir nematerialūs organizaciniai elementai, komunikacija bei asmeninės ir socialinės vertybės.*

## 1.2. Pagrindiniai organizacijų įvaizdžio tipai

Pasak Čeikauskienės (1997) galima skirti keletą svarbiausių įvaizdžių tipų: *žmogaus įvaizdis; regiono, teritorijos įvaizdis; prekės ar paslaugos ženklo įvaizdis; įmonės ar organizacijos įvaizdis*. Organizacijos įvaizdžiui kurti skiriama itin daug dėmesio. Formuojant įvaizdį, pirmenybė teikiama visos organizacijos įvaizdžio kūrimui, o ne atskirų prekių ar paslaugų įvaizdžiui.

Pasak Taljūnaitės, (2001) pagal įvaizdžio teoriją organizacijos įvaizdį galima suskirstyti į keturis tipus: organizacijos įvaizdis apie ją pačią, organizacijos trajektorijos įvaizdis, organizacijos projekcija kaip vaizdinys, organizacijos veiklos įvaizdis.

Organizacijos įvaizdis taip pat gali būti skirstomas į *vidinį* ir *išorinį*. Anot Jazdauskaitės (2004), vidinis įvaizdis vyrauja tarp organizacijos darbuotojų ir sudaro reikšmingą organizacinės kultūros dalį. Išorinis egzistuoja už organizacijos ribų. Tai vartotojų, klientų, partnerių, konkurentų įspūdžiai. Sėkmingai organizacijos veiklai svarbus ir vidinis, ir išorinis įvaizdis. Vidinis ir išorinis įvaizdis vienas kitą papildo ir sudaro *bendrąjį organizacijos įvaizdį*. Tačiau tos pačios organizacijos vidinis ir išorinis įvaizdžiai nebūtinai turi būti vienodi. Jie gali skirtis.

Pasak Valionienės (2002), visuomenė gali būti susidariusi nuomone, kad organizacijos veikla yra sėkminga, prekės ir paslaugos kokybiškos ir pan., bet darbuotojai žino, kad organizacijos būklė nėra tokia puiki, realiai egzistuoja daug problemų ir sunkumų, kuriuos slepia išorinis blizgesys. Tačiau gali būti ir atvirkščiai – darbuotojai iš įpročio garbindami savo organizaciją, nepastebi jos veiklai trukdančių faktų, o išorinės auditorijos juos jau gali būti pastebėjusios kur kas anksčiau.

Organizacija, norėdama tikslingai formuoti savo įvaizdį, turi nuspręsti, kokio įvaizdžio ji pageidauja. Pagal tai įvaizdį galima skirstyti į atitinkamus tipus (žr.1 pried, 6 pav.).

Visiškai aišku, kad kiekviena organizacija siekia palankaus įvaizdžio, tokio, kuris vartotojams sukeltų tik teigiamas ir įsimintinas emocijas, tuo nulemdamas organizacijai naudingą pasirinkimą. Čeikauskienė (1997) akcentuoja tokius aspektus, kurie būtini formuojant *palankų* įvaizdį: *adekvatumas* – organizacijos įvaizdis turi atitikti visa tai, kas iš tikrųjų egzistuoja, *originalumas, neišbaigtumas*.

Ypatingai sunku sukurti *universalųjį* įvaizdį, kuris tiktų visoms, su organizacija komunikuojančioms auditorijoms. Anot Čeikauskienės (1997), kuriant šį įvaizdį, svarbu, kad įvaizdis nebūtų tikslus ir konkretus. Juo tikslesnis ir konkretesnis įvaizdis, tuo didesnė tikimybė, kad jis bus tinkamas tik tam tikroms vartotojų grupėms ir tuo pat metu gali sukelti kitų grupių vartotojų atmetimą.

Kad būtų išvengta anksčiau minėtų trūkumų, Čeikauskienė (1997) siūlo kurti *neutralų* įvaizdį, kurį apibūdina šie pagrindiniai požymiai: *kompleksiškumas, tiesos atitikimas, aiškumas,*

*paprastumas, neišbaigtumas* – reikia palikti erdvės adresato fantazijai, galimybei nuolat kažką atrasti.

Jeigu egzistuoja **palankus** (teigiamas) įvaizdis, tai yra ir **nepalankus** (neigiamas) įvaizdis. Jis nėra tikslingai formuojamas, bet atsiranda savaime, organizacijai nepateisinus vartotojų lūkesčių, juos nuvylus. Nepalankus įvaizdis susiformuoja tada, kai organizacijos prekės ar paslaugos neatitinka realybės, nors buvo žadama labai daug. Palankus įvaizdis gali virsti nepalankiu, jei nesugebės prisitaikyti, būti lanksčiu, išskirtiniu ir t.t.

### 1.3. Organizacijos įvaizdį lemiantys veiksniai

Organizacijos įvaizdis - tai žmonių įspūdis apie organizaciją. Jis susidaromas žmogui asmeniškai susidūrus su įstaiga, klausantis visuomenėje sklindančių gandų ir iš įvairių žiniasklaidos pranešimų. Pasak Jazdauskaitės (2003), per paskutinį dešimtmetį organizacijos įvaizdžio vertė išaugo daugiau nei keturis kartus, nes rinka užpildoma tos pačios paskirties prekėmis ar paslaugomis, didėja konkurencija ir vartotojai gali rinktis sau patrauklesnę organizaciją. Todėl ypač svarbu tampa kurti organizacijos vertę (t. y. išskirtinį įvaizdį), nes svarbiausia ne tai kas iš tiesų yra organizacija, o tai, ką apie ją mano vartotojai. Kuo daugiau vartotojai žino apie organizaciją, tuo palankiau vertina ją ir jos veiklą.

Norint suformuoti tinkamą organizacijos įvaizdį, reikia atlikti organizacijos įvaizdžio tyrimus, kurių tikslai būtų: *išsiaiškinti, ar visuomenėje organizacijos vardas yra žinomas; nustatyti, ar tikslinės grupės organizaciją vertina palankiai; išsiaiškinti, kas tikslinėms grupėms svarbiausia: gaminamo produkto (ar teikiamos paslaugos) kokybė, gražiai sutvarkyta aplinka, organizacijos vadovų dalyvavimas bendruomenės gyvenime, ar kas nors kitą.*

V. Jazdauskaitė (2004) siūlo keletą organizacijos įvaizdžio tyrimo būdų: *Konkurentų ir savo organizacijos tyrimas*. Reikia domėtis ką mano tikslinės grupės apie jūsų ir apie konkurentų įmones, kuo konkurentai pranašesni ar prastesni., praverčia viešuose susibūrimuose sklindanti informacija. *Kokybiniai interviu*. Pasitelkiami siekiant išsiaiškinti klientų, partnerių, darbuotojų ar vadovų nuomonę apie organizaciją. *Kiekybiniai tyrimai*. Tai anketinės apklausos į kurias reikia įtraukti kelis klausimus apie organizacijos partnerius ir konkurentus. *Visuomenės nuomonės tyrimas*. Jo duomenys gali padėti išsiaiškinti, kas šiuo metu svarbu visuomenei; galima pasinaudoti spaudoje skelbiamais duomenimis. *Darbuotojų nuomonės tyrimas*. Toks tyrimas gali padėti nustatyti potencialias problemas, kurių gali kilti, jeigu nepatenkinti darbuotojai apie organizaciją paskleis prastas žinias, nes nuo darbuotojų pasitenkinimo ar nepasitenkinimo tiesiogiai priklauso organizacijos įvaizdis.

Pasak Jazdauskaitės (2004), pamatuoti žmonių įspūdį apie organizaciją ar jos interpretavimo pasikeitimus yra gana sudėtingas uždavinys. Tačiau tik išsiaiškinę, kaip tikslinės grupės vertina organizaciją galima nuspręsti ar verta keisti organizacijos įvaizdį ir kiek laiko bei lėšų tam reikia skirti.

Anot Matkevičienės (2000), moderni organizacija, prisitaikydama prie šiuolaikinės visuomenės poreikių, turi ieškoti naujų būdų ir priemonių informacijai apie organizaciją skleisti, tinkamam įvaizdžiui formuoti. Įvaizdžio tyrėja siūlo keletą pagrindinių tinkamą organizacijos įvaizdį formuojančių veiksnių (žr.1 pried.,7 pav.)

Kaip teigia Matkevičienė (2000), įvaizdžiui formuoti nebeužtenka reklamuoti organizaciją, jos teikiamas paslaugas ar produktą. Informacija sklaidžiama už organizacijos ribų turi būti reprezentatyvi, suprantamai pateikta, skelbiama keliomis kalbomis.

Specialistų nuomone, didžiausią poveikį tinkamo įvaizdžio formavimui turi firminis organizacijos stilius. Pasak Aizenberg (1997), *firminis stilius* – tai vieningas pastovių meninių ir tekstinių elementų (konstantų) atspindys visoje organizacijos (įmonės) reklaminėje veikloje.

Išsamų firminio stiliaus apibrėžimą pateikia Čeikauskienė (1997). *Firminis stilius* - tai spalvų, grafikos, žodžių, topografijos, dizaino, nuolatinių elementų (konstantų) rinkinys, užtikrinantis vizualią ir prasminę (dalykinę) prekių (paslaugų), visos iš firmos išeinančios informacijos vienybę, firmos vidinį ir išorinį apiforminimą; taip pat tai yra firmos ir jos gaminių konkurentams pristatymą.

#### **1.4. Organizacijų įvaizdžio kūrimo modeliai**

Įvaizdžio kūrimui ir valdymui didžiausią dėmesį skiria ryšių su visuomene, rinkodaros, vadybos sričių specialistai, organizacijų vadovai. Mokslinėje literatūroje yra pristatyta keletas konceptualių įvaizdžio kūrimo modelių, kurie parodo, kaip organizacijos įvaizdis galėtų būti kuriamas ir valdomas. Tačiau kai kurie modelių aspektai šiuo metų jau vertinami gana kritiškai, sukelia daug diskusijų.

Pasak Urbonienės (2007), įvaizdis egzistuoja nepriklausomai nuo noro jį turėti ar neturėti. Organizacija gali nerodyti jokių pastangų įvaizdžio formavimui, bet tokiu atveju ji negali tikėtis, jog įvaizdis bus toks, kokio ji iš tiesų verta ar pageidauja. Palankus organizacijos neatsiranda iš niekur, jis yra sukuriamas bei valdomas.

Kaip aiškina Drūteikienė (2007), organizacijos įvaizdžio formavimą tyrinėjo gausus būrys mokslininkų Abratt, Dowling, Kennedy, Ind, Stiuart ir kt. Kiekvienas autorius įvaizdžio kūrimo procesą suvokia ir aiškina individualiai.

Pirmasis organizacijos įvaizdžio modelis buvo pristatytas Kennedy 1977 metais. Pagrindinis šio modelio tikslas buvo atskleisti, kaip kuriama organizacijos įvaizdžio programa, o esminė problema, kurią nagrinėjo šio modelio autorė - kiek sukurtas organizacijos įvaizdis atspindi realybę (žr.1 priedas, 1 pav.).

Dowling 1986 metais pristatė antrąjį įvaizdžio kūrimo modelį, kuriame didžiausias dėmesys skiriamas organizacijos komunikacijai. Autorius išskyrė organizacijos vidinę, tarpasmeninę (vidinę ir išorinę) bei marketingo komunikacijas ir teigė, kad tarpasmeninė komunikacija atskleidžia tą įvaizdį, kurį turi atskiros grupės, o masinės informavimo priemonės parodo, kaip organizacija suvokia pati save (žr.1 priedas, 2 pav.).

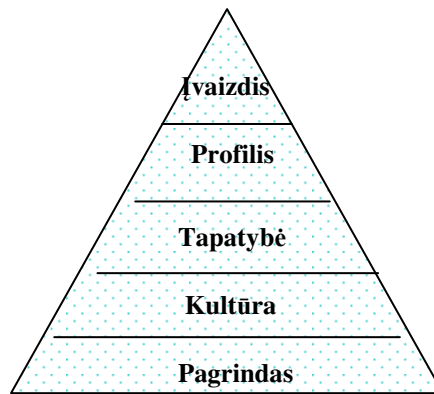
1989 metais organizacijos įvaizdžio kūrimo modelį pristatė Abratt. Tai buvo lyg ir naujas požiūris į įvaizdžio kūrimą, tačiau kartu juo bandyta paaiškinti ankstesnių autorių koncepcijas. Šiame modelyje Abratt pavartojo organizacijos individualumo sąvoką ir teigė, kad individualumo pagrindu reikia plėtoti organizacijos filosofiją, kuri apimtų pagrindines organizacijos vertybes. Tai jis pavadino organizacijos kultūra. O pagal šį autorių, organizacijos identitetas yra pagrindinis organizacijos komunikacijos mechanizmas. Abratt bando atskirti įvaizdžio ir identiteto sąvokas, teigdamas, kad identitetas yra vienas iš veiksnių, padedančių kurti įvaizdį, kuris pagrįstas organizacijos realybe (žr.1 priedas, 3 pav.).

Abratt modelis įkvėpė naujų minčių ir idėjų kitus mokslininkus. Ind pritarė, kad modelis yra naudingas, bet teigė, kad jo trūkumas – produktų ir paslaugų, kaip labai svarbaus organizacijos įvaizdį veikiančio elemento, nebuvimas. Šios mokslininkės 1997 metais pateiktame modelyje yra aiškus ryšys tarp organizacijos produktų ir paslaugų ir jos identiteto: produktų ar paslaugų pobūdis veikia organizacijos kultūrą ir identitetą, o organizacijos identitetas – produktų ar paslaugų pobūdį (žr.1 priedas, 4 pav.).

1994 metais. Abratt modelį papildė Stuart. Pagrindiniai pakeitimai buvo padaryti įtraukiant organizacijos kultūrą ir organizacijos simbolius į vieną erdvę su organizacijos identitetu. Šis modelis atskleidė vidinius ir išorinius organizacijos ryšius. Taip pat Stuart akcentavo darbuotojų reikšmę organizacijos įvaizdžio kūrimo procese (žr.1 priedas, 5 pav.).

Lietuvių organizacijų įvaizdžio tyrėjai Čeikauskienė, Drūteikienė, Hopenienė, Jazdauskaitė, Sūdžius ir kt., atsižvelgdami į užsienio autorių pasiūlytus įvaizdžio formavimo modelius, taip pat daro įvairius apibendrinimus, pateikia savus įvaizdžio kūrimo pavyzdžius.

Matkevičienė (2005), pateikia organizacijos įvaizdžio modelį. Autorės nuomone, piramide išreikštas įvaizdžio kūrimo modelis yra vienas tiksliausių ir todėl dažnai vartojamas, aprašomas įvairiuose šaltiniuose. Autorė teigia, kad labai svarbu suprasti patį įvaizdžio mechanizmą, kas jį sudaro, nes tik tuomet galima tikėtis gerų rezultatų (žr. 1 pav.).



**1 pav.** Organizacijos įvaizdžio lygmenys  
**Šaltinis.** Matkevičienė, G.(2005). Ryšiai su visuomene, p. 23.

*Pagrindas* – tai organizacijos veiklą reglamentuojantys įstatymai ir kiti teisiniai dokumentai. Tai svarbiausios idėjos, lemiančios organizacijos gyvavimą, tai funkcijos, kurias atlieka organizacija. Organizacijos *kultūra* – tai vertybių, įsitikinimų, lūkesčių, normų simbolių sistema, kuri sukuria organizacijos klimatą, tai požiūriai, pasireiškiantys elgesiu su klientais.

Organizacijos *tapatybė*, anot Matkevičienės (2005), tai organizacijos pasirinktas būdas kiek įmanoma aiškiau, patraukliau parodyti save aplinkai, pristatant organizaciją, jos vadovus ir kitus darbuotojus. *Profilis* – tai organizacijos išskirtinumas, unikalumas. Tai aiškus apibrėžimas, kas organizacija yra, ką ji veikia, kaip ji tai atlieka. *Įvaizdis* – tai idėjų, jausmų, suvokimų ir įsivaizdavimų organizacijos atžvilgiu visuma. Tai išpūdis apie organizaciją visuomenėje.

Visi įvaizdžio piramidės laipteliai parodo organizacijos įvaizdžio sudedamąsias dalis, kurių imituoti neįmanoma. Pasak Matkevičienės (2005), tik nuosekliai kylant laipteliais nuo pagrindo, yra sukuriamas nuoseklus organizacijos įvaizdis ir norint jį palaikyti reikia tinkamai suderinti visus šiuos elementus bei pasiekti, kad jie būtų įgyvendinti.

### 1.5. Švietimo organizacijos įvaizdžio kūrimas ir valdymas

Organizacijos, norinčios formuoti savo įvaizdį, turi sudaryti įvaizdžio kūrimo ir valdymo *strategiją* - veiklos planą, įvertinantį organizacijos padėtį aplinkos atžvilgiu bei nusakantį pagrindinius veiklos tikslus, kryptis ir galimus būdus minėtiems tikslams pasiekti.

Sudarant strategiją vadovaujama šiomis vadybos funkcijomis: *planavimu, organizavimu, vadovavimu ir kontrole*. Rengiant šį planą dėmesys kreipiamas į vidinę (vidinis įvaizdis) ir išorinę (išorinis įvaizdis) aplinkas.

*Planavimo etapas.* Jucevičius (1998) teigia, kad pagrindinis strateginio valdymo elementas yra *strateginė analizė*. Per ją ugdymo įstaiga susiejama su savo aplinka, čia esančiomis galimybėmis ir grėsmėmis.



1. *Situacijos analizė.* Svarbu atsakyti į tokius klausimus: a) *kokia mokyklos pozicija (įvaizdis) švietimo paslaugų rinkoje?* Šiuo atveju reikėtų įvertinti, kokią vietą mokykla užima tarp kitų ugdymo įstaigų. Svarbu iširti vartotojų ir kitų auditorijų, tiek vidinių, tiek išorinių, požiūrį į mokyklą. Nustatoma esama (faktiška) ugdymo įstaigos įvaizdžio situacija; b) *kokio įvaizdžio mokykla pageidauja?* Reikia suformuoti pagrindinį įvaizdžio formavimo tikslą; c) *ko mokyklai trūksta, kad pasiektų, suformuotų norimą įvaizdį?* Į šį klausimą galima atsakyti tik tada, kai įvertinama esama situacija, jos privalumai ir trūkumai; d) *kokie galimi pagrindiniai trukdžiai?* Reikia įvertinti švietimo situaciją apskritai, konkurentus (kitas mokyklas), vartotojų (mokinių, tėvų) požiūrį ir kt; e) *kontaktinių auditorijų įvertinimas.*

2. *SSGG analizė* - tai organizacijos veiklos ir susiklosčiusių aplinkos veiksnių tyrimas, kai nustatomos. galimybės, grėsmės, privalumai, trūkumai.

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

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

*Organizavimas* - mokyklos įvaizdžio kūrimas, t.y. išanalizavus esamą padėtį, nustačius konkrečius tikslus ir priemones jiems pasiekti, mokykla gali pradėti veikti. Atlikusi išsamią analizę ir nustačius savo privalumus bei trūkumus, mokykla jau žino, kuria linkme jai reikėtų eiti, todėl gali pradėti organizuoti konkrečią veiklą.

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

Svarbu, kad įvaizdžio kūrimas būtų vykdomas planingai ir nuosekliai, todėl būtinas *vadovavimas*. Vadovas, turi prižiūrėti, kaip įvaizdžio kūrimo ir valdymo strategija įgyvendinama ir nuolat *kontroliuoti*.

Everard, Morris (1997) pateikia švietimo organizacijų įvaizdžio tobulinimo strategijas: 1. *Apie mokyklą žino nedaugelis, tačiau jie apie ją yra geros nuomonės* - tokiu atveju reikia siekti daugiau ryšių bei kilti savo aplinkoje. 2. *Daug žmonių žino mokyklą ir apie ją yra geros nuomonės* - toliau išlaikyti gerą mokyklos įvaizdį ir plačiai skelbti apie mokyklą. 3. *Mokyklą žino nedaugelis, tačiau jie yra blogos nuomonės apie ją* – išanalizuoti neigiamus padarinius, paruošti planą jiems sumažinti bei sukurti teigiamą nuomonę apie mokyklą. 4. *Daug žmonių žino mokyklą ir yra apie ją blogos nuomonės* - išanalizuoti neigiamus padarinius, panaikinti jų sukėlėjus, paruošti planą teigiamo įvaizdžio įgyvendinimui.

Mokyklų įvaizdžio formavimui patarimų pateikia Videika (2004) straipsnyje „Kaip suformuoti teigiamą mokyklos įvaizdį?“. Jis pateikia įvairių rekomendacijų, kaip būtų galima pasiekti norimų rezultatų, formuojant ugdymo įstaigos įvaizdį.

Kiekvienai ugdymo įstaigai derėtų turėti: *savo simboliką* (vėliavą, ženklelius, himną, talismaną, reklaminių atributų: marškinėlių, atvirukų, lankstinukų ir pan.); *sporto ir meno kolektyvų; tradicinių švenčių; mokyklos metraštį ir laikraštį; muziejų; interneto svetainę; mokytojų, mokinių ir jų tėvų jungtinę tarybą; kuo žymesnių rėmėjų; kapelioną*, kuris reklamuotų mokyklą tikinčiųjų bendruomenėje bei puoselėtų dorą pačioje ugdymo įstaigoje.

Anot Videikos (2004), palankiam mokyklos įvaizdžio formavimui taip pat svarbu: *viešoji informacija, reklama, rėmėjai, tėvai*- jie atstovauja daugybei profesijų ir darbuotojų, taigi gali pritraukti anksčiau minėtas priemones teigiamam įvaizdžiui formuoti ir reklamuoti; *mokyklos personalas* - jis formuoja (ar bent turėtų tai daryti) klientams priimtina kultūrą bei užtikrina siūlomų paslaugų kokybę, *besimokantieji*, t.y. jų raiška už ugdymo įstaigos ribų; *vietos ir centrinė valdžia* - teigiamas jos įvertinimas visuomenei labai svarbus.

## 1.6. Identitetas - organizacijos įvaizdžio valdymo pagrindas

Drūteikienė (2007) pateikia identiteto apibūdinimą, kuriame teigiama, kad *identitetas-tai organizacijos savęs pateikimas įvairioms įtakos grupėms, išryškinant, kuo ji skiriasi nuo kitų organizacijų*.

Drūteikienė (2002), išanalizavusi Ind, Abratt ir kt. autorių įvaizdžio kūrimo modelius, teigia, kad organizacijos identitetas yra visų simbolių, ženklų, signalų visuma, sukurta ir naudojama tam, kad būtų perduotas organizacijos savęs suvokimas jos išorinėms auditorijoms. Įvaizdis kaip tik ir yra šių auditorijų organizacijos suvokimas, susijęs su tuo, kaip išorinis pasaulis suvokia organizacijos komunikacijos pastangas. Identitetą formuoja organizacijos istorija, įsitikinimai, filosofija, žmonės, lyderiai, vertybės, struktūra, ir kt.

Organizacijos įvaizdis negali būti valdomas tiesiogiai - jis valdomas per organizacijos identitetą. Sąvokos *įvaizdis* ir *identitetas* nėra sinonimiškos, nors neretai jos yra painiojamos ar net laikomos identiškomis.

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

Organizacijos asmenybės apibrėžimų labai gausu, pateikiama įvairių aiškinimų ir interpretacijų, kurių metu neretai išryškinami skirtingi asmenybės elementai. Anot Drūteikienės

(2002), vieni autoriai (Abratt, Balmer ir kt.) šią sąvoką sieja su organizacijos savininkais, misija, filosofija, kultūra, vertybėmis. Tačiau vienas paprasčiausių, tiksliausių ir informatyviausių asmenybės apibūdinimų yra toks, kad *asmenybę sudaro trys pagrindinės dalys: vizualusis identitetas, komunikacija, kultūra*:

1) *vizualusis identitetas – visa tai, kas yra matoma, regima, t.y. ir organizacijos pastatai, aplinka, eksterjeras, interjeras*. Vizualus identitetas – organizacijos išvaizda.

2) *komunikacija*- tai keitimasis informacija, tai yra tam tikras dialogas. Paprastai išskiriamos tokios pagrindinės komunikacijos priemonės: ryšiai su visuomene, reklama, rėmimas bei pardavimų skatinimas. Ryšių su visuomene tikslas – nustatyti ir nuolat palaikyti efektyvius komunikacijos ryšius tarp visuomenės elementų (asmenų, institucijų, bendruomenių, organizacijų) ir visuomenės apskritai.

3) *kultūra - tai vertybių ir normų, įsitikinimų, elgesio taisyklių, ritualų, papročių, ceremonijų, mitų ir simbolių visuma*(Videika, 2004). Kultūra susiklosto per ilgą laiką ir todėl ją sunku keisti. Tačiau organizacijų kultūros nėra nekintamos, pastovios ir inertiškos, jas kuria patys dalyviai.

Kiekvienai organizacijai, formuojant ir siekiant valdyti savo įvaizdį, svarbu suvokti ir aiškiai apibrėžti savo vertybes, kurios yra vienas iš būdų organizacijos individualumui, vienam iš svarbiausių identiteto elementų, išreikšti. Organizacijos kultūra veikia visus organizacijos darbuotojus bei kitus su šia aplinka susijusius asmenis. Žinoma, nuo to taip pat priklauso asmenų požiūris į organizaciją, ką ji propaguoja, skatina, kokie tarpusavio santykiai mikroklimatas ir pan.

Šiose trijose sudedamosiose asmenybės dalyse telpa pagrindinė informacija apie organizaciją. Svarbiausia, kad ji atspindėtų *organizacijos individualumą, jos išskirtinumą, unikalumą*. Organizacijos individualumas – tai visuma savybių, identifikuojančių organizaciją.

Organizacijos identitetas – tai matomųjų organizacijos ypatybių, pagal kurias publikos gali atpažinti organizaciją, formavimas. Identiteto formavimas padeda organizacijai išskirti save iš kitų organizacijų tarpo. Identitetą turi visos organizacijos. Kai kurios jų siekia sąmoningai jį planuoti ir valdyti. Kitos organizacijos mažiau rūpinasi savo identitetu, t.y. tuo, kaip jos atrodo visuomenėje. Paprastai tokios organizacijos neturi ryškaus įvaizdžio, ir labai tikėtina, kad jos gali būti painiojamos ar visiškai neteisingai suprantamos visuomenėje. *Identitetu organizacija gali perduoti tris pagrindines idėjas: kas organizacija yra; ką ji daro; kaip ji tai daro*.

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

Drūteikienės (2007) teigimu, identitetas yra organizacijos asmenybės pristatymas kontaktinėms auditorijoms, kuris paremtas organizacijos strategija. Galima aiškinti ir atvirkščiai:

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

Taigi organizacijos identitetas gali būti komunikuotas ne tik išorinėms visuomenės grupėms, bet ir organizacijos viduje. Organizacijos asmenybė turi reikšmės ne tik išoriniam organizacijos įvaizdžiui ir reputacijai, bet ir vidiniam, egzistuojančiam pačioje organizacijoje.

### **1.7. Mokykla - socialinė organizacija**

Mokyklai įvaizdžio tema ilgą laiką nebuvo itin aktuali, tačiau, prasidėjus švietimo reformai, situacija iš esmės pakito. Mokykla tapo konkuruojančia, besistengiančia įsitvirtinti ir užsitikrinti savo išlikimą. Mokykla vis dažniau apibūdinama kaip švietimo organizacija, kuriai, kaip ir kitoms organizacijoms, būtina atsiliiepti į išorės ir vidaus paskatas keistis. Mokyklos jau nebėra gana izoliuotos institucijos, kokios buvo iki švietimo reformos. Šiuo metu jos įtrauktos į nuolatinį kaitos procesą, todėl labai svarbus jų gebėjimas prisitaikyti. Galima teigti, kad mokykla – organizacija, kurios vienas iš tikslų, siekiant efektyviai dirbti, turėtų būti palankaus įvaizdžio formavimas. Taigi, kad galėtume pradėti analizuoti mokyklos įvaizdžio kūrimą, turime geriau ją suprasti, suvokti mokyklos kaip organizacijos pagrindines ypatybes.

Visuomenėje paplitę daugybė organizacijos sąvokų. Guščinskienė (2000) apibendrinama įvairių autorių Barnarė (1938), Etzioni (1961), Blau ir Scott (1963) ir kt. pateiktus apibrėžimus, išskiria du specifinius bruožus, atskiriančius organizaciją nuo kitų socialinių grupių: 1) *organizacijos* – tai visų pirma socialinės grupės, orientuotos į tarpusavyje susijusių ir specifinių tikslų įgyvendinimą; 2) *organizacijos* – tai tokios grupės, kurioms būdinga didelė formalizacija. Jos vidinė struktūra labai formalizuota, nes taisyklės ir reglamentai apima beveik visų jos narių elgesį.

Abu išvardinti organizacijų bruožai tinka ir ugdymo įstaigoms apibūdinti. Dirbančiuosius švietimo organizacijose vienija bendri tikslai, pvz. mokyti, socializuoti jaunąją kartą, perduoti kultūros vertybes ir pan. Želvys (2002) teigia, kad mokyklą reikia suvokti kaip organizaciją, kurioje glaudžiai susiję penki kintamieji: *aplinka, vertybes, struktūra, žmonių santykiai, strategija.*

*Aplinka* svarbi visoms mokykloms. Tai administraciniai ryšiai su mokyklų valdžia, taip pat daug neoficialių santykių su namais, organizacijomis, institucijomis ir bendruomenės verslininkais.

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

*Struktūra* – tai matmuo, susijęs su tuo, kaip mokykla organizuota, kaip skirstomos užduotys ir pan. *Santykiai* reiškia vidinius žmonių santykius mokykloje: tarp moksleivių, mokytojų, vadovų. Organizacijos kokybę dažnai parodo žmonių santykiai, todėl labai svarbus mokyklų tikslas – kurti gerus, žmoniškus santykius. *Strategija* apibūdina lėšų skirstymo būdus, taip pat bendrą mokyklos programą, mokymo ir mokymosi pakraipas. Strategija atspindi ir vadovavimo, problemų sprendimo, žmonių išteklių plėtrą ir kt.

Mokyklą kaip organizaciją apibūdina ir Everard, Morris(1997). Šie autoriai pateikia organizacijos išteklių klasifikaciją, kuri lygiai taip pat būdinga ir švietimo organizacijoms:

1) *regimieji ištekliai*: organizacijoje dirbantys žmonės; materialieji (pastatai, įranga); finansiniai (biudžeto lėšų nustatymas, išlaidų kontrolė, kapitalo didinimas);

2) *neregimieji ištekliai* – įvaizdis, reputacija, etikos normos, vertybes, tradicijos, ryšiai su kitomis organizacijomis, parama ir kt.(Dalin, Rolff, Kleekamp. Mokyklos kultūros kaita. p. 21-26).

Mokyklos bendravimo, bendradarbiavimo pagrindas - *ryšiai su visuomene*. Šliburytės (2001)nuomone, ryšių su visuomene veikloje organizacija paprastai siekia dviejų tikslų:1) keisti visuomenės požiūrį ar elgesį, pritaikant jį prie savo veiklos pobūdžio, kad pastaroji galėtų veikti taip, kaip jai yra paranku;2) įtikinti visuomenę, siekiant pagerinti tarpusavio supratimą bei bendradarbiavimą su visuomene.

Formuoti palankią visuomenės nuomonę, be abejo, padeda geras organizacijos įvaizdis, kurį galima sukurti įvairiomis šios veiklos priemonėmis. Taip pat efektyviai mokykla savo veikloje gali panaudoti įvairias *reklamos* priemones.

Anot Matkevičienės (2005), mokykla, kaip ir kitos organizacijos, turi gana daug kontaktinių auditorijų, tačiau jų reikšmė organizacijos veikloje yra nevienoda. Kalbant apie mokyklos bendruomenę, akcentuojamos trys grupės: mokytojai ir mokiniai, administracija, tėvai. Mokytojų-mokinių- administracijos - tėvų sąveika gali būti pozityvi, negatyvi arba jos apskritai nėra, tačiau bet kuriuo atveju tai turės įtakos ugdymo įstaigos įvaizdžiui, jos reputacijai. Formuojant palankų mokyklos įvaizdį, svarbu, kad tarp šių auditorijų būtų tvirtas ryšys.

Ryšių su *mokiniais* ir *tėvais* plėtojimas daugumai mokyklų tampa prioritetu, nes nuo to priklauso jos įvaizdis visuomenėje, o tai lemia ir mokinių skaičių, mokyklos finansavimą, „mokinio krepšelį“. Nemažiau svarbūs ir nepriekaištingi mokyklos ryšiai su *valdžios institucijomis*, kadangi tai leidžia sužinoti, ką numatoma daryti organizacijai aktualiais klausimais, bei išsakyti savo požiūrį, pateikti pasiūlymus ir pan. Pasak Matkevičienės (2005), ryšių su kitomis visuomenės grupėmis ar vietos bendruomene palaikymas lemia bendrojo mokyklos įvaizdžio kūrimą, o tai sąlygoja ir konkrečių auditorijų nuostatas organizacijos atžvilgiu.

Mokykla, kuri nuolat ( ne trumpiau nei devynis mėnesius per metus ) veikia, organizuoja ugdymo procesą pagal atitinkamas programas, turi pelno nesiekiančios organizacijos statusą. Bet Targamadzės (1996) nuomone, mokyklos priskyrimas pelno nesiekiančioms organizacijoms yra sąlyginis. Juk jos savotiškas pelnas – tam tikros vertybės, informacija, mokėjimus bei įgūdžius akumuliuojanti asmenybė, kuri visa tai ilgą laiką formuoja mokykloje ir didelėje socialinėje sistemoje, kurios dalis yra mokyklos organizacija. Anot Targamadzės(1996) šiame kontekste svarbus teiginys, kad mokykla dirba dabartyje, o jos veiklos rezultatai nukreipti į ateitį.

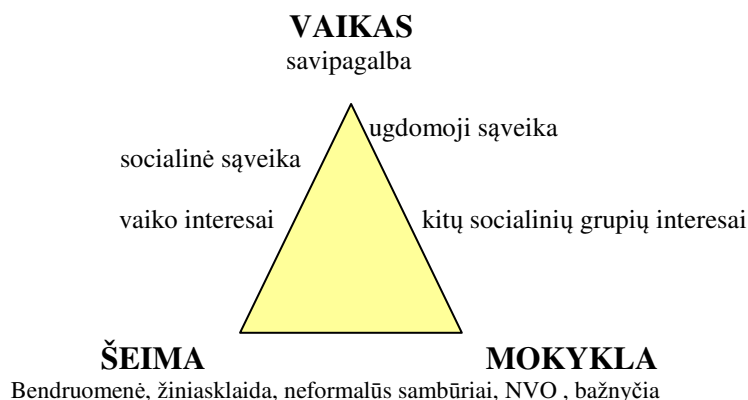
*Mokykla yra socialinė organizacija nes: yra kuriama visuomenės (kaip ir kitos socialinės organizacijos); turi atlikti socialines funkcijas ir tikslus; negali egzistuoti be „ateinančių iš visuomenės“ žmonių- vaikų, mokytojų, valdytojų; negali dirbti negaudama visuomenės skiriamų lėšų- finansinių, materialinių ir panašiai; be pastato, kurį kažkas turi pastatyti; negali (net jeigu ir labai siekia uždarumo) visiškai abstrahuotis (nukrypti) nuo socialinės situacijos; nėra vienintelis jaunos kartos auklėjimo faktorius, priklauso nuo sėkmingų ar nesėkmingų kitų auklėjimo įstaigų (institūtų) veiksmų; sugeba stipriai įtakoti ne tik savo artimiausią aplinką, bet ir visą visuomenę (Targamadzė,1996).*

Mokykla- antroji vaiko bendruomenė (po šeimos), kur jis socializuojasi, įgyja tam tikrus elgesio, bendravimo su bendraamžiais ir vyresniais žmonėmis įgūdžius. Kvieskienė (2005) pastebi, jei mokykla kartu su šeima skiepija vaikui teisingumą, padorumą, moralumą ir pilietines vertybes, tai vaikai, kurie ugdomi susitapatindami su suaugusiais, elgsis taip pat, kaups tas pačias vertybes.

Pasak Vaitkevičiaus (1995), socializacija - žmogaus adaptavimasis jį supančioje žmonių bendrijoje. Tai - žmogaus vystymasis per visą gyvenimą sąveikaujant su aplinka, socialinių normų ir kultūrinių vertybių perėmimo procesas, taip pat savęs tobulinimas ir realizavimas toje visuomenėje, kuriai jis priklauso (Kučinskis, Kučinskienė, 2000, p. 65).

Kvieskienė (2005) teigia, kad mokykla yra viena svarbiausių socializacijos institucijų, o pradėjus dirbti socialiniams pedagogams, tampa ir pozityvios socializacijos koordinatore.

Socialinis pedagogas privalo tapti tikru komunikacijos vadybos profesionalu, nes kasdien susiduria su nelengvu bendravimo „Bermudų trikampiu“ ( žr.2 pav.).



**2 pav.** Socialinio pedagogo veiklos laukas

**Šaltinis:** sudaryta darbo autorės, remiantis Kvieskienė, G.(2005).Pozityvioji socializacija.VPU leidykla, Vilnius, p. 125

Anot Kvieskienės (2005), socialiniai pedagogai, siekdami ugdyti vaikų socialinius ir pilietinius gebėjimus, socialinę atsakomybę, socialinį atsparumą, socialinę savikontrolę, skatina juos aktyviai dalyvauti vaikų ir jaunimo organizacijų, pilietinėje veikloje, kurti bei realizuoti projektus.

Socialiniai pedagogai, teikdami socialinę pedagoginę pagalbą mokykloje, dirba su rizikos grupės vaikais, jų šeimomis, vykdo ir koordinuoja prevencinę veiklą, koordinuoja papildomo ugdymo socialines programas. Socialinė-pedagoginė pagalba tampa svarbia ugdymo proceso dalimi ugdymo institucijose. Švietimo ir ugdymo įstaigų vadovai jau yra pastebėję, kad socialinių pedagogų dėka gerėja mokyklos ryšys su tėvais, vaikais ir paaugliais besirūpinančiomis institucijomis, mokinių saugumas ir pamokų lankomumas. Pagyvėja kultūrinis gyvenimas ugdymo institucijoje ir teritorinėje bendruomenėje, o tai yra svarbi prevencinė strategija, siekiant sėkmingos vaikų ir paauglių socializacijos.

Pasak Kvieskienės (2005), palaipsniui kuriantis kvalifikuotai ir profesionaliai socialinio ugdymo ir socialinės pagalbos sistemai, tikimasi skatinti ugdymo instituciją tapti bendruomenės, kaip atviros sistemos kūrimosi centru, užtikrinti optimalų socialinių institucijų tinklo funkcionavimą, ugdyti vaikų socialinius- kultūrinius gebėjimus, remiantis institucijos ir bendruomenės ištekliais, siekti mažinti vaikų socialines(toksikomanijos, nusikalstamumo, mokyklos nelankymo, smurto, skurdo ir kt.) problemas.

Socialiniams pedagogams ugdymo institucijose, siekiančiose visuomenės palaikymo ir pritarimo vykdomai veiklai, labai svarbūs socialinės komunikacijos gebėjimai. Tai yra

kalbėjimasis su visuomene, jos poreikių išsiaiškinimas ir jų tenkinimas, informacijos teikimas visuomenei, organizacijos pristatymas.

Matkevičienės (2005) teigimu, norint įtvirtinti ugdymo institucijų socialinę funkciją ir planuojant mokyklos ryšių su visuomene veiklą, būtina atkreipti dėmesį į *tėvų nuomonę*- ar tėvai patenkinti mokyklos darbu, ką jie galvoja apie mokyklą; *į žinias*- ar vietinės bendruomenės nariai žino mokyklos veiklą, projektus, ką jie žino apie mokyklos auklėtinių ar mokytojų laimėjimus; *į galią*- kiek tėvai turi galių vaikų mokymo procesui.

Anot Matkevičienės (2005), jei mokykla stengiasi aiškintis šiuos klausimus, mokyklos bendruomenės nariai jaučia, kad jų nuomonė yra svarbi, kad į ją įsiklausoma, atsižvelgiama į jų pastabas, todėl jie būna lojalūs mokyklos veiklai ir visad yra linkę jai padėti, ją paremti.

Kvieskienės (2005) teigimu, tinkama socialinė komunikacija ne tik perteikia visuomenei, bendruomenei ir tikslinėms grupėms socialinės institucijos, kurioje dirba socialinis pedagogas, identitetą, turi reikšmės įvaizdžio pokyčiams, bet ir formuoja palankią viešąją nuomonę.



## 2. MOKYKLOS ĮVAIZDŽIO KŪRIMO IR GERINIMO GALIMYBIŲ TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ

### 2.1. Tyrimo metodika

Metodologiją (žodis kilęs iš graikų kalbos žodžių „methodos“ ir „logos“) galima apibūdinti kaip mokslinio pažinimo procesų sistemą (Kardelis, 2002). Kitų tyrėjų nuomone, (Luobikienė, 2006), metodologija yra teorija apie tai, kaip turėtų būti atliekamas tyrimas: numato tyrimo principus ir procedūras, metodų panaudojimą.

**Tyrimo metodika.** Tyrimas atliktas vadovaujantis trianguliacijos principu, tarpusavyje derinant *kokybinius ir kiekybinius metodus* (Kardelis, 2002). Buvo naudojama *turinio* (angl. *content*) analizė, *pusiau struktūruotas interviu* ir *anketinė apklausa (raštu)*. *SSEG* metodu atlikta pasirinktos mokyklos strateginių dokumentų analizė. Anketinių duomenų apdorojimui, rezultatų gavimui bei grafiniam atvaizdavimui naudojama kompiuterine Windows Microsoft Exel programa, skaičiuojamos tokios statistinės charakteristikos: procentinis duomenų pasiskirstymas, vidurkis(M), standartinis nuokrypis(SD).

Anketavimas - sociologinės informacijos rinkimo būdas, kada tyrimo dalyviai patys raštu atsako į tyrėjo pateiktus anketos klausimus. Anketa – klausimų, kuriuos sujungia siekimas iširti socialinį reiškinį ar procesą visuma (Luobikienė, 2006).

Vadovaujantis išstudijuota literatūra apie įvaizdžio sudedamąsias dalis, sudarytas anketinės apklausos klausimynas tėvams (žr. 2 priedą) ir mokytojams (žr. 3 priedą). Ši tyrimo priemonė pasirinkta siekiant gauti daugiau ir patikimesnės informacijos apie mokinių tėvų ir mokytojų nuomonę susijusią su mokyklos įvaizdžiu. Klausimai buvo pateikti uždara ir atvira forma. Dalis klausimų suformuluoti kaip teiginiai, kuriems pritarimą respondentai gali įvertinti 4 balų skalėje( 1-tikrai taip; 4- tikrai ne). Klausimų rinkinys suteikia tyrimo dalyviams galimybę pasirinkti vieną iš pateiktų atsakymų, kai klausimai yra uždaro tipo, bei atsakyti trumpiau ar ilgiau, kai klausimai yra atviro tipo.

Interviu – (angl. interview) vienas svarbiausių duomenų rinkimo priemonių kokybiniame tyrime (Luobikienė,2006). Pagal Kardelį (2002) interviu yra viena iš apklausos rūšių, integruotų į stebėjimo metodų grupę. Tidikis (2003) teigia, kad interviu, kaip pokalbis yra vienas iš efektyvesnių kokybinio tyrimo metodų, individualus pokalbis, garantuojantis didesnę patikimumą negu kiti apklausos būdai. Naudojantis interviu metodu, reikiama informacija gaunama tiesiogiai bendraujant žodžiu su respondentu, o pokalbio turinį ir kryptį sąlygoja tyrimo problema.

Interviu dalyvavo vienas Šiaulių rajono X gimnazijos administracijos atstovas. Apie šio tyrimo tikslus, uždavinius, numatomus rezultatų panaudojimo būdus iš anksto informuota

mokyklos administracija ir susitarta dėl dalyvavimo interviu. Interviu klausimai mokyklos vadovui (žr. 4 priedą) sudaryti, siekiant atskleisti mokyklos administracijos nuostatas mokyklos įvaizdžio kūrimo ir gerinimo atžvilgiu bei sužinoti nuomonę apie socialinio pedagogo galimybes, formuojant mokyklos įvaizdį.

Interviu forma – pusiau struktūruotas interviu. Interviu klausimai buvo iš anksto numatyti. Šio tiriamojo interviu bruožas yra tas, kad visa informacija gaunama žodžiu. Pokalbis vyko mokyklos administracijos atstovo kabinete. Interviu truko 1 val. Interviu duomenų analizei ir apibendrinimui naudojamas *turinio* (angl. *content*) *analizės metodas*.

Mokyklos strateginių dokumentų analizė SSGG metodu buvo vykdoma vienoje Šiaulių rajono X gimnazijoje. Prieš atliekant tyrimą mokyklos administracija buvo supažindinta su tyrimo tikslais, uždaviniais, numatomais rezultatų panaudojimo būdais. Buvo gautas leidimas susipažinti su mokyklos strateginiais dokumentais, vidaus ir išorės audito medžiaga, ugdymo veiklos ataskaita ir kt..

*SSGG (SWOT) metodas*- tai lietuvių ir anglų kalbos žodžių santrumpa: stiprybės(strengths), silpnybės (weaknesses), galimybės (opportunities), grėsmės(threats).Galimybės ir pavojai apima pagrindinius strategijos formavimo veiksnius, kurie išryškėja organizuojant organizacijos išorinę aplinką. Galimybės- tai palankios sąlygos organizacijos aplinkai. Pavojai- tai pagrindinės kliūtys organizacijai, siekiančiai savo tikslų. Šis metodas leidžia nustatyti organizacijos stiprias ir silpnas puses bei suderinti su aplinkos galimybėmis ir pavojais. Jis padeda geriau įsivaizduoti organizacijos strateginę situaciją (Jucevičius, 1998).

Strateginių dokumentų analizė SSGG metodu buvo atlikta, siekiant įvertinti pagrindinius palankaus mokyklos įvaizdžio formavimo trukdžius bei numatyti pagrindines įvaizdžio gerinimo kryptis. SSGG metodu buvo išanalizuoti mokyklos strateginiai dokumentai, leidžiantys gauti objektyvios informacijos vienu ar kitu klausimu. Žinoma, ne visi dokumentai yra mokslinės vertės, nes jų informacija gali būti skirtinga (Kardelis, 2002).

SSGG metodu buvo išanalizuoti šie mokyklos strateginiai dokumentai: strateginis švietimo planas, gimnazijos nuostatai, gimnazijos metinės veiklos planas, bendrieji ugdymo planai, vidaus ir išorės audito medžiaga.

## **2.2.Tyrimo respondentai**

Kadangi anketinėje apklausoje buvo siekiama pažvelgti į mokyklos įvaizdžio formavimo ir gerinimo ypatumus kuo plačiau, buvo pasirinktos dvi skirtingos respondentų grupės- tėvai ir

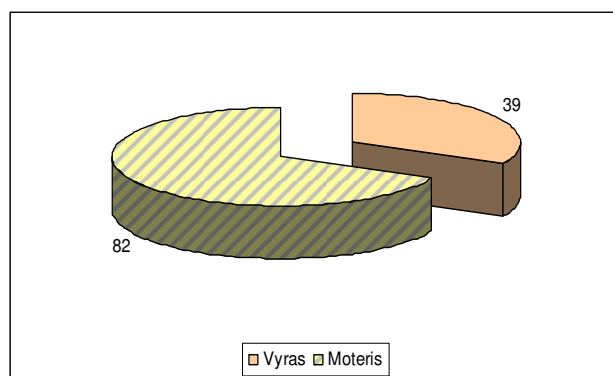
mokytojai. Tyrime dalyvavo trijų Šiaulių rajono bendrojo lavinimo mokyklų mokytojai ir mokinių tėvai. Buvo išdalinta 300 anketų, grįžo 249 anketos.

Bendras tyrime dalyvavusių respondentų skaičius 249. Tyrime dalyvavo 121 tėvai, kurių vaikai mokosi 5-10 klasėse ir 128 mokytojai, kurie dirba 5-10 klasėse. Tiriamųjų imtis buvo sudarytos *paprastos atsitiktinės atrankos* būdu. Šis atrankos būdas pasirinktas todėl, kad generalinė aibė nebuvo pernelyg didelė ir pasirinktus tiriamuosius buvo lengva rasti. Toks atsitiktinis tikimybinės imties pasirinkimo būdas dar vadinamas *patogumo imtimi* (Kardelis, 2002). Imtį sudaro respondentai, kurie atstovauja tiriamąją populiaciją, pasižymi pagrindinėmis charakteristikomis, kurios būdingos tiriamajai populiacijai (Žydžiūnaitė, 2007).

Respondentai (tėvai) buvo parenkami paprastuoju atsitiktiniu būdu kiekvienoje mokykloje iš 500 žmonių sąrašo imant kas dešimtą žmogų. Tėvų sąrašai buvo imami tie, kurių vaikai mokosi 5- 10 klasėse. Šiuo paprastuoju atsitiktiniu būdu atrinktieji 150 tėvai niekuo nesiskiria nuo kitų, kurie nepateko į imtį, nes jų visų vaikai mokosi bendrojo lavinimo mokyklose. Mokytojai taip pat buvo paprastuoju atsitiktiniu būdu parenkami kiekvienoje mokykloje iš dirbančių 5-10 klasėse mokytojų sąrašo. Kiekvienu paprastosios atsitiktinės imties sudarymo momentu visų populiacijos elementų galimybės patekti į imtį yra vienodos (Žydžiūnaitė, 2007).

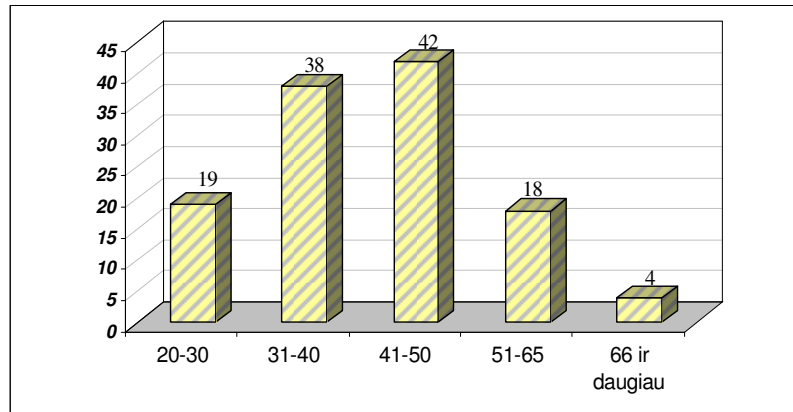
Interviu dalyvavo vienas Šiaulių rajono X gimnazijos administracijos atstovas. Apie šio tyrimo tikslus, uždavinius, numatomus rezultatų panaudojimo būdus iš anksto informuota mokyklos administracija ir susitarta dėl dalyvavimo interviu.

Anketinėje apklausoje iš 121 tėvų dalyvavo 82 moterys ir 39 vyrai. 3 paveiksle pavaizduota, kaip respondentai tėvai pasiskirstė pagal lytį .



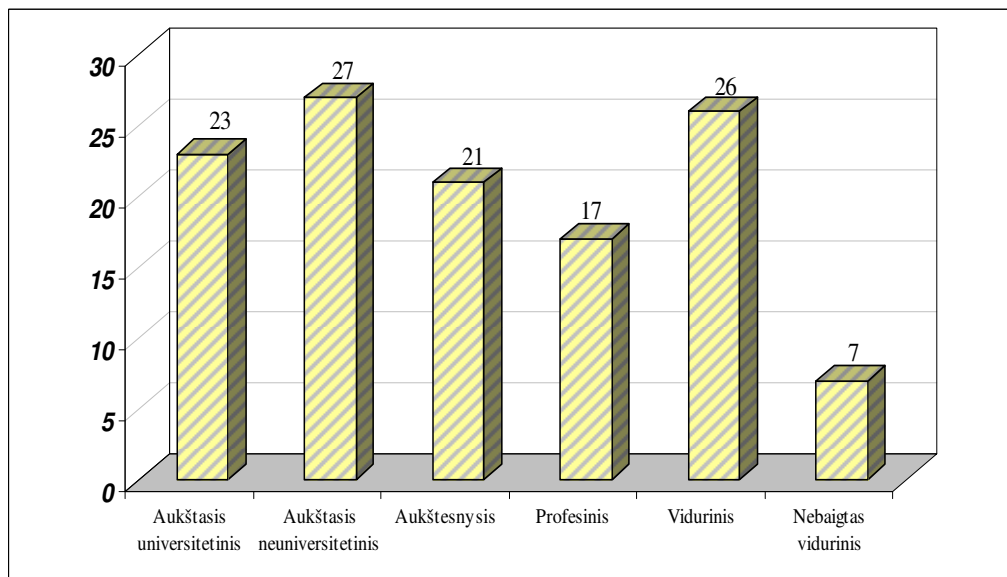
3 pav. Respondentų tėvų pasiskirstymas pagal lytį, sk.

Daugiausia apklausoje iš tėvų dalyvavo 41-50 metų (42) ir 31-40 metų (38) amžiaus respondentai, mažiausią dalį užima jauniausi iki 20-30 metų (19) ir vyriausi nuo 66 ir daugiau metų (4) respondentai. 4 paveiksle pavaizduota, kaip respondentai pasiskirstė pagal amžių.



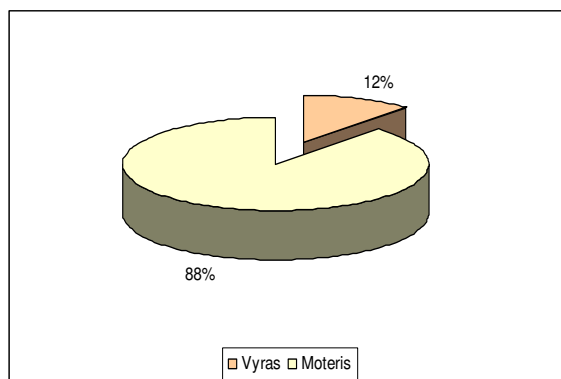
**4 pav.** Respondentų tėvų pasiskirstymas pagal amžių, sk.

Daugiausia apklaustųjų turi aukštąjį neuniversitetinį (27) ir vidurinį išsilavinimą (26). 23 respondentai turi aukštąjį universitetinį, 21 aukštesnįjį ir tik 7- nebaigtą vidurinį išsilavinimą. Galima teigti, kad tokį pasiskirstymą lėmė, kad tiriamųjų imtis buvo sudarytos paprastos atsitiktinės atrankos būdu. Pagal išsilavinimą respondentų tėvų pasiskirstymas matomas 5 paveiksle.



**5 pav.** Respondentų tėvų pasiskirstymas pagal išsilavinimą, sk.

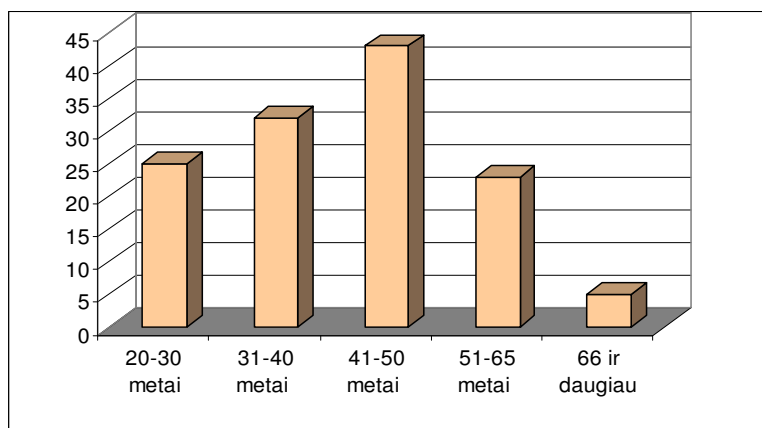
Anketinėje apklausoje iš 128 mokytojų dalyvavo 88% moterų ir 12% vyrų. 6 paveiksle pavaizduota, kaip respondentai pasiskirstė pagal lytį.



**6 pav.** Respondentų mokytojų pasiskirstymas pagal lytį, %

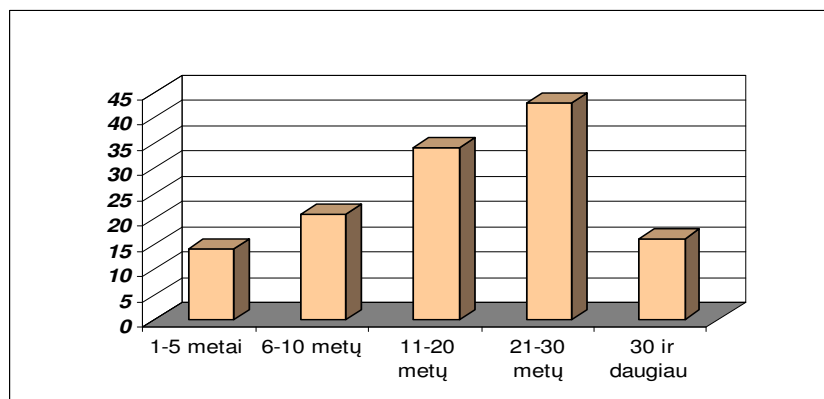
Anketinėje apklausoje respondentų mokytojų daugiausiai dalyvavo 41-50 metų (43) ir 31-40 metų (32) amžiaus, mažiausią dalį užima jauniausi iki 20-30 metų (25) ir vyriausi nuo 66 ir daugiau metų (5) respondentai.

7 paveiksle pavaizduota, kaip respondentai mokytojai pasiskirstė pagal amžių.



**7 pav.** Respondentų mokytojų pasiskirstymas pagal amžių, sk.

Daugiausia apklaustųjų respondentų mokytojų užsimena mokykloje dirbantys 21-30 metų (43) ir 11-20 metų (34). Maždaug po lygiai pasiskirstė turintys darbo stažą mokykloje iki 5 metų (14) ir 30 metų ir daugiau (16). 21 apklausoje dalyvavę respondentas dirba mokykloje nuo 6 iki 10 metų. 8 paveiksle matomas respondentų mokytojų pasiskirstymas pagal darbo stažą.



**8 pav.** Respondentų mokytojų pasiskirstymas pagal darbo stažą, sk.

## **2.3.Mokyklos įvaizdžio formavimo ypatumai: tyrimo duomenys**

### **2.3.1.Veiksnių, lemiančių mokyklos įvaizdžio formavimo galimybes, mokytojų ir tėvų požiūrio palyginimas**

Šio tyrimo metu siekiama sužinoti pedagogų ir tėvų nuomonę apie mokyklos įvaizdžio gerinimo galimybes ir pagrindinius palankaus įvaizdžio formavimo trukdžius. Taip pat, pasitelkus pedagogų ir tėvų nuomonę, siekiama išanalizuoti socialinio pedagogo galimybes, formuojant mokyklos įvaizdį.

Anketinės apklausos metu buvo siekiama nustatyti, kokia yra tėvų ir pedagogų nuomonė apie mokyklos mokymo kokybę, kultūrą, komunikaciją, identitetą. Anketos klausimai sudaryti remiantis Matkevičienės (2005) organizacijos įvaizdžio modeliu: pagrindas, kultūra, identitetas, profilis, taip pat Drūteikienės (2002) *identiteto*, kaip organizacijos asmenybės ir įvaizdžio valdymo pagrindo, apibūdinimu, kuris sako, kad vienas paprasčiausių, tiksliausių ir informatyviausių asmenybės(identiteto) apibūdinimų yra toks, kad asmenybę sudaro trys pagrindinės dalys: *vizualusis identitetas, komunikacija, kultūra*. Apibūdinama savo identitetą ir pranešdama apie jį įvairioms visuomenės grupėms, organizacija kuria savo įvaizdį.

### **Šiaulių rajono mokyklų įvaizdžio vertinimas tėvų ir pedagogų požiūriu**

Visuomenėje vyrauja tam tikras mokyklų įvaizdis. Atliekant tyrimą, buvo siekta nustatyti, kaip mokinių tėvai ir pedagogai vertina dabartinį savo mokyklos įvaizdį. Tėvai buvo prašomi apibūdinti mokyklą, kurioje mokosi jų vaikas. Mokytojai buvo prašomi apibūdinti mokyklą, kurioje jie dirba.

Analizuojant mokytojų atsakymus, nustatytas nedidelis standartinis nuokrypis (SD). Tai reiškia, kad mokytojai savo dabartinės mokyklos įvaizdį vertina gana vienodai (žr.13 pav.). Lentelėje pateikti duomenys rodo, kad dauguma mokytojų išskiria savo mokyklų atvirumą naujovėms, saugumą ir šiuolaikiškumą. Mažiausiai mokytojai pastebi savo mokyklų išskirtinius bruožus. Mokytojų atsakymai pavaizduoti 9 paveiksle.

Mokytojų požiūris į dabartinį mokyklos įvaizdį, %

Veiksniai	M	SD	Tikrai taip(%)	Lyg ir taip(%)	Lyg ir ne (%)	Tikrai ne (%)
Atvira naujovėms	1,26	0,46	75,0	24,2	0,8	0,0
Šiuolaikiška	1,60	0,55	43,0	53,9	3,1	0,0
Patikima, stabili	1,68	0,59	38,3	55,5	6,3	0,0
Gerą reputaciją	2,02	1,14	48,4	16,4	20,3	14,8
Saugi	2,04	0,52	11,7	72,7	15,6	0,0
Turinti išskirtinių bruožų	2,63	0,85	2,3	53,9	21,9	21,9
N = 128						
<i>Paaiškinimas:</i> M-atsakymų vidurkis , kai vertinimas yra Tikrai taip – 1; Lyg ir taip – 2; Lyg ir ne – 3; Tikrai ne – 4; SD- standartinis nuokrypis, N-respondentų skaičius						

9 pav. Duomenų pateikimas lentelėje

Standartinis nuokrypis rodo, kaip stipriai požymio reikšmės svyruoja apie vidurkį. Kuo standartinio nuokrypio reikšmė mažesnė, tuo respondentų nuomonė nagrinėjamu klausimu yra vieningesnė. Ir priešingai, kuo standartinis nuokrypis didesnis, tuo respondentų nuomonė tam tikru klausimu mažiau vieninga. Šiuo atveju mokytojų nuomonė dabartinio mokyklos įvaizdžio vertinimo klausimu yra vieninga.

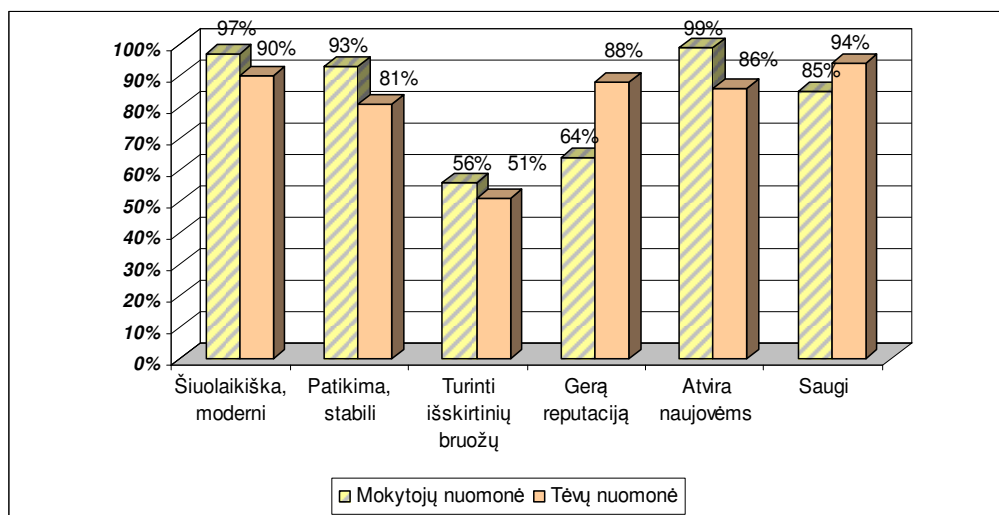
Tėvai buvo prašomi apibūdinti mokyklą, kurioje mokosi jų vaikas. Analizuojant tėvų atsakymus nustatytas nedidelis standartinis nuokrypis(SD). Tai rodo, kad tėvų nuomonė vertinant mokyklos, kurioje mokosi jų vaikas įvaizdį, taip pat yra gana vieninga. Tėvų atsakymų duomenys pateikti 10 paveiksle.

Tėvų požiūris į dabartinį mokyklos įvaizdį, %

Veiksniai	M	SD	Tikrai taip(%)	Lyg ir taip(%)	Lyg ir ne(%)	Tikrai ne(%)
Šiuolaikiška, moderni	1,50	0,74	62	28	7	2
Saugi	1,63	0,63	45	49	6	1
Gerą reputaciją	1,83	0,71	31	57	8	3
Patikima, stabili	1,88	0,71	31	50	17	1
Atvira naujovėms	1,94	0,76	26	60	8	6
Turinti išskirtinių bruožų	2,50	0,84	11	40	38	12
N = 121						
<i>Paaiškinimas:</i> M-atsakymų vidurkis , kai vertinimas yra Tikrai taip – 1; Lyg ir taip – 2; Lyg ir ne – 3; Tikrai ne – 4; SD-standartinis nuokrypis, N-respondentų skaičius						

10 pav. Duomenų pateikimas lentelėje

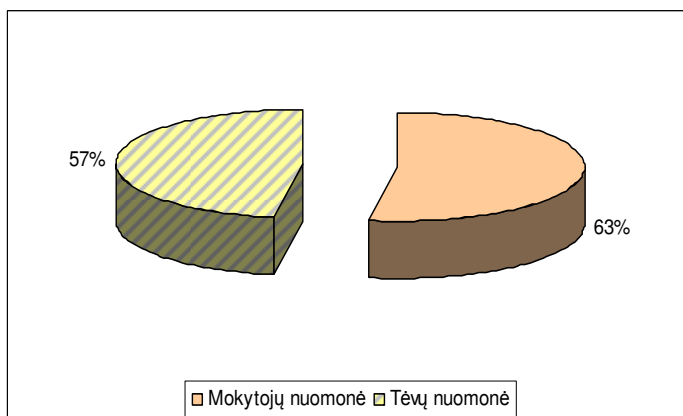
Iš pateiktų galimų atsakymo variantų, gavus rezultatus paaiškėjo, kad dauguma tėvų mano, kad mokykla, kurią lanko jų vaikas yra šiuolaikiška, patikima, stabili ir atvira naujovėms. Net 94 % tėvų pastebi, kad mokykla yra saugi, tai labai svarbu palankiam mokyklos įvaizdžiui. 97 % respondentų mokytojų labiau teigiamai (tikrai taip, lyg ir taip) vertina savo mokyklos šiuolaikiškumą, atvirumą naujovėms, patikimumą ir stabilumą. Tik 56% pedagogų mano, kad jų mokykla turi išskirtinių bruožų, panašiai mano ir mokinių tėvai ( žr.11 pav.).



11 pav. Mokytojų ir tėvų požiūris į dabartinę mokyklą įvaizdį, %

Pastebėta, kad pedagogai ir tėvų nuomonės dėl dabartinio mokyklų įvaizdžio vertinimo ženkliai nesiskiria. Labiau teigiamai (tikrai taip; lyg ir taip) dabartinę mokyklos įvaizdį vertina apklausoje dalyvavusių 54% mokytojų ir 61% tėvų.

Paklausus respondentų apie mokyklos įvaizdžio pokyčius per pastaruosius penkerius metus, respondentų nuomonės neišsiskyrė. 63% mokytojų ir 57% tėvų mano, kad mokyklos įvaizdis pagerėjo arba nepasikeitė (vertinimas- labiau teigiamai) ( žr.12 pav.).



12 pav. Mokytojų ir tėvų nuomonė apie mokyklų įvaizdžio pokyčius per penkerius metus, %



Apibendrinus gautus rezultatus pastebėta, kad švietimo organizacijos per pastaruosius penkerius metus tapo konkuruojančiomis, besistengiančiomis įsitvirtinti ir užsitikrinti savo išlikimą. Šiuo metu mokyklos dalyvauja nuolatiniame kaitos procese, todėl labai svarbus yra jų gebėjimas prisitaikyti. Todėl galima teigti, kad mokyklai, siekiančiai efektyviai dirbti, vienas iš pagrindinių tikslų turėtų būti palankaus įvaizdžio formavimas.

### Veiksniai, lemiantys palankų mokyklos įvaizdį

Atliekant tyrimą, siekta išsiaiškinti pagrindinius veiksnius, lemiančius palankų mokyklos įvaizdį. Respondentų klausta, kokie veiksniai ir įvaizdžio elementai turi reikšmės formuojant palankų mokyklos įvaizdį. Mokytojų nuomonė šiuo klausimu pavaizduota 13 paveiksle.

3 lentelė

Mokytojų nuomonė apie veiksnius, lemiančius palankų mokyklos įvaizdį, %

Veiksniai	M	SD	Daug reikšmės	Vidutiniškai	Mažai	Visai neturi
Mokinių ir tėvų poreikių tenkinimas	1,32	0,68	77%	18%	2%	3%
Mokyklos mikroklimatas	1,44	0,76	73%	11%	16%	0%
Bendra reputacija	1,52	0,61	54%	40%	6%	0%
Teikiamų paslaugų išskirtinumas	1,82	0,78	38%	44%	16%	2%
N = 128						
<i>Paaiškinimai:</i> M-atsakymų vidurkis, kai vertinimas yra Daug reikšmės-1;Vidutiniškai -2;Mažai -3;Visai neturi - 4. SD-standartinis nuokrypis, N-respondentų skaičius						

13 pav. Duomenų pateikimas lentelėje

Analizuojant respondentų mokytojų atsakymus matomas nedidelis standartinis nuokrypis (SD). Tai reiškia, kad mokytojų nuomonė vertinant mokyklos įvaizdį lemiančius veiksnius, yra pakankamai vieninga. Respondentai nurodo, kad visi išvardinti veiksniai yra gana svarbūs, norint formuoti palankų mokyklos įvaizdį.

Mokinių tėvų nuomonė šiuo klausimu pavaizduota 14 paveiksle.

**Tėvų nuomonė apie veiksnius, lemiančius palankų mokyklos įvaizdį, %**

<b>Veiksniai</b>	<b>M</b>	<b>SD</b>	<b>Daug reikšmės</b>	<b>Viduti niškai</b>	<b>Mažai</b>	<b>Visai neturi</b>
Mokinių, tėvų poreikių tenkinimas	1,00	0,00	100%	0%	0%	0%
Mokyklos mikroklimatas	1,10	0,37	93%	5%	2%	0%
Teikiamų paslaugų išskirtinumas	1,17	0,54	88%	7%	2%	2%
Bendra reputacija	1,70	0,88	51%	34%	8%	7%
N = 121						
<i>Paaškinimai:</i> M-atsakymų vidurkis, kai vertinimas yra: Daug reikšmės1; Vidutiniškai -2; Mažai -3; Visai neturi - 4.SD- standartinis nuokrypis, N- respondentų skaičius						

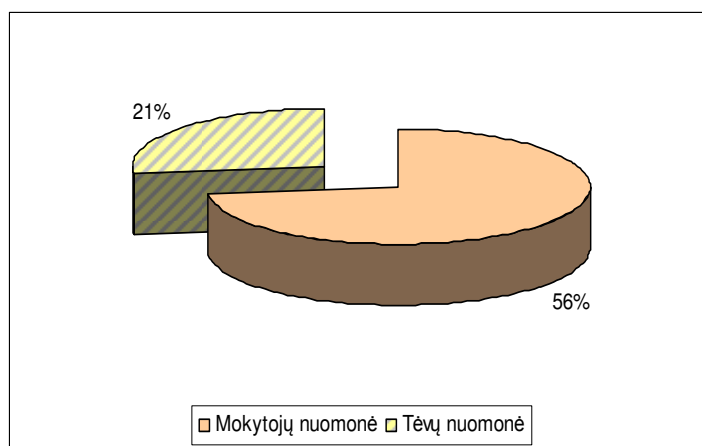
**14 pav.** Duomenų pateikimas lentelėje

Apibendrinus gautus rezultatus paaiškėjo, kad mokytojų ir tėvų nuomonės šiais klausimais pasiskirstė beveik vienodai, t.y. 82% mokytojų ir 96 % tėvų mano, kad palankų mokyklos įvaizdį lemia mokinių ir tėvų poreikių tenkinimas. Mokyklos mikroklimato lemiamą reikšmę įvaizdžio formavimui pažymėjo 84% mokytojų ir 98% tėvų. Taip pat yra svarbu ir teikiamų paslaugų išskirtinumas. Analizuojant atsakymus standartinis nuokrypis yra labai nedidelis, tai reiškia, kad respondentų nuomonė nagrinėjamu klausimu yra pakankamai vieninga.

### **Mokyklos tipo pasirinkimo aktualumas**

Atliekant tyrimą siekta išsiaiškinti, ar respondentams svarbus mokyklos tipo pasirinkimas, ar respondentai suvokia bei akcentuoja gimnazijos pranašumus, ar ją laiko lydere kitų mokyklų tarpe. Respondentų buvo paklausta, ar yra skirtumas, kur įsigyti vidurinį išsilavinimą- gimnazijoje ar kitoje vidurinėje mokykloje.

Respondentų nuomonės šiuo klausimu išsiskyrė. Mokytojai (56%) nuomone yra skirtumas, kur mokiniai įsigyja vidurinį išsilavinimą. 21 % tėvų mano, kad nėra jokie skirtumo kokioje mokykloje jų vaikai įsigyja vidurinį išsilavinimą (žr.15 pav).



**15 pav.** Mokytojų ir tėvų nuomonė apie gimnazijų pranašumą prieš kito tipo mokyklas, %

Mokytojams atsakius į klausimą kodėl tėvai ir mokiniai pasirenka gimnaziją, o ne kitą mokyklą, lemiami veiksniai respondentų nuomone yra tai, kad baigus gimnaziją, yra kur kas didesnė tikimybė įstoti į aukštąją mokyklą, nes gimnazijoje yra geresnė mokymo kokybė. Mažiausiai gimnazijos pasirinkimą respondentų nuomone lemia mokyklos prestižas ir šeimos tradicijos (žr.16 pav.).

5 lentelė

**Mokyklos pasirinkimą skatinančios priežastys: mokytojų nuomonė, %**

Veiksniai	M	SD	Tikrai taip	Lyg ir taip	Lyg ir ne	Tikrai ne
Didesnė tikimybė įstoti į aukštąją mokyklą	1,40	0,80	76%	13%	8%	4%
Geresnė mokymo kokybė	1,45	0,78	70%	19%	9%	3%
Atsitiktinumas	2,94	1,07	13%	23%	23%	41%
Prestižas	3,03	0,71	5%	9%	64%	22%
Šeimos tradicija	3,29	0,75	1%	16%	38%	46%
N =128						
<i>Paaiškinimas:</i> M-atsakymų vidurkis, kai vertinimas yra Tikrai taip – 1; Lyg ir taip – 2; Lyg ir ne – 3; Tikrai ne – 4; SD-standartinis nuokrypis, N-respondentų skaičius						

**16 pav.** Duomenų pateikimas lentelėje

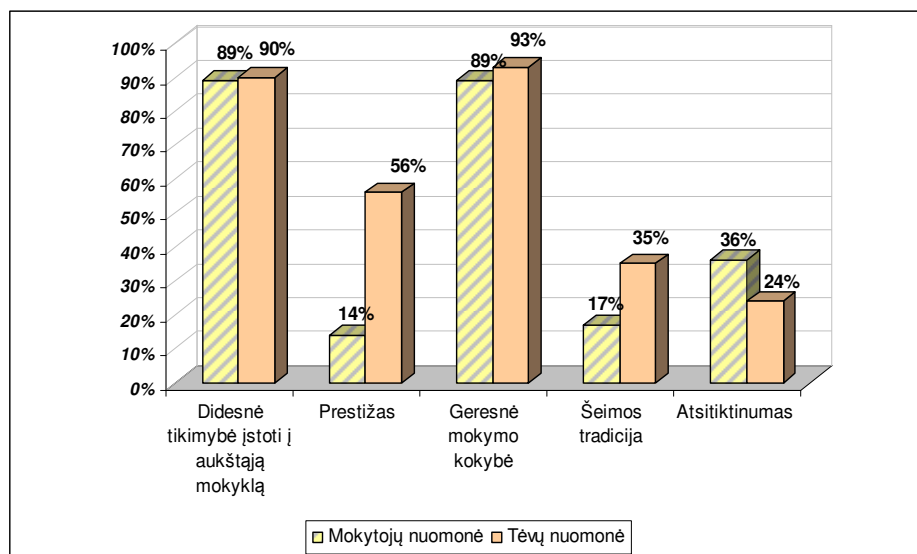
Tėvams atsakius į klausimą kodėl tėvai ir mokiniai pasirenka gimnaziją, o ne kitą mokyklą, lemiamas pasirinkimo veiksnys respondentų nuomone yra geresnė mokymo kokybė ir tai, kad baigus gimnaziją, didesnė tikimybė įstoti į aukštąją mokyklą. Tai rodo atsakymų vidurkis 1,29 ir 1,60. Mažiausiai mokyklos pasirinkimą lemia atsitiktinumas ir šeimos tradicijos (17 pav).

Mokyklos pasirinkimą lemiančios priežastys: tėvų nuomonė, %

Veikniai	M	SD	Tikrai taip	Lyg ir taip	Lyg ir ne	Tikrai ne
Geresnė mokymo kokybė	1,29	0,66	80%	13%	4%	2%
Didesnė tikimybė įstoti į aukštąją mokyklą	1,60	0,71	52%	38%	8%	2%
Prestižas	2,42	0,78	10%	46%	36%	8%
Šeimos tradicija	2,65	0,83	12%	23%	53%	12%
Atsitiktinumas	2,77	0,72	7%	17%	66%	9%
N = 121						
<i>Paaiškinimas:</i> M-atsakymų vidurkis, kai vertinimas yra Tikrai taip – 1; Lyg ir taip – 2; Lyg ir ne – 3; Tikrai ne – 4. SD- standartinis nuokrypis, N-respondentų skaičius						

17 pav. Duomenų pateikimas lentelėje

Iš pateiktų galimų atsakymo variantų gavus rezultatus pastebėta, kad respondentų nuomonės sutampa. Mokyklos tipo pasirinkimo priežastys yra geresnė mokymo kokybė ir tai, kad baigus gimnaziją, didesnė tikimybė įstoti į aukštąją mokyklą (žr.18 pav.).



18 pav. Mokytojų ir tėvų nuomonė apie mokyklos tipo pasirinkimą lemiančias priežastis, %

Respondentams buvo užduotas klausimas, ar jie patenkinti ta mokykla, kurioje šiuo metu mokosi jų vaikas (-ai). 31% tėvų atsakė, kad dabartine mokykla jie visiškai patenkinti („tikrai taip“), 59% tėvų teigė, kad dabartine mokykla yra lyg ir patenkinti („lyg ir taip“). Beveik 10% apklaustųjų yra lyg ir nepatenkinti dabartine mokykla, kurioje mokosi jų vaikas (žr.5 priedas, 8 pav).

Į klausimą „Ar jums svarbus mokyklos, kurioje mokosi jūsų vaikas, įvaizdis?“ 91% tėvų atsakė, kad labai svarbus („tikrai taip“), o 9% tėvų mano, kad lyg ir svarbus (žr. 5 priedas, 9 pav.).

Apibendrinant rezultatus pastebėta, kad Šiaulių rajone didžioji dauguma respondentų palankiai vertina savo mokyklas. Nors didelė dalis tėvų nemato skirtumo tarp gimnazijos ir kito tipo vidurinės mokyklos, bet iš pateiktų galimų atsakymo variantų gavus rezultatus paaiškėjo, kad dauguma respondentų vis tik mano, kad mokyklos tipo pasirinkimą lemiantys veiksniai yra geresnė mokymo kokybė ir tai, kad baigus gimnaziją yra didesnė tikimybė įstoti į aukštąją mokyklą.

### **Mokyklos, kaip socialinės organizacijos, įvaizdžio kūrimo dominantės mokytojų ir tėvų požiūriu**

Anketoje, skirtoje mokytojams ir tėvams buvo pateikti klausimai, kurie turėjo atspindėti respondentų nuomonę apie sudedamąsias mokyklos identiteto dalis: kultūrą, komunikaciją ir vizualųjį identitetą. Taip pat norima sužinoti respondentų nuomonę apie pagrindinius palankaus mokyklos įvaizdžio formavimo trukdžius bei įvaizdžio gerinimo galimybes. Taikant anketinės apklausos metodą, siekiama išanalizuoti socialinio pedagogo galimybes, formuojant mokyklos įvaizdį.

### **Mokyklos kultūros veiksniai, lemiantys mokyklos įvaizdį**

*Organizacijos kultūra* paprastai apibūdinama kaip nusistovėjusios *vertybės, elgesio normos, filosofija, vizija, misija, klimatas, žmonės ir kt.* Organizacijos kultūrą lemia organizacijos dydis, ir struktūra, vadovavimo ir sprendimų priėmimo stilius, aplinkos veiksniai (stabilumas ar nestabilumas), technologijos, darbo ir užduočių pasiskirstymas, tradicijos (žr. 1.6 sk.).

Tai viena iš pagrindinių kokybių, lemiančių palankaus mokyklos įvaizdžio kūrimą. Visi respondentai turėtų suvokti jos reikšmę formuojant vidinį ir išorinį mokyklos įvaizdį ir į šį kontekstą žiūrėti rimtai, o ne pro pirštus, nes nuo to, kokia mokykloje bus vertybių sistema, priklausys mokinių tolimesnė raida baigus mokyklą bei pasirinktas kelias, kuriuo jie žengs.

Mokyklos įvaizdžiui gerinti labai svarbu žinoti respondentų nuomonę mokyklos kultūros aspektais. Respondentų buvo klausama apie mokinių ir mokytojų santykius. Svarbiausiu veiksniu mokyklos kultūros formavime respondentai išskyrė mokykloje dirbančių mokytojų kompetenciją, gerą mokymo kokybę, saugią aplinką ir socialinių poreikių tenkinimą. Tai rodo atsakymų vidurkiai 1,3- 1,58 (žr. 19 pav.).

**Mokytojų nuomonė apie mokyklos kultūrą lemiančius veiksnius, %**

Veiksniai	M	SD	Tikrai taip	Lyg ir taip	Lyg ir ne	Tikrai ne
Kompetentingi pedagogai	1,39	0,52	63%	36%	2%	0%
Saugi aplinka	1,54	0,81	65%	18%	16%	2%
Socialinių poreikių tenkinimas	1,55	0,86	64%	23%	8%	5%
Mokymo kokybė	1,58	0,86	61%	26%	8%	5%
Mokyklos vardas	1,88	0,99	46%	29%	16%	9%
Gerai santykiai tarp mokinių ir mokytojų	1,96	0,98	43%	25%	25%	7%
Gerai santykiai tarp mokinių	2,05	1,00	41%	21%	31%	7%
N = 128						
<i>Paaiškinimas:</i> M-atsakymų vidurkis, kai vertinimas yra Tikrai taip – 1; Lyg ir taip – 2; Lyg ir ne – 3; Tikrai ne – 4. SD- standartinis nuokrypis, N-respondentų skaičius						

**19 pav.** Duomenų pateikimas lentelėje

Palankų mokyklos vidinį ir išorinį įvaizdį lemia ir mokyklos vadovai. Šią nuomonę patvirtina dauguma respondentų. Respondentai tėvai pripažįsta, kad mokyklos kultūrą pirmiausia lemia mokymo kokybė, kaip viso mokyklos įvaizdžio pagrindas, ir saugi mokyklos aplinka. Tai rodo atsakymų vidurkiai 1,33- 1,34 ( žr. 20 pav.).

**Tėvų nuomonė apie mokyklos kultūrą lemiančius veiksnius, %**

Veiksniai	M	SD	Tikrai taip	Lyg ir taip	Lyg ir ne	Tikrai ne
Mokymo kokybė	1,33	0,62	74%	21%	3%	2%
Saugi aplinka	1,44	0,75	69%	22%	6%	3%
Gerai santykiai tarp mokinių ir mokytojų	1,75	0,98	55%	24%	13%	8%
Kompetentingi pedagogai	1,75	0,97	54%	26%	12%	8%
Socialinių poreikių tenkinimas	1,83	1,04	52%	24%	12%	12%
Gerai santykiai tarp mokinių	1,97	1,03	46%	19%	26%	8%
Vadovai	2,02	1,07	45%	21%	23%	12%
Mokyklos vardas	2,54	1,15	28%	16%	31%	26%
N = 121						
<i>Paaiškinimas:</i> M-atsakymų vidurkis, kai vertinimas yra Tikrai taip – 1; Lyg ir taip – 2; Lyg ir ne – 3; Tikrai ne – 4. SD- standartinis nuokrypis, N-respondentų skaičius						

**20 pav.** Duomenų pateikimas lentelėje

Tyrimo rezultatai rodo, kad mokytojai ir tėvai didelę kultūros reikšmę įvaizdžiui suvokia bei atitinkamai įvertina. Bendravimui tarp mokytojų ir mokinių mokytojai respondentai skiria taip pat didelę reikšmę. Standartinis nuokrypis (SD) nedidelis, tai rodo respondentų vieningą

nuomonę šiuo klausimu. Gerų santykių palaikymas su mokiniais respondentų nuomone yra didelis prioritetas, siekis. Teigiamam vidiniam ir išoriniam įvaizdžiui sukurti ir palaikyti, tyrimo dalyvių nuomone, itin svarbu ir geri santykiai tarp pačių mokinių. Taigi šiuo atveju akivaizdi teorinėje dalyje analizuojama išorinio ir vidinio įvaizdžio sąveika.

Mokyklos kultūros lemiamas veiksnys yra ir mokinių socialinių poreikių tenkinimasis. Tai patvirtino didesnė dalis apklausoje dalyvavusių respondentų. Tačiau tėvai nemano, kad mokyklos vardas gali lemti mokyklos kultūros pokyčius, nors mokytojų nuomonė yra kitokia. Toks nuomonių nesutapimas patvirtina mokslinėje literatūroje pateikiamus duomenis, kad ne visada vidinis įvaizdis sutampa su išoriniu (žr. 1.2 skyrių).

Apibendrinant rezultatus pastebėta, kad svarbiausi veiksniai mokyklos kultūroje abiejų respondentų požiūriu yra gera mokymo kokybė, geri, kompetentingi mokytojai, saugi mokyklos aplinka ir mokinių socialinių poreikių tenkinimas (žr. 5 priedas, 1 pav.). Tyrimo rezultatai rodo, kad ir respondentai mokyklą mato ne tik kaip ugdymo įstaigą, bet ir kaip socialinę organizaciją, kuri yra atsakinga už mokinių socializaciją. Teigiamas mokyklos kultūrą lemiančių veiksnių vertinimas patvirtina mokslinėje literatūroje iškeltas teorijas apie kultūros kaip mokyklos identiteto sudedamosios dalies reikšmę viso mokyklos įvaizdžio formavimui (žr. 1.6 skyrių).

### **Mokyklos komunikacijos veiksniai, lemiantys mokyklos įvaizdį**

Ugdymo institucijose, siekiančiose visuomenės palaikymo ir pritarimo vykdomai veiklai, labai svarbūs socialinės komunikacijos gebėjimai. Tai yra kalbėjimasis su visuomene, jos poreikių išsiaiškinimas ir jų tenkinimas, informacijos teikimas visuomenei, organizacijos pristatymas.

Įtvirtinant ugdymo institucijų socialinę funkciją, būtina atkreipti dėmesį į *tėvų nuomonę - ar tėvai patenkinti mokyklos darbu, ką jie galvoja apie mokyklą; į žinias - ar vietinės bendruomenės nariai žino mokyklos veiklą, projektus, ką jie žino apie mokyklos auklėtinių ar mokytojų laimėjimus; į galią - kiek tėvai turi galių vaikų mokymo procesui* (Matkevičienė, 2005).

Komunikacija - tai žmonių tarpusavio sąveika, bendravimas, kuris neretai apibūdinamas kaip sėkmingo organizacijos veikimo pagrindas. Organizacijos komunikacija svarbi tiek organizacijos viduje (vidinė komunikacija), tiek išorėje (išorinė komunikacija), todėl gavėjai gali būti labai įvairūs - darbuotojai, vartotojai ir kt. Nuo to, kokia informacija ir kaip ji platinama, labai priklauso norimo įvaizdžio kūrimas. Pastebėta, kad respondentai didelę komunikacijos reikšmę mokyklos įvaizdžio gerinimui suvokia bei atitinkamai įvertina ( žr. 5 priedą, 2 pav.).

Teigiamam įvaizdžiui sukurti ir palaikyti tyrimo respondentų pedagogų nuomone, itin svarbu yra reklama, naudojimasis galimomis informacijos skaidos priemonėmis. Tačiau įdomu

tai, kad tėvai pirmoje vietoje mokyklos komunikacijoje mato mokyklos bendravimą ir bendradarbiavimą su tėvais ir kitais visuomenės nariais.

Toliau 91% mokytojų mano, kad gandai, neigiama draugų ir pažįstamų nuomonė gali lemti nepalankų mokyklos įvaizdį. Tuo tarpu respondentai tėvų pažymi, kad gandai ir neigiama pažįstamų nuomonė neturi reikšmės palankaus mokyklos įvaizdžio formavimui.

Apibendrinant galima daryti sakyti, kad mokytojai ir tėvai natūraliai suvokia bendravimą su tėvais ir kitais visuomenės nariais, kitus komunikacijos veiksnius, kaip svarbius veiksnius mokyklos įvaizdžio formavimui ir gerinimui, bet galima interpretuoti, kad tėvams dar neįprasta reklamą matyti švietimo organizacijos veikloje, nes paprastai tai būdinga verslo institucijoms.

Anketų atviruose klausimuose respondentų buvo prašoma *pasiūlyti naujas tradicijas, kurios stiprintų bendruomenę, tarpusavio santykius bei ryšius su moksleiviais ir jų tėvais*. Ir mokytojai ir tėvai siūlė mokykloje organizuoti daugiau bendrų švenčių su tėvais, rengti šeimų vakarones, bendras sporto varžybas, nes tai stiprintų mokyklos ir tėvų bendradarbiavimą, padėtų išlaikyti palankų įvaizdį visoje bendruomenėje. Tai padėtų formuoti palankų išorinį ir vidinį mokyklos įvaizdį.

Tokį respondentų pasirinkimą galima interpretuoti kaip bendruomenės įsitraukimo į mokyklos veiklą skatinimą. Tai patvirtina teorinėje dalyje analizuojamą komunikacijos veiksnių reikšmę išoriniam ir vidiniam mokyklos įvaizdžiui. Kai mokyklos ir visos aplinkinės bendruomenės nariai jaučia, kad jų nuomonė yra svarbi, kad į ją įsiklausoma, atsižvelgiama į jų pastabas, tada jie būna lojalūs mokyklos veiklai ir visada yra linkę jai padėti, ją paremti (Matkevičienė, 2005).

### **Mokyklos kontaktinių auditorių reikšmė įvaizdžiui**

Kiekviena organizacija, o taip pat ir švietimo, turi tam tikras kontaktines auditorijas. Literatūroje dažniausiai išskiriamos dvi pagrindinės publikos: *darbuotojai* - šiuo atveju mokytojai, ir *vartotojai* - mokiniai, tėvai. Dauguma autorių Drūteikienė (2003), Čeikauskienė (1997) ir kt. akcentuoja, kad organizacijos įvaizdžio suvokimas gali kisti priklausomai nuo auditorijos, t.y. tą pačią organizaciją skirtingi asmenys ar grupės gali apibūdinti ir visiškai priešingai. Todėl, gerinant mokyklos įvaizdį, reikėtų atsižvelgti ir į tai, kad organizacija gali turėti kelis įvaizdžius. Tai suvokti ir pastebėti aktualu ir mokykloms, kuriose komunikuoja labai įvairios auditorijos: mokytojai, mokiniai, tėvai ir kt. Visos šios auditorijos siekia pateisinti savo lūkesčius, kurie taip pat gali labai skirtis.

Tyrimo dalyvių buvo paprašyta įvertinti, kuriose iš pateiktų auditorijų jiems yra svarbiausia sukurti teigiamą mokyklos įvaizdį. Pateikti duomenys rodo, kad mokykla visų pirma



stengiasi būti patraukli mokiniais bei tėvams. Tokia tyrimo dalyvių pozicija visiškai sutampa su teorijoje pateiktomis nuostatomis, kad vartotojai yra viena svarbiausių kontaktinių auditorijų.

Tyrimo rezultatai rodo, kad tyrimo dalyviai visai natūraliai suvokia ir išskiria svarbiausias kontaktines mokyklos auditorijas - mokinius ir tėvus, kuriems būtina formuoti teigiamą mokyklos įvaizdį. Tačiau darbuotojų, t.y. mokytojų auditorija šiuo klausimu yra įvertinta gana žemai, atsižvelgiant į tai, kad mokytojai - mokiniai - tėvai sudaro mokyklos bendruomenės pagrindą. Tai rodo, kad vidiniam įvaizdžiui bei mikroklimatui tyrimo dalyviai dar neskiria itin daug dėmesio ( žr.5 priedą, 3 pav.).

Respondentams taip pat buvo užduotas klausimas, kokios yra pagrindinės nepakankamai gero mokyklos įvaizdžio priežastys. Tyrimo dalyviams įvertinti pateikti tie patys trys teiginiai, jog svarbiausi teigiamo mokyklos įvaizdžio trukdžiai yra prasta mokymo kokybė, kurios vienas iš rodiklių yra prastesni mokinių pažymiai nuėjus mokyti į kitas mokyklas, blogi atsiliepimai bei nepakankamai išplėtotas populiarinimo bei reklaminė veikla. Pirmoje vietoje respondentų nuomone, yra prasta mokymo kokybė (69 % ir 79% ). Blogiems atsiliepimams respondentai skiria mažiau dėmesio (57% ir 51% ), nors būtent šiomis komunikacijos priemonėmis būtų galima paveikti žmonių nuomonę, t.y. netgi sąlygoti jų atsiliepimus ir pan. Trečioje vietoje lieka nepakankamai išplėtotas populiarinimo veikla (38 % ir 26% ) ( žr. 5 priedas , 4 pav.).

Apibendrinus gautus rezultatus, galim daryti išvadą, kad respondentai suvokia mokyklos komunikacijos esmę, kaip kalbėjimąsi su visuomene, jos poreikių išsiaiškinimą ir jų tenkinimą, informacijos teikimą visuomenei. Jų nuomone, palankų įvaizdį lemia mokyklos bendradarbiavimas su tėvais ir kitais visuomenės nariais, taip pat reklama, nors reklamą dar daugeliui respondentų neįprasta matyti švietimo įstaigose. Pagrindinės nepakankamai geros mokyklos kultūros, kaip įvaizdžio ir identiteto sudedamosios dalies, priežastys yra prasta mokymo kokybė ir blogi atsiliepimai. Gauti duomenys rodo, kad mokykla visų pirma stengiasi būti patraukli mokiniais bei tėvams, o mokytojų auditorija įvertinta žemiau. Vadinasi, formuojant palankų mokyklos įvaizdį, būtina atsižvelgti į šiuos įvaizdį lemiančius veiksnius.

### **Vizualaus identiteto veiksniai, lemiantys mokyklos įvaizdį**

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

Gauti rezultatai rodo, kad dauguma respondentų mokytojų mano, kad simbolika lemia mokyklos gerą įvaizdį, tuo tarpu tėvai abejoja ar simbolika lemia mokyklos įvaizdį. Tiriant respondentų požiūrį į vizualųjį identitetą pastebėta, kad tėvams lemiamą reikšmę turi pastato išvaizda ir vidaus interjeras, taip pat vadovų ir darbuotojų (mokytojų) elgsena ir išvaizda. Tėvai mano, kad įvaizdį lemia komunikacijos priemonės ir technologijų taikymas mokymo procese (žr. 5 priedas, 5 pav.).

Vizualus identitetas taip gali lemti mokyklos pasirinkimo priežastis. Respondentai akcentuoja, kad mokyklos pasirinkimui lemiamą reikšmę turi gera mokyklos materialinė bazė, geras mokinių maitinimas, taip pat sutvarkyta mokyklos teritorija (eksterjeras) ir jaukus mokyklos vidus (interjeras). Tiriant respondentų požiūrį į gimnazijos uniformos, nuomonės išsiskyrė. Tėvai mano, kad mokinių uniforma turi lemiamą reikšmę, renkantis mokyklą. Tuo tarpu mokytojų respondentų nuomonė yra visiškai priešinga. Jie nemano, kad mokinių uniforma yra lemiamas veiksnys, renkantis mokyklą ( žr.5 priedą 6 pav.).

Apibendrinus rezultatus, galima daryti išvadą, jog respondentų nuomone, vizualus identitetas gali lemti mokyklos išorinį ir vidinį įvaizdį, taip pat mokyklos pasirinkimą.

### **Socialinio pedagogo galimybės, formuojant mokyklos įvaizdį: tėvų ir mokytojų požiūrio palyginimas**

Mokykla- antroji vaiko bendruomenė (po šeimos), kur jis socializuojasi, įgyja tam tikrus elgesio, bendravimo su bendraamžiais ir vyresniais žmonėmis įgūdžius. Kaip teigia Vaitkevičius(1995), *socializacija* - žmogaus adaptavimasis jį supančioje žmonių bendrijoje.

*Socializacija* – tai žmogaus vystymasis per visą gyvenimą sąveikaujant su aplinka, socialinių normų ir kultūrinių vertybių perėmimo procesas, taip pat savęs tobulinimas ir realizavimas toje visuomenėje, kuriai jis priklauso (Kučinskas, Kučinskienė, 2000, p.65).

Kiekvienoje mokykloje vis daugiau pozityvios socializacijos raiškos, ankstyvosios prevencijos programų, kurios padeda ne tik pritraukti papildomų lėšų, bet ir spręsti socializacijos problemas. Anot Kvietkienės (2005) mokyklos skatinamos aktyvinti, kurti savitą kultūrą, ieškoti naujų, netradicinių ugdymo formų, puoselėti tradicijas ir tradicinius renginius, kuriuose dalyvautų vaikai ir jų šeimos nariai.

Socialinio pedagogo paskirtis- vaiko gerovė, kuris suprantamas kaip socialinis pedagoginis procesas, plečiantis vaikų pasirinkimo galimybes. Rinktis vaikai gali iš begalinio skaičiaus alternatyvų, tačiau kiekvienam vaikui pirmiausiai turi būti galimybė sveikai ir sočiai pavalgyti, gyventi saugioje aplinkoje, turėti galimybes gauti žinių ir tobulinti savo gebėjimus (Kvieskienė, 2005). Socialiniai pedagogai, teikdami socialinę pedagoginę pagalbą mokykloje,

dirba su rizikos grupės vaikais, jų šeimomis, vykdo ir koordinuoja prevencinę veiklą, koordinuoja papildomo ugdymo socialines programas. Socialinė-pedagoginė pagalba tampa svarbia ugdymo proceso dalimi ugdymo institucijose.

Atliekant tyrimą siekta sužinoti respondentų nuomonę apie socialinio pedagogo galimybes, formuojant mokyklos įvaizdį Tėvų ir mokytojų požiūrių palyginimas turėtų atskleisti, ar abi auditorijos šių veiksmų reikšmę suvokia vienodai. Gal būt yra esminių skirtumų, kurie gali trukdyti sėkmingam mokyklos įvaizdžio formavimui. Respondentų mokytojų nuomonė šiuo klausimu pavaizduota 21 paveiksle.

9 lentelė

**Mokytojų nuomonė apie socialinio pedagogo galimybes formuojant mokyklos įvaizdį, %**

Veiksniai	M	SD	Tikrai taip	Lyg ir taip	Lyg ir ne	Tikrai ne
Mokinių, mokytojų ir tėvų bendravimo problemų sprendimas	1,27	0,62	81%	13%	5%	2%
Socioedukacinių paslaugų mokiniams ir jų tėvams kokybė	1,35	0,65	73%	21%	5%	2%
Moksleivių saugumas ir pamokų lankomumas	1,66	0,91	53%	30%	6%	11%
Mokyklos ryšys su kitomis socialinėmis institucijomis,	1,80	0,75	34%	52%	9%	5%
Mokyklos ir mokinių šeimų bendradarbiavimas	2,37	0,63	5%	57%	35%	3%
N = 128						
<i>Paaiškinimas:</i> M-atsakymų vidurkis, kai vertinimas yra Tikrai taip – 1; Lyg ir taip – 2; Lyg ir ne – 3; Tikrai ne – 4. SD- standartinis nuokrypis, N-respondentų skaičius						

**21 pav.** Duomenų pateikimas lentelėje

Kaip respondentai tėvai vertina socialinio pedagogo galimybes formuojant mokyklos palankų įvaizdį duomenys pavaizduoti 22 paveiksle.

Analizuojant, lyginat respondentų atsakymus į klausimus, nustatytas nedidelis standartinis nuokrypis (SD). Standartinis nuokrypis rodo, kaip stipriai požymio reikšmės svyruoja apie vidurkį. Kuo standartinio nuokrypio reikšmė mažesnė, tuo respondentų nuomonė nagrinėjamu klausimu yra vieningesnė. Ir priešingai, kuo standartinis nuokrypis didesnis, tuo respondentų nuomonė tam tikru klausimu mažiau vieninga. Rezultatai rodo, kad respondentai socialinio pedagogo galimybes formuojant mokyklos įvaizdį vertina palankiai. Abiejų respondentų nuomonės šiuo klausimu yra gana vieningos.

## Tėvų nuomonė apie socialinio pedagogo galimybes formuojant mokyklos įvaizdį, %

Veiksniai	M	SD	Tikrai taip	Lyg ir taip	Lyg ir ne	Tikrai ne
Mokyklos ryšys su kitomis socialinėmis institucijomis,	1,50	0,74	11%	67%	13%	9%
Socioeducacinių paslaugų mokiniams ir jų tėvams kokybė	1,83	0,71	19%	64%	17%	0%
Mokyklos ir mokinių šeimų bendradarbiavimas	1,88	0,71	7%	50%	41%	1%
Mokinių, mokytojų ir tėvų bendravimo problemų sprendimas	1,94	0,76	38%	51%	11%	0%
Moksleivių saugumas ir pamokų lankomumas	2,50	0,84	61%	17%	13%	8%
N =121						
<i>Paaškinimas:</i> M-atsakymų vidurkis , kai vertinimas yra Tikrai taip – 1; Lyg ir taip – 2; Lyg ir ne – 3; Tikrai ne – 4. SD- standartinis nuokrypis, N-respondentų skaičius						

## 22 pav. Duomenų pateikimas lentelėje

Tyrime dalyvavę tėvai nurodė, kad socialinio pedagogo veiklos dėka pagerėjo moksleivių saugumas ir pamokų lankomumas, o tai yra svarbu mokyklos įvaizdžiui. Pedagogų nuomonė ženkliai nesiskiria – jie taip pat mano kad socialinio pedagogo veiklos dėka gerėja mokyklos saugumas ir pamokų lankomumas ( žr 5 priedas, 7 pav.).

Tyrimo rezultatai rodo, jog respondentams labai svarbu tėvų, mokinių ir mokytojų bendravimo problemų sprendimas. Tai pažymėjo 91 % pedagogų ir 87 % tėvų .

Toliau respondentai nurodė, kad jiems yra svarbus mokyklos ryšys su kitomis socialinėmis institucijomis ir socioeducacinių paslaugų kokybė. Socioeducacines paslaugas mokykloje socialinis pedagogas teikia dažniausiai įvairių projektų pagalba. Socialiniams pedagogams reikėtų pasistengti, organizuojant veiklą, susijusią su mokyklos ir tėvų bendradarbiavimu. Tik 53 % tėvų labiau teigiami vertina šį socialinio pedagogo veiklos rodiklį mokykloje. Panašiai galvoja ir pedagogai(62 %).

Anketinėje apklausoje respondentų buvo klausama, ar mokyklos įvaizdį gali lemti socialinio pedagogo veikla. Gavus rezultatus paaiškėjo, kad labiau teigiamai (tikrai taip, lyg ir taip) atsakė 75 % mokytojų ir 61 % tėvų. Labiau neigiamai( lyg ir ne, tikrai ne) atsakė 25 % mokytojų ir 39 %tėvų( žr. 5 priedas, 7 pav.).

Apibendrinus rezultatus galima teigti, kad socialinis pedagogas savo veikla gali lemti mokyklos įvaizdžio pokyčius ir gali realiai prisidėti prie palankaus mokyklos įvaizdžio formavimo. Reikėtų tobulinti komunikacinius ryšius su mokinių tėvais ir skatinti mokyklos bei mokinių šeimų bendradarbiavimą. Anketose atviruose klausimuose ir mokytojų ir tėvų buvo

prašoma *pasiūlyti naujas tradicijas, kurios stiprintų bendruomenę, tarpusavio santykius bei ryšius su moksleiviais ir jų tėvais*. Respondentai siūlė organizuoti daugiau bendrų švenčių su tėvais, rengti šeimų vakarones, bendras sporto varžybas, nes tai stiprintų mokyklos ir tėvų bendradarbiavimą, darytų mokyklą patrauklesne daugeliui bendruomenės narių, padėtų išlaikyti gerą įvaizdį visuomenėje.

### 2.3.2. SSGG analizė įvaizdžio vertinimo aspektu

Krepštienė (2004) teigia, kad SSGG analizė – tai vidinės ir išorinės viešosios įstaigos situacijos analizė, įgalinanti identifikuoti privalumus, trūkumus, galimybes, pavojus. Autorė teigia, kad vertinant *vidinę situaciją*, kuriant organizacijos įvaizdį, reiktų atkreipti dėmesį į tokius veiksnius: mokslo kokybę, pedagogų profesinę kompetenciją, išteklių valdymą, vizualinius įstaigos elementus ir komunikaciją. Vertinant *išorinę situaciją*, kuriant organizacijos įvaizdį, būtina atsižvelgti į šiuos veiksnius: ekonominius, socialinius, politinius, technologinius, konkurentų įvaizdį (Krepštienė, 2004).

Daugelis autorių nagrinėja organizacijos vizijos, misijos, strategijos ir filosofijos svarbą, reikšmę organizacijos įvaizdžio kūrimui. Viena iš jų yra Krepštienė (2004). Jos teiginiui, kad įvaizdžio kūrimas remiasi organizacijos vizija, misija bei filosofija, pritaria daugelis autorių, kurie pabrėžia jų svarbą bei naudą organizacijoje. Beresnevičiūtė, Kadziauskas, Diržys (2006) teigia, kad *vizija* – tai apibrėžimas, parodantis, kur organizacija nori būti ateityje ar, kitaip sakant, kokia ji nori būti ateityje.

*Viziją* reikia formuoti taip, kad darbuotojai galėtų bent iš dalies jausti pasitenkinimą dėl savo pastangų ir matytų savo darbo rezultata. Geros vizijos sukūrimui labai trukdo nusistovėję organizacijos vidinės tradicijos, absurdiškumo baimė, organizacijos atstovų stereotipai, pervargę lyderiai, trumparegiškumas ar dalyvaujančiųjų negatyvizmas (Beresnevičiūtė, Kadziauskas, Diržys, 2006).

Hargreavesas (1999) pažymi, kad vadovaujant švietimo institucijai, siekiant, kad ji būtų veiksminga, o jos darbuotojai tobulėtų, pageidautina, jog ji turėtų savo misiją ar suvoktų jos svarbą. Misija švelnina mokymo netikrumų keliamą kaltę, mokytojų bendruomenėje puoselėdama bendrus įsitikinimus ir tikslus. Misija taip pat leidžia mokytojams jausti darbo efektyvumą, tikėti, jog gali pagerinti moksleivio pažangą.

Seilius (1994) teigia, kad organizacijos misija turi didžiulę reikšmę, nes jos pagrindu formuojami tikslai, kurie tampa valdymo sprendimų priėmimo kriterijais. Jeigu organizacija neturėtų misijos, tai įstaigos vadovas orientuotųsi tik savo individualioms vertybėms, o jos visada gali gerokai skirtis nuo organizacijos paskirties. Beresnevičiūtė, Kadziauskas, Diržys

(2006) *misija* apibūdina kaip vieną sakinį, kuris atsako į keletą klausimų: *dėl ko mes egzistuojame? ką mes veikiame? kaip mes tai darome? kam mes tai darome? kuo ši organizacija skiriasi nuo kitų?* Anot šių autorių, gerai įvardinta misija pasižymi tokiomis savybėmis: yra aiški ir trumpa; aiškiai nurodo veiklos kryptį, nedetalizuojant konkrečių darbų; jei tam yra reikalinga, apibrėžiama, kam organizacija tarnauja; priimtina visiems organizacijos nariams; suprantama žmonėms už organizacijos ribų; apibrėžia organizacijos unikalumą. *Tai yra labai svarbu, nes parodo, kuo organizacija išsiskiria iš savo konkurentų.*

Šiomis savybėmis pasižymi ir toliau darbe nagrinėjama Šiaulių rajono X gimnazija.

Kiekviena organizacija, norėdama kurti palankų savo įvaizdį bei norėdama nustatyti savo galimybes ir pavojus, visų pirma turėtų atlikti aplinkos analizę. Ši analizė padėtų nustatyti jos įvaizdį lemiančius tiek vidinius, tiek išorinius veiksnius. Norint nustatyti kokie veiksniai lemia mokyklos įvaizdį ir kokiais būdais mokykla galėtų jį gerinti, tyrimui parinkti ir analizuoti mokykloje 2006/2007m.m. ir 2007/2008 mokslo metais vykusio mokyklos vidaus ir išorės audito rezultatai bei išvados, gimnazijos strateginis švietimo planas, ugdymo veiklos ataskaita, gimnazijos nuostatai.

Pasitelkus SSGG metodą atlikta pasirinktos X mokyklos strateginių dokumentų analizė, siekiant įvertinti pagrindinius palankaus mokyklos įvaizdžio kūrimo trukdžius bei įvaizdžio gerinimo kryptis.

### **X gimnazijos SSGG**

X gimnazija - moderni, saugi, atvira kaitai, demokratiškais principais besivadovaujanti, į bendražmogiškas vertybes orientuota, teikianti pagrindus tęstiniam, visą gyvenimą trunkančiam mokymuisi, mokanti gyventi kaitos sąlygomis, kokybiškai tenkinanti visuomenės poreikius ugdydama mokinius, efektyviai organizuojanti ugdymo procesą, patraukli išore ir savo turiniu, darbo metodais, ugdymo kokybe, ieškanti inovacijų ir jas įgyvendinanti.

*Estetiškos, saugios, teigiamai motyvuojančios aplinkos kūrimas- vienas iš svarbiausių gimnazijos uždavinių.*

<b>Stiprybės</b>	<b>Silpnybės</b>
Plačiai taikomos informacinės technologijos: kompiuterizuoti kabinetai, internetas, intranetas, extranetas, elektroniniai dienynai, vaizdo projektorius, info-testo programa. Aktyvi projektinė veikla. Aktyvi metodinė veikla, aktyviai dalinamasi	Skurdi gimnazijos estetinė aplinka, reikalinga renovacija. Trūksta vadovėlių, mokymo priemonių, nes nepakankamai skiriama limitinių lėšų užsakymams. Labai užimti mokytojai.

darbo patirtimi.

Vyksta patirties sklaida rajono bei Lietuvos mastu.

Gerai brandos egzaminų rezultatai.

Didelis įstojimo į aukštąsias mokyklas procentas.

Pedagogų kvalifikacijos tobulinimas.

Didelis intelektualinis potencialas.

Gerai pasiekimai olimpiadose, konkursuose.

Pagilintas anglų kalbos mokymas.

Moksleiviams sudarytos geros sąlygos ugdymuisi bei dalyvavimui popamokinėje veikloje.

Nedidelė mokytojų kaita.

Mokytojų iniciatyvos mokinių poreikiams tenkinti ir mokymosi motyvacijai skatinti.

Moksleivių bendrųjų gebėjimų, dabarties sąlygomis būtinų kompetencijų ugdymas.

Saugumo ir sveikatingumo užtikrinimas.

X gimnazija yra žinoma ne tik Šiaulių rajone, bet ir Lietuvoje. Taip pat yra žinoma ne tik kaip pirmoji gimnazija Šiaulių rajone, bet kaip ir stipri švietimo institucija, kurioje gimnazistai yra gerai paruošiami, o tai įrodyti jie gali įvairių konkursų bei projektų metu.

*Stiprybė yra aktyvi projektinė veikla.* Šis veiksnys gali suteikti pranašumą mokyklų konkurencijos kovoje .

*Gerai brandos egzaminų rezultatai, didelis įstojimo į aukštąsias mokyklas procentas rodo, kad mokykloje dirba labai aukštos kvalifikacijos mokytojai, yra didelis intelektualinis potencialas, plačiai taikomos informacinės technologijos.*

Moksleiviams sudarytos geros sąlygos ugdymuisi bei dalyvavimui popamokinėje veikloje, šie veiksniai daro mokyklą patrauklią visoms kontaktinėms auditorijoms - ir tėvams ir mokiniams ir patiems mokytojams.

*Nedidelė mokytojų kaita* rodo, kad mokytojai yra patenkinti sudarytomis darbo sąlygomis, nors gimnazijos bendruomenė pripažįsta, kad didelis mokytojų užimtumas, ir prastėjanti mokinių mokymosi motyvacija kelia grėsmę mokyklos įvaizdžio kūrimui ir gerinimui.

Tačiau mokytojai parodo daug iniciatyvos

Vaikų, augančių socialiai remtinose šeimose, skaičiaus didėjimas.

Mokinių mokymosi motyvacijos mažėjimas.

Didžiausią *silpnybę* geram mokyklos įvaizdžiui, vizualiniam identitetui formuoti gimnazijos bendruomenė įvardina skurdžią gimnazijos estetinę aplinką iš tikrųjų tik atėjus į gimnaziją, pasitinka labai blogos kokybės paradinės durys, kurios sudaro pirmą įspūdį apie prastą mokyklos estetinį vaizdą, prastą interjerą ir eksterjerą . Visas mokyklos pastatas taip pat yra blogos būklės, seni langai netaupo šilumos, šaltos patalpos, nesuremontuoti kabinetai. Tai labai susilpnina konkurencinę kovą su kitomis mokyklomis, kurios yra jau renovuotos.

Gimnazijos *silpnybė* yra įvardijama vaikų, augančių socialiai remtinose šeimose, skaičiaus didėjimas ir mokinių mokymosi motyvacijos mažėjimas.

*Silpnybė.* Gimnazijoje dirba mokytojų, kurie skirsto moksleivius į „mylimus“ ir „nemylimus“ vaikus, taip pat kai kurie mokytojai kritikuoja savo auklėtinius dėl jų asmeninių savybių, o dėl to kyla konfliktai;

Visuomenėje pateikiamas gimnazijos įvaizdis neatitinka tikrovės, nes gimnazijoje dirba nemažai nekomunikabilių, pensijinio amžiaus pedagogų, daugėja nekultūringų moksleivių.

Į šią gimnaziją gali įstoti visi, kas nori. Dėl to čia kasmet įstoja vis daugiau moksleivių, kurie nepajėgūs pakelti šios gimnazijos mokymo krūvį, o tai neigiamai veikia sukurtą stiprios gimnazijos vardą;

Mokytojai ne visada domisi tuo, kas vyksta gimnazijoje, tik keletas jų galėtų pasakyti gimnazijos misiją, viziją bei filosofiją, o ką jau kalbėti apie jų reikšmę gimnazijos veiklai.

Gimnazijoje trūksta organizuotumo, dėl to gimnazijos veikloje dažnai pastebimas chaosas.

Gimnazijoje dirba pedagogų, kurie moksleivius skirsto pagal jų asmenines savybes, į tuos, kurie yra verti jų dėmesio ir

<p>mokinių poreikiams tenkinti ir mokymosi motyvacijai skatinti.</p>	<p>pagarbos, ir į tuos, kurie nėra verti; Gimnazijos direktorius nėra gimnazijos lyderis bei autoritetas daugeliui šios įstaigos darbuotojų. Gimnazijoje yra netolygiai paskirstomi darbai bei užduotys: vieni gauna per daug darbo, kiti per mažai; Gimnazijos strategijoje nevisiškai išanalizuota bei aprašyta ši gimnazija veikianti išorinė bei vidinė aplinka. Taip pat šiame plane pasigendama moksleivių adaptacijos klausimo sprendimo, kuris padėtų moksleiviams įsilieti į naują aplinką.</p>
<p><b>Galimybės</b></p>	<p><b>Grėsmės</b></p>
<p>Galimybė mokytojams įsijungti į kultūrinę-informacinę ir technologinę šiuolaikinės visuomenės raidą. Užmegzti ir plėtojami ryšiai su užsienio mokyklomis. Gimnazijoje dirba daugelio mokomųjų dalykų profilinio ugdymo konsultantai. Veikia gimnazijos intranetas, ekstranetas, efektyviai naudojamos informacinė technologijos ugdymo procese.</p> <p>Dauguma mokinių yra teigiamos mokymosi motyvacijos. Aktyvi mokinių savivalda.</p> <p>Palankios galimybės panaudoti ES struktūrinių fondų lėšas rašant investicinius projektus. Sudarytos geros sąlygos mokytojų kvalifikacijos tobulinimui. Teikiama kvalifikuota socialinė ir specialioji pagalba mokiniams. Gimnazijos bendruomenės stiprinimas, tarpusavio bendravimo ir bendradarbiavimo skatinimas. Gimnazijos bendruomenės narių informacinės kultūros ugdymas Estetiškos, saugios, teigiamai motyvuojančios aplinkos kūrimas.</p> <p><i>Galimybė</i> Mokyklos bendruomenė mato kaip galimybę pilną mokyklos renovaciją, kuri planuojama buvo atlikti iki 2010 metų, bet pasikeitus rajono valdžiai, pasikeitus rajono švietimo įstaigų pertvarkos planui, nusikėlė neribotam laikui.</p> <p><i>Galimybė.</i> Kadangi palankios galimybės</p>	<p>Neaiški situacija dėl rajono švietimo tinklo optimizavimo. Blogėja demografinė situacija. Tarpmokyklinė konkurencija. Mokytojui būtina įgyti vis naujų kompetencijų, reikalingų dabartinėje švietimo sistemoje. Blogėja mokinių sveikatos būklė. Rėmėjų stygius.</p> <p>Tėvų emigracija ir abejingumas savo vaikams.</p> <p>Renovacijos atidėjimas neribotam laikui labai susilpnina konkurencinę kovą su kitomis mokyklomis, kurios yra jau renovuotos.</p> <p>Įvaizdis blogėja, nes į gimnaziją yra priimami visi norintieji. Dėl to kasmet daugėja tų, kurie nesistengia mokytis bei ateina į šią gimnaziją su minimaliomis žiniomis, o tai smukdo gimnazijos mokymo lygį.</p>



panaudoti ES struktūrinių fondų lėšas, reikėtų panaudoti ES paramą vadovėlių, mokymo priemonių įsigijimui, taip pat materialinės bazės stiprinimui, net mokyklos renovacijai.

*Galimybė.* Mokykloje teikiama socialinė ir specialioji pagalba mokiniams gali padėti įgyti tam tikrus elgesio, bendravimo su bendraamžiais ir vyresniais žmonėmis įgūdžius. Socialinis pedagogas, dirbdamas mokykloje, socialinių projektų pagalba gali mažinti mokinių socialinę atskirtį, tuo pačiu turi dideles galimybes prisidėti formuojant mokyklos teigiamą įvaizdį.

Mokykloje stengiamasi užkirsti kelią mokinių emociniam ir fiziniam žeminimui. Nuolat ieškoma galimybių padėti sunkiau gyvenančių šeimų vaikams. Mokykloje kovojama su mokinių ydomis, stengiamasi mokinius pritraukti į socialinių projektų veiklą.

Socialiniai pedagogai, teikdami socialinę-pedagoginę pagalbą mokykloje, dirba su rizikos grupės vaikais, jų šeimomis, vykdo ir koordinuoja prevencinę veiklą, koordinuoja papildomo ugdymo socialines programas. Socialinė-pedagoginė pagalba tampa svarbia ugdymo proceso dalimi ugdymo institucijose.

*Galimybės.* Užmegzti ir plėtojami ryšiai su užsienio mokyklomis. 2001m. už aktyvią projektinę veiklą gimnazijai suteiktas asocijuotos UNESCO mokyklos vardas. Mokykla ir toliau vykdo labai daug tarptautinių ir respublikinių projektų, bendradarbiauja su daug užsienio mokyklų. Tai stiprina palankų mokyklos įvaizdį.

Šioje gimnazijoje yra atliekami tyrimai, kurių metu yra stengiamasi išsiaiškinti, ką apie šią gimnaziją galvoja ir kaip ją vertina: mokiniai, pedagogai, tėvai bei kiti darbuotojai. Vadovybė moksleivius apklausia 2 kartus per metus, mokytojus, tėvus bei kitus darbuotojus – kartą per metus. Rezultatai nėra labai džiuginantys. Jie parodo, kad kai kurie mokytojai apatiški ir nelabai domisi, ką apie gimnaziją, jų darbą galvoja mokiniai, tėvai bei kiti darbuotojai. Dirbdami švietimo įstaigoje jie patys turėtų atlikti tokius tyrimus, kad suvoktų, ką reikia keisti tiek jų pačių darbe, tiek aplinkoje, kurioje jie dirba.

Gauti duomenys parodė, kad egzistuoja trys pagrindiniai dalykai, kuriais stengiamasi išlaikyti, pagerinti gimnazijos įvaizdį – tai: 1) aktyvus dalyvavimas gimnazijos veikloje

(gimnazijoje – dalyvavimas šventėse, projektuose, įvairiuose renginiuose; už gimnazijos ribų – dalyvavimas konkursuose, projektuose, festivaliuose, olimpiadose, dainų šventėse); 2) gimnazijos kultūros puoselėjimas ;3) sąžiningas, kūrybiškas, profesionalus darbo atlikimas.

Gimnazijoje atlikto *vidaus ir išorės audito* rezultatai parodė, kad gimnazijos pedagogams svarbiausia yra aktyviai dalyvauti įvairiuose renginiuose bei gerai pasirodyti įvairių konkursų metu. Šių konkursų metu ne tik yra populiarinama gimnazija, bet ir padeda patiems pedagogams išgarsėti, tapti žinomiems Lietuvos mastu.

Organizacinės kultūros puoselėjimas taip pat yra labai svarbus veiksnys, sustiprinantis mokyklos patrauklumą visuomenės akyse. Kaip teigė R. Rekašiūtė – Balsienė (2006), organizacinė kultūra remiasi gilumine organizacijos sandara, kurią lemia organizacijos narių turimos sąlyginai pastovios vertybės, įsitikinimai ir prielaidos.

Gimnazijoje dirbantis personalas būtent ir stengiasi puoselėti vertybes tokias kaip pilietiškumas, demokratiškumas, pakantumas sau ir kitiems, užsibrėžto tikslo siekimas, nuolatinis tobulėjimas. Taip pat mokytojai stengiasi garsinti šią švietimo įstaigą sąžiningu, kūrybišku, profesionaliu darbu, įdiegdami kuo daugiau naujovių mokymo procese. Taip pat parodyti kelią gimnazistams, kuriuo reikia eiti, norint pasiekti geriausių rezultatų ne tik dabar, bet ir ateityje.

Galima teigti, kad gimnazijos pedagogai yra suinteresuoti sukurti palankų gimnazijos įvaizdį ir tam skiria nemažai dėmesio, nors kai kuriais atvejais jie yra apatiški. Jie supranta savo svarbą šios gimnazijos veikloje ir stengiasi padaryti viską, kad tik būtų pasiekti geriausi rezultatai, tik kai kuriais atvejais jie turėtų pasistengti dar labiau .

Gimnazija žinoma kaip stipriai paruošianti mokinius švietimo įstaigą. *Išorės audito apklausų* metu didžioji dalis mokytojų teigė, kad gimnazija yra sukūrusi gerą įvaizdį, tačiau atsirado manančiųjų, kad kasmet įvaizdis vis silpnėja. Tai parodo, kad nors ir išorinis įvaizdis visuomenėje yra sukurtas palankiai, tačiau atsiranda gimnazijos bendruomenėje žmonių, kurių nuomone, įvaizdis kasmet vis blogėja. *Gimnazija nėra tobula įstaiga, jai dar daug ko reikia išmokti.*

Išnagrinėjus gimnazijos strateginį švietimo planą, gimnazijos nuostatus, metinę veiklos programą, vidaus ir išorės audito medžiagą. Atlikus gimnazijos strateginių dokumentų SSGG analizę, siekiant įvertinti pagrindinius palankaus mokyklos įvaizdžio kūrimo trukdžius bei įvaizdžio gerinimo kryptis, *galima pateikti pasiūlymus:*

1) gimnazijoje įvesti stojamuosius egzaminus, kad į šią įstaigą įstotų tie moksleiviai, kurie gali pakelti jiems teikiamą krūvį;

2) gimnazijoje reikėtų pradėti kas savaitę rengti visuotinį mokytojų susirinkimą, tai padėtų įtraukti visus mokytojus į gimnazijos bendruomenės gyvenimą; kad gimnazijos pedagogai būtų suinteresuoti dirbti dar geriau;

3) gimnazija turėtų vykdyti karjeros planavimą, kurio metu pedagogai ne tik būtų siunčiami dalyvauti į įvairius kvalifikacijos kėlimo kursus, bet ir leistų jiems sudaryti savo individualius karjeros planus. Tada būtų išsiaiškinti tolimesni mokytojų siekiai bei lūkesčiai;

4) norėdama išspręsti adaptacijos klausimą, gimnazijos vadovybė galėtų sukurti programą, kuri padėtų moksleiviams integruotis į naują aplinką (tai galėtų būti po pamokų vykdomi įvairūs susipažinimo vakarėliai);

5) gimnazijos vadovybė taip pat turėtų iš naujo vykdyti aplinkos analizę, kad galėtų tiksliai numatyti jos veiklai keliančius grėsmę veiksnius;

6) galėtų vykdyti išorinės situacijos analizę, kurios metu išsiaiškintų, kaip informacija, kurią skleidžia gimnazijos konkurentai, veikia jos įvaizdį. Atliekant šį vertinimą gimnazija turėtų galimybę įvertinti tas sritis, kurios yra silpnesnės ar pranašesnės nei konkuruojančių mokyklų;

7) galėtų vykdyti ir įvaizdžio nesutapimo analizę, kuri taip pat padėtų išsiaiškinti, kokias sritis gimnazijai reikėtų stiprinti; taip pat gimnazijoje būtų galima vykdyti projektą, kuris padėtų pritraukti moksleivius į šią ugdymo įstaigą. Šio projekto metu gimnazijos moksleiviai važiuotų į įvairias vidurines mokyklas, mokiniams pasakotų apie šios gimnazijos privalumus.

### 2.3.3. Administracijos nuostatos mokyklos įvaizdžio kūrimo ir gerinimo atžvilgiu

#### *X mokyklos administracijos interviu turinio analizė*

Interviu buvo siekiama sužinoti jų nuomonę apie įvairias mokyklos veiklos sritis įtakojančias mokyklos įvaizdį. Pagal išnagrinėtą literatūrą buvo parinkti interviu klausimai ( žr. 4 priedas). Remiantis Mackevičienės (2005) organizacijos įvaizdžio modeliu, gautos išvados ir rezultatai yra sugrupuojami pagal jos pateiktas rekomendacijas: pagrindas, kultūra, identitetas, profilis.

#### **Mokyklos administracijos interviu turinio analizė**

<b>Kategorija</b>	<b>Subkategorijos</b>	<b>Prasminių vienetų skaičius</b>
<b>Mokyklos įvaizdžio pagrindas – gera mokymo kokybė</b>	Geri brandos egzaminų rezultatai.	7
	Didelis įstojimo į aukštąsias mokyklas procentas	6
	Dirba aukštos kvalifikacijos mokytojai	5
	Aktyvi projektinė veikla	4
	Plačiai taikomos informacinės technologijos	3

	Gerai pasiekimai olimpiadose, konkursuose	2
	Moksleiviams sudarytos geros sąlygos ugdymuisi . Įvairi popamokinė veikla	1
	Iš viso	28
<b>Kategorija</b>	<b>Subkategorijos</b>	<b>Prasminių vienetų skaičius</b>
<b>Kultūra</b> Vertybės, aplinka, elgesys( vizija, misija, tikslai). Ar palankus mokyklos įvaizdis gali lemti mokyklos išlikimą?	Gerai mokytojų ir mokinių tarpusavio santykiai	8
	Saugi aplinka	7
	Vadovavimo įtaka mokyklos kultūrai	5
	Mokykla turi savo tradicinius renginius	
	Mokytojų iniciatyvos mokinių poreikiams tenkinti ir mokymosi motyvacijai skatinti	5
	Sudarytos geros sąlygos mokytojų kvalifikacijos tobulinimui	4
	Teikiama kvalifikuota socialinė ir specialioji pagalba mokiniams	4
	Dauguma mokinių yra teigiamos mokymosi motyvacijos	3
	Nedidelė mokytojų kaita. Didelis intelektualinis potencialas.	3
	Mokyklos bendruomenė didžiuojasi savo mokykla.	2
	Aktyvi mokinių savivalda	2
	Iš viso	43
<b>Kategorija</b>	<b>Subkategorijos</b>	<b>Prasminių vienetų skaičius</b>
<b>Identitetas Vizualaus identiteto veiksniai, lemiantys palankų mokyklos įvaizdį.</b> Kiek stipriai ryšių su mokiniiais ir tėvais plėtojimas lemia mokinių skaičių ir mokyklos finansavimą.	Skurdi gimnazijos estetinė aplinka, reikalinga renovacija.	12
	Tėvų informavimo sistema	6
	Mokyklos internetinė svetainė	4
	Reklama, ryšiai su visuomene. Pakanka informacijos apie mokyklos veiklą	3
	Mokykla turi savo simboliką (vėliavą, herbą)	2
	Bendradarbiavimo su tėvais naujų formų ieškojimas	2
	Iš viso :	29
<b>Kategorija</b>	<b>Subkategorijos</b>	<b>Prasminių vienetų skaičius</b>
<b>Profilis Pagrindinė mokyklos paskirtis</b> Mokyklos saugumą aplinkos lemiami veiksniai Mokyklos vizijos ir misijos reikšmė palankaus mokyklos įvaizdžio formavimui.	parengti ateičiai	4
	teikti žinias	3
	teikti kokybišką išsilavinimą	4
	mokinių socializacija	5
	mokyklos saugumas, patikimumas	6
	Iš viso:	22

Kategorija	Subkategorijos	Prasminių vienetų skaičius
<b>Palankaus mokyklos įvaizdžio formavimo strategijos.</b> Esamo mokyklos įvaizdžio tobulinimo kryptys. Pagrindiniai palankaus įvaizdžio formavimo trukdžiai.	Į gimnaziją bus vykdoma atranka, nustatyti tam tikri kriterijai, priimant mokinius	4
	Mokytojai gimnazijoje turėtų dirbti su licenzijomis	4
	Darbo vietų sukūrimas, kurios būtų saugios ir mokytojams ir mokiniams.	3
	Skatinimo sistema mokytojams	2
	Dabartinis gimnazijos įvaizdžio vertinimas	2
	Iš viso:	11
Kategorija	Subkategorijos	Prasminių vienetų skaičius
<b>Socialinio pedagogo galimybės, gerinant mokyklos įvaizdį</b> Kaip socioedukacinių paslaugų kokybė gali padėti formuoti mokyklos identitetą.	specialistas, kuris palaiko glaudžius ryšius su tėvais, su miesto bendruomene, su kitomis socialinėmis organizacijomis	6
	projektų pagalba stengiasi pritraukti tėvų dėmesį	4
	projektų pagalba stengiasi pritraukti rizikos grupės mokinius, vykdo socializaciją	5
	formuoja teigiamą gimnazijos įvaizdį, teigiamą mokinių ir tėvų požiūrį į gimnaziją, kaip socialinę, socialiai atsakingą organizaciją	4
	mokiniai jaučiasi saugesni mokykloje	3
	Iš viso :	22

Mokyklos administracijos atstovas mokyklos vadovas supranta pagrindinę mokyklos paskirtį – teikti kokybišką išsilavinimą. *Mokyklos įvaizdžio pagrindas – mokymo kokybė.* Mokyklos įvaizdžio pagrindą direktorius apibūdina kaip gerus brandos egzaminų rezultatus, didelis įstojimo į aukštąsias mokyklas procentas ir dirba aukštos kvalifikacijos mokytojai. Taip pat svarbią vietą mokyklos įvaizdžio pagrinde užima aktyvi projektinė veikla ir mokymo procese plačiai taikomos informacinės technologijos.

*Mokyklos kultūros* formavime yra labai svarbu geri mokytojų ir mokinių tarpusavio santykiai, saugi aplinka, mokytojų iniciatyvos mokinių poreikiams tenkinti ir mokymosi motyvacijai skatinti. Teikiama kvalifikuota socialinė ir specialioji pagalba mokiniams. Prie mokyklos kultūros formavimo prisideda ir patys mokiniai, kurių mokymosi motyvacija yra gera.

Mokyklos įvaizdis yra pakankamai geras. Didesnė mokyklos bendruomenė didžiuojasi mokykla, teikiamomis paslaugomis, bendravimu su mokiniais bet reikia dar padirbėti, ieškant naujų formų, bendraujant su tėvais. Nors direktorius pastebėjo, kad ne visi mokytojai geranoriškai bendrauja su mokiniais, yra tokių, kurie viskuo nepatenkinti. Vizualųjį identitetą gadina skurdi gimnazijos estetinė aplinka, reikalinga renovacija. Direktorius pabrėžia jaukų

mikroklimatą gerus, demokratiškus santykius su mokiniais ir mokytojais, džiaugiasi aktyviais, motyvuotais mokiniais, stipria mokinių savivalda. Paprašytas pasakyti, kuo mokykla išsiskiria iš kitų tokio tipo mokyklų, jis akcentavo būtent minėtus privalumus. Taip pat UNESCO mokyklos vardas- išskirtinis bruožas.

Interviu dalyvis mano, kad yra ir silpnųjų mokyklos veiklos pusių. Kalbėdami apie gimnazijos išskirtinumą iš kitų mokyklų tarpo, direktorius minėjo, kad reikia įvesti egzaminus, stojant į tokio tipo mokyklą, tada pagerės mokyklos mokinių motyvacija, tuo pačiu ir mokyklos kultūra, įvaizdis. Mokytojai taip turėtų atitikti reikalavimus, jeigu norėtų dirbti gimnazijoje. Tai pagerintų gimnazijos bendrą reputaciją, o tuo pačiu ir pagerintų visos bendruomenės bei jų tėvų nuomonę apie mokymo kokybę, teigiamai įtakotų mokyklos įvaizdį.

Direktorius teigia, kad mokykloje pakanka informacijos įvairiais klausimais (komunikacija). Ji pateikiama informaciniame mokyklos televizoriuje, skelbimo lentoje, stenduose, mokyklos laikraštyje, internetiniame puslapyje.

Kalbantis mokyklos įvaizdžio klausimais, buvo išreikšta nuomonė, kad mokyklos įvaizdis yra geras, nes tėvai renkasi mokyklą. Prastėjanti demografinė situacija lemia bendrą mokinių skaičiaus mažėjimą. Tai įpareigoja stengtis būti išskirtiniais švietimo organizacijų tarpe, rūpintis savo mokyklos palankiu įvaizdžiu.

Direktorius žino kokius simbolius turi mokykla (vizualus identitetas). Minėjo vėliavą, ženklą, muziejų, interneto svetainę, tačiau pažymėjo, kad mokyklos simbolika daug kainuoja, bet, jo nuomone, pakankamai norimų rezultatų neduoda.

Mokyklos direktorius pastebėjo, kad pradėjus mokykloje dirbti socialiniam pedagogui, pastebimai pagerėjo mokinių, tėvų ir mokytojų tarpusavio problemų sprendimas. Taip pat pažymėjo, kad gerėja pamokų lankomumas, įvesta gan efektinga pamokų lankomumo kontrolės sistema, taip pat prisideda prie mokyklos įvaizdžio gerinimo. Socialinis pedagogas formuoja teigiamą gimnazijos įvaizdį, teigiamą mokinių ir tėvų požiūrį į gimnaziją, kaip socialiai atsakingą organizaciją, nes geriausiai iš visų žino mokinių, jų šeimų problemas.

Palankiam išoriniam ir vidiniam mokyklos įvaizdžiui susiformuoti padėjo kokybiškas mokinių parengimas tolesniam sėkmingam mokymuisi (gera mokymo kokybė) ir bendradarbiavimas. Mokyklos komunikacija su kitomis socialinėmis įstaigomis taip pat kuria gerą bendruomenės nuomonę apie mokyklą. Bet įvaizdį labai gadina konkurentų skleidžiamos apkalbos.

Įvaizdį pagerintų tiesioginis informacijos apie mokyklos veiklą gavimas iš pačios organizacijos, o ne iš vietos gyventojų. Tam pasitarnautų efektyvesnė mokyklos laikraščio ir tinklalapio reklama (vizualus identitetas). Mokyklos įvaizdį gerintų visos mokyklos renovacija,

taip pat didesnis mokyklos ir tėvų bendradarbiavimas, socialinių paslaugų įvairovės didinimas, kai kurių mokinių ir mokytojų abejingumo savo mokyklai išgyvendinimas.

## **2.4. Tyrimo rezultatų apibendrinimas**

Apžvelgus mokyklos dokumentus, mokytojų ir tėvų anketinės apklausos, mokyklos administracijos interviu rezultatus galima teigti, kad Šiaulių rajono mokyklų vidinis ir išorinis įvaizdis šiuo metu yra pakankamai geras. Galima daryti prielaidą, kad švietimo organizacijos stengiasi tapti šiuolaikiškomis, patikimomis, stabiliomis, atviromis naujovėms. Tuo pačiu jos yra konkuruojančios, besistengiančios įsitvirtinti ir užsitikrinti savo išlikimą. Šiuolaikinė mokykla – tai organizacija, kurios vienas iš tikslų, siekiant efektyviai dirbti, turėtų būti palankaus įvaizdžio formavimas.

Pagrindiniai veiksniai, kurie lemia mokyklos pasirinkimą, respondentų nuomone yra: gera mokymo kokybė, kvalifikuoti mokytojai, saugi aplinka, mokinių socialinių poreikių tenkinimas, geri mokytojų ir mokinių tarpusavio santykiai ir teikiamų paslaugų išskirtinumas. Galima daryti išvadą, kad ir mokytojai, ir tėvai mokyklą mato ne tik kaip ugdymo įstaigą, bet ir kaip socialinę organizaciją, kuri yra atsakinga už mokinių socializaciją.

Respondentų nuomone mokykla visų pirma stengiasi būti patraukli mokiniams bei tėvams, o mokytojų auditorija įvertinta žemiau. Akcentuojama, kad įvaizdžio palankumą lemia teikiamų paslaugų išskirtinumas ir bendra mokyklos reputacija, bet mažai reikšmės turi mokyklos mikroklimatas.

Apibendrinant rezultatus apie mokyklos tipo pasirinkimą, Šiaulių rajone didžioji dauguma tėvų palankiai vertina savo mokyklas, kurioje mokosi jų vaikai, tačiau nemato skirtumo tarp gimnazijos ir kito tipo vidurinės mokyklos. Tuo tarpu mokytojai mano, kad yra skirtumas, kur mokiniai mokosi ar gimnazijoje, ar vidurinėje mokyklos. Galima daryti išvadą, kad išorinis ir vidinis mokyklos įvaizdis šiuo atveju nesutampa, mokytojai apie savo mokyklą mano geriau, nei tėvai.

Ugdymo institucijose, siekiančiose visuomenės palaikymo ir pritarimo vykdomai veiklai, labai svarbūs socialinės komunikacijos gebėjimai. Tėvams pakanka informacijos apie mokyklos veiklą įvairiose srityse. Mokytojai nuolat bendrauja ir bendradarbiauja su tėvais, o pastarieji tai palankiai vertina. Tai rodo, kad gerų santykių palaikymas su mokiniais pedagogų veikloje ir tėvų pozicijoje yra didelis prioritetas, siekis. Teigiamam vidiniam įvaizdžiui sukurti ir palaikyti, tyrimo dalyvių nuomone, itin svarbu ir geri santykiai tarp pačių mokinių.

Įvaizdžiui sukurti ir palaikyti, tyrimo respondentų - pedagogų nuomone itin svarbi yra reklama. Tačiau tėvai į pirmą vietą išskiria tiesioginį mokyklos bendravimą ir bendradarbiavimą

su tėvais ir kitais visuomenės nariais, o reklamai didelės reikšmės neskiria. Tokie rezultatai leidžia interpretuoti, kad tėvams dar neįprasta reklama matyti švietimo organizacijos veikloje, nes paprastai tai būdinga verslo institucijoms. Įvaizdžio formavimo pagrindą (mokymo kokybę) tėvai ir mokytojai vertina gana palankiai. Svarbiausiu veiksniu mokyklos kultūros formavime pedagogai išskyrė mokykloje dirbančių mokytojų kompetenciją ir gerą mokymo kokybę. Tuo tarpu tėvai pažymi saugią aplinką gerą mokymo kokybę.

Pagrindinės nepakankamai gero mokyklos įvaizdžio priežastys respondentų nuomone yra: *prasta mokymo kokybė, blogi atsiliepimai ir nepakankamai išplėtota populiarinimo veikla.*

Vizualus identitetas taip gali lemti mokyklos pasirinkimo priežastis. Respondentai akcentuoja, kad mokyklos pasirinkimui lemiamą reikšmę turi gera mokyklos materialinė bazė, geras mokinių maitinimas, taip pat yra svarbu sutvarkyta mokyklos teritorija (eksterjeras) ir jaukus mokyklos vidus (interjeras). Tiriant respondentų požiūrį į gimnazijos uniformos, kaip simbolikos, svarbą, nuomonės išsiskyrė. Tėvai mano, kad mokinių uniforma turi lemiamą reikšmę, renkantis mokyklą. Mokytojų nuomonė yra priešinga. Išorinį įvaizdį, respondentų nuomone, pagerintų visuotinių tėvų susirinkimų kokybės gerinimas (bendravimo su tėvais formos), tradicinių švenčių organizavimo tobulinimas ir pagrindinių ryšių su visuomene palaikymo priemonių efektyvesnis išnaudojimas.

Tiriant socialinio pedagogo galimybes formuojant mokyklos įvaizdį, buvo pastebėta, kad respondentai supranta mokyklą esant socialinę organizaciją, kuriamą visuomenės, kuri negali egzistuoti be „ateinančių iš visuomenės“ žmonių. Socialinis pedagogas, dirbdamas mokykloje, daugiausiai bendrauja su mokiniams ir jų tėvais, žino visas jų problemas, ir padeda jas spręsti. Didžioji dauguma respondentų nurodė, kad socialinio pedagogo veiklos dėka pagerėjo moksleivių saugumas ir pamokų lankomumas, o tai yra svarbu mokyklos įvaizdžiui. Tyrimo rezultatai rodo, jog tėvams ir pedagogams labai svarbu tėvų, mokinių ir mokytojų bendravimo problemų sprendimas (kokybiškas bendravimas su visomis kontaktinėmis auditorijomis).

Toliau tėvai ir mokytojai nurodė, kad jiems yra svarbus mokyklos ryšys su kitomis socialinėmis institucijomis, nes mokyklos komunikacija su įstaigomis taip pat kuria gerą socialinių partnerių nuomonę apie mokyklą. Socioedukacines paslaugas mokykloje socialinis pedagogas teikia dažniausiai įvairių projektų pagalba, į kurių veiklą yra įtraukiami socialinė atskirtų patiriantysis ir rizikos grupės vaikai. Socialiniams pedagogams reikėtų pasistengti, organizuojant įvairesnę veiklą, susijusią su mokyklos ir tėvų bendradarbiavimu, tobulinti komunikacinius ryšius.

*Atlikus interviu su mokyklos direktoriumi analizę, galima apibendrinti šiuos rezultatus.* Direktorius mato, kad mokyklos įvaizdžio pagrindas – mokymo kokybė, kurią rodo geri brandos egzaminų rezultatai ir didelis įstojimo į aukštąsias mokyklas procentas. Palankiam išoriniam



mokyklos įvaizdžiui susiformuoti padėjo kokybiškas mokinių parengimas tolesniam sėkmingam mokymuisi(gera mokymo kokybė).Mokyklos paskirtį (profilis)direktorius supranta, kaip mokinius parengti ateičiai, teikti žinias, teikti kokybišką išsilavinimą, mokinių socializacijos ir mokyklos saugumo ir patikimumo užtikrinimą . Mokyklos komunikacija su įstaigomis kuria gerą socialinių partnerių nuomonę apie mokyklą. Pastebima, kad mokyklos kultūros dalis – tradiciniai renginiai, mokinių elgesys, mokinių motyvacija, taip pat lemia palankią nuomonę apie mokyklą. Mokyklos kultūros pagrindą sudaro geri mokytojų ir mokinių tarpusavio santykiai, saugi aplinka.

Direktorius supranta socialinio pedagogo darbo svarbą mokykloje. Jis pastebi, kad socialinis pedagogas gali lemti mokyklos įvaizdžio pokyčius, nes yra tas žmogus, į kurį iškilus problemoms, pirmiausia kreipiasi mokiniai ir jų tėvai. Padėdamas spręsti tėvų, mokinių ir mokytojų bendravimo problemas, vykdydamas prevencinius projektus, socialinis pedagogas padeda ne tik pritraukti papildomų lėšų, bet sprendžia socializacijos problemas. Socioedukacinių paslaugų dėka mokykla skatinama aktyvinti, kurti savitą kultūrą, ieškoti naujų, netradicinių ugdymo formų, puoselėti tradicijas ir tradicinius renginius, kuriuose dalyvautų vaikai ir jų šeimos nariai. Pasak Kvietkienės(2005), socialinės pedagoginės pagalbos dėka socialinis pedagogas gali ne tik profesionaliai padėti vaikams, bet ir lemti erdvę ne tik institucijoje, kurioje jis dirba, bet ir už jos ribų .

Mokyklos administracijos atstovo nuomone mokyklos išorinis įvaizdis yra geras, bet reikėtų tobulinti mokyklos mikroklimatą(vidinį įvaizdį), nes ne visi mokytojai yra patenkinti sudarytomis darbo sąlygomis, mokyklos administracijos vadovavimu. Įvaizdžio formavimo strategijos, mokyklos įvaizdžio tobulinimo kryptis direktorius mato tokias: mokytojų ir mokinių atranką , saugios ir estetiškos darbo aplinkos kūrimas mokytojams ir mokiniams. Mokyklos vizualųjį identitetą pagerintų mokyklos renovacija. Svarbiausi gero mokyklos įvaizdžio formavimo trukdžiai yra abejingumas, kai kurių, mokytojų, mokinių, tėvų atsakomybės stygius ir finansų trūkumas. Nepalankų mokyklos įvaizdį lemia blogi atsiliepimai ir nepakankamai skiriamas dėmesys tėvų ir mokyklos bendradarbiavimui.

## Išvados

1. Atlikus mokslinės literatūros analizę, nustatyta, jog vieningos ir visa apimančios organizacijos įvaizdžio sąvokos nėra. Įvaizdis-tai idėjų, jausmų, suvokimų ir įsivaizdavimų, kuriuos asmuo ar jų grupė turi organizacijos atžvilgiu, visuma, jai turi įtakos materialūs ir nematerialūs organizaciniai elementai, komunikacija bei asmeninės ir socialinės vertybės (Drūteikienė, 2003,p.55). Organizacijos įvaizdis kuriamas ir valdomas per organizacijos identitetą, kurio pagrindas yra asmenybė. Pagrindinės sudedamosios asmenybės dalys - vizualus identitetas, komunikacija bei kultūra. Organizacijos įvaizdį lemia ir išorinė aplinka. Bendrąjį organizacijos įvaizdį sudaro vidinis ir išorinis įvaizdis.

2. Empirinio tyrimo metu nustatyta, kad pedagogų ir tėvų mokyklos įvaizdžio vertinimu svarbiausi veiksniai, kurie lemia vidinį ir išorinį mokyklos įvaizdį yra gera mokymo kokybė, saugi aplinka ir mokinių socialinių poreikių tenkinimas, teikiamų paslaugų išskirtinumas ir vizualus identitetas. Palankų mokyklos įvaizdį lemia mokinių tėvų ir įvairių kontaktuojančių auditorijų patirtis mokyklos atžvilgiu, mokytojų ir vadovų kvalifikacija, komunikacija tarp šių auditorijų, pirmenybę teikiant bendravimui tarp mokytojų ir mokinių(kultūra). Galima daryti išvadą, kad ir mokytojams ir tėvams yra svarbus mokyklos įvaizdis.

3. Mokyklos administracijos požiūris į pagrindinius veiksnius, lemiančius mokyklos įvaizdį, buvo atskleistas interviu pagalba. Palankiam išoriniam mokyklos įvaizdžiui susiformuoti padeda kokybiškas mokinių parengimas tolesniam sėkmingam mokymuisi(gera mokymo kokybė). Mokyklos įvaizdžio pagrindas – mokymo kokybė, geri mokytojų ir mokinių tarpusavio santykiai ir saugi aplinka. Svarbiausi gero mokyklos įvaizdžio formavimo trukdžiai yra abejingumas, kai kurių, mokytojų, mokinių, tėvų atsakomybės stygius ir finansų trūkumas. Nepalankų mokyklos įvaizdį lemia blogi atsiliepimai ir nepakankamas dėmesys tėvų ir mokyklos bendradarbiavimui.

4. Apibendrinus tyrimo duomenis galima teigti, kad visos kontaktinės auditorijos gerai supranta socialinio pedagogo pareigas mokykloje, pritaria, kad socialinio pedagogo veiklos, vykdomų prevencinių projektų dėka gerėja mokyklos saugumas, mokinių socialinių poreikių tenkinimas, geriau sprendžiamos mokytojų, mokinių ir tėvų bendravimo problemos. Socialinis pedagogas gali lemti palankaus mokyklos įvaizdžio pokyčius, nes jo veika padeda mokyklai aktyviau bendrauti su socialiniais partneriais. Mokyklos socialinė komunikacija su įstaigomis ir mokinių tėvais, miesto bendruomene kuria palankią nuomonę apie mokyklą.

5. Atlikus pasirinktos mokyklos strateginių dokumentų SSGG analizę, buvo įvertinti pagrindiniai palankaus mokyklos įvaizdžio formavimo trukdžiai bei numatytos įvaizdžio gerinimo kryptys. Siekiant išlaikyti esamą ir norint geresnio įvaizdžio, mokykla turėtų iš naujo

išanalizuoti mokyklą veikiančias aplinkas; vykdyti ir išorinės situacijos analizę, kurios metu būtų įmanoma nustatyti, kaip informacija, kurią skleidžia konkurentai, veikia jos įvaizdį; atlikti įvaizdžio nesutapimo analizę, t.y. palyginti esamą mokyklos įvaizdį su pageidaujamu. Tai padėtų išsiaiškinti, kurias sritis reikia stiprinti, gerinti. Atlikus tyrime gautų rezultatų lyginamąją analizę, galima daryti prielaidą, kad šiuo metu mokyklą, kaip socialinių organizacijų, siekiančių efektyviai dirbti, besistengiančių įsitvirtinti bei užsitikrinti savo išlikimą, vienas iš pagrindinių tikslų turėtų būti palankaus įvaizdžio formavimas.

6. Atlikus empirinį mokyklos įvaizdžio ir gerinimo galimybių tyrimą *pasitvirtino hipotezė*, kad socialinis pedagogas, dirbdamas mokykloje, gali lemti mokyklos įvaizdžio pokyčius, perteikti visuomenei, bendruomenei ir tikslinėms grupėms socialinės institucijos identitetą bei formuoti palankią viešąją nuomonę. Kadangi mokykla išlieka viena svarbiausių socializacijos institucijų, socialinis pedagogas, vykdydamas prevencinę veiklą, siekia ugdyti vaikų socialinius ir pilietinius gebėjimus, socialinę atsakomybę, socialinį atsparumą, socialinę savikontrolę, mažina vaikų socialinę atskirtį. Teikdamas kokybiškas socioedukacines paslaugas tėvams ir jų vaikams, spręsdamas bendravimo problemas, socialinis pedagogas skatina mokyklos ir tėvų bendradarbiavimą, didina mokyklos saugumą, kuris yra labai svarbus veiksnys, kuriant palankų mokyklos įvaizdį. Socialinis pedagogas, teikdamas socialinę- pedagoginę pagalbą mokykloje, gali ne tik profesionaliai padėti vaikams, bet ir lemti erdvę ne tik institucijoje, kurioje jis dirba, bet ir už jos ribų .

## Rekomendacijos

Atlikus X mokyklos strateginių dokumentų SSSG analizę, siekiant įvertinti pagrindinius palankaus mokyklos įvaizdžio kūrimo trukdžius bei įvaizdžio gerinimo kryptis; interviu metu atskleidus mokyklos administracijos nuostatas mokyklos įvaizdžio kūrimo ir gerinimo atžvilgiu; anketinės apklausos metu sužinojus mokytojų ir tėvų požiūrį į veiksnius, lemiančius mokyklos įvaizdį ir atskleidus mokytojų ir tėvų požiūrį į socialinio pedagogo galimybes formuojant palankų mokyklos, kaip socialinės organizacijos, įvaizdį, galima pateikti pasiūlymus:

1) mokykla galėtų ištirti mokinių tėvų, senelių, kitų visuomenės narių dvasinius, kultūrinius poreikius, kuriuos mokykla galėtų tenkinti, stengiantis kuo daugiau paimti iš tos aplinkos, kuri supa mokyklą. Tuo pačiu būtų kuriama ne tik saugi fiziniu ir psichologiniu požiūriu aplinka visiems bendruomenės nariams, bet ir sudaromos sąlygos kiekvienam laisvai reikšti savo nuomonę, dalintis idėjomis, vadovauti mokyklos bendruomenės grupėms ir įsitraukti į mokyklos valdymą, išreikšti save įvairioje kultūrinėje veikloje;

2) tėvai galėtų padėti mokyklai - formuoti mokyklos švietimo politiką, kurti mokyklos materialinę bazę, sudaryti mokyklos ir šeimos bendradarbiavimo programas ir jas įgyvendinti, tobulinti ugdymo procesą (dalyvauti seminaruose tėvams, padėti juos organizuoti, dalyvauti konsultavimo grupių veikloje);

3) tėvai turėtų aktyviai dalyvauti mokyklos gyvenime: domėtis ugdymo proceso organizavimu, dalyvauti planuojant ugdomąją veiklą, sudarant mokyklos mokymo turinį, padėti organizuoti popamokinę veiklą, remti mokyklą moraliai ir materialiai, reikalauti iš mokytojų profesionalaus pasirengimo.

3) mokykla galėtų organizuoti edukacinius kursus tėvams, organizuoti mokytojų ir tėvų socialinius renginius, į socialinių projektų veiklą įtraukti tėvus, senelius, kitus visuomenės narius. Tai stiprintų tėvų ir mokyklos pasitikėjimo atmosferą, bendradarbiavimo santykius.

4) mokykla edukacinių kursų metu galėtų mokyti tėvus tolerancijos, skatinti geriau pažinti vaikus, juos supančią aplinką, įtvirtinant nuostatą, jog šeimos ir mokyklos bendradarbiavimas būtinas, o tėvai turi ir gali padėti spręsti pagrindinius mokyklos uždavinius.

5) sociologiniai tyrimai ir mokyklų praktika rodo, jog nėra tėvų, nenorinčių bendradarbiauti su mokykla ir mokytojais; yra tik neatrastos priemonės ir veiklos būdai, kaip įtraukti tėvus į šį bendradarbiavimą. Šeimos ir mokyklos bendradarbiavimas bus produktyvus, jei mokykla turės autoritetą, gerą psichologinį mikroklimatą, ugdytinius ir jų tėvus įtrauks į įvairią socialinę ir asmeniškai reikšmingą veiklą (Dobranskienė, 2004).

## ***PROJEKTO DIZAINAS***

**1. Projekto pavadinimas: RYTOJAUS MOKYKLA - ŠIANDIEN**

<b>2. Projekto dalyviai:</b>	<b>3. Projekto imtis:</b>		
Rajonai, dalyvausiantys projekte	3	Bendras projekto dalyvių skaičius	60
Švietimo įstaigos, dalyvausiančios projekte	3	Mokinių tėvai	30
		Mokytojai	30

**4. Problema ar situacijos analizė:**

Kiekvienai mokyklai tapo labai aktualu surinkti kuo didesnę mokinių skaičių, nes nuo to priklauso jos finansavimas, o kartais- netgi pačios mokyklos išlikimas. Mokiniais ir tėvams renkantis ugdymo įstaigą, ypač iš gretimai esančių, dažnai lemiamą reikšmę turi mokyklos įvaizdis. Dažnai klaidingai manoma, jog įvaizdis svarbus tik pelno siekiančioms organizacijoms, tačiau taip nėra. Šiuo metu tebevyksta mokyklų tinklo pertvarka, todėl mokyklos turi sugebėti save pateikti, tarp jų turi vykti sveika konkurencija. Taigi teigiamo švietimo organizacijos įvaizdžio formavimas tampa vis svarbesne sėkmingo švietimo organizacijos gyvavimo sąlyga, nes įvaizdis- pagrindinė priemonė išsiskirti.

Vienas iš palankaus mokyklos įvaizdžio formavimo veiksnių gali būti bendravimo ir bendradarbiavimo su mokinių tėvais stiprinimas. Šeima ir mokykla yra pagrindinės ir svarbiausios vaikų auklėjimo institucijos. Siekiant ugdymo kokybės bei efektyvaus įvairių su vaikų auklėjimu susijusių problemų sprendimo reikalingas aktyvus ir kryptingas mokyklos ir tėvų bendradarbiavimas. Kiekvienam mokiniui mokyklos, ypač klasės bendruomenė, dažnai yra artimiausia socialinė aplinka po šeimos, kurioje vyksta vaiko socializacijos procesas, pasireiškia jo gebėjimai, ugdomi tam tikri elgesio, bendravimo įgūdžiai.

Mokykla nuolat ieško naujų, netradicinių ugdymo formų, siekia inicijuoti projektus, puoselėti tradicijas ir tradicinius renginius, kuriuose dalyvautų vaikai ir jų šeimos nariai. Bendravimas ir bendradarbiavimas su mokinių tėvais - tai raktas į sėkmingą ugdymo procesą, saugios mokyklos aplinkos kūrimą ir sėkmingą mokyklos gyvavimą.

**5. Trumpas projekto pristatymas:**

*Tęstinis projektas „Rytojaus mokykla - šiandien“ orientuotas į mokyklos ir šeimos bendradarbiavimo būdų ir formų paiešką, naujų modelių kūrimą, bendros veiklos plėtotę, dalinimąsi gerąja mokyklos ir šeimos bendradarbiavimo patirtimi. Mokykla ir šeima – tai dvi neatsiejamoms institucijoms, kurių bendra veikla yra ne tik ugdymo, bet ir narkomanijos, paauglių nusikalstamumo sėkmės garantas. Deja, neretai jų ryšiai apsiriboja tik bendravimu, dažniausiai tik informacine funkcija. Trapūs mokyklos ir šeimos ryšiai yra daugelio neigiamų reiškinių ugdymo institucijose priežastimi. Beje, kitose Europos šalyse, ypač Anglijoje, yra susiklosčiusios gražios mokyklos ir šeimos bendradarbiavimo tradicijos. Turime gražių pavyzdžių ir savo šalyje, savo rajone. Susipažinsime su jais ir ieškosime naujų. Mokyklose atlikta anketinė pedagogų ir tėvų apklausa išryškino pageidautinas tobulinimo sritis: Problemiškas vaikas šeimoje ir mokykloje; Tėvų ir mokytojų bendradarbiavimas; Vaikų mokymosi sunkumų priežastys ir jų šalinimo galimybės; Vaikų ir paauglių krizės, būdai joms įveikti; Vaikų savižudybės; Pasitikėjimo savimi, savivertės ugdymas; Ar gali teisė egzistuoti be pareigų? Vaikų ir paauglių poreikiai ir jų tenkinimo galimybės. Tai gali būti tęstinių projektų temos.*

<b>6. Numatomas testinumas.</b>	<b>Taip</b>	<b>X</b>	<b>Ne</b>	
---------------------------------	-------------	----------	-----------	--

<b>7. Projekto tikslas:</b>			
Vykdėti narkomanijos prevenciją ir ankstyvąją intervenciją, organizuojant kvalifikacijos tobulinimo renginius, kuriuose pedagogai, tėvai įgytų mokyklos ir šeimos bendradarbiavimo kompetencijų.			
<b>8. Projekto uždaviniai, veikla, rezultatai:</b>			
<b>Eil. Nr.</b>	<b>Projekto uždaviniai</b>	<b>Veiklos</b>	<b>Planuojami rezultatai</b>
1.	Padėti pedagogams, tėvams suprasti mokyklos ir šeimos bendradarbiavimo reikšmę šiandienos sąlygomis.	1.1.Seminaras „Bendruomenės, mokyklos ir šeimos vaidmuo žalingų įpročių prevencijoje“ 1.2.Organizuoti paskaitų ciklus moksleivių tėvams apie narkomanijos plitimo priežastis, narkotinių ir psichotropinių vaistų žalą žmogaus organizmui, informacijos teikimo vaikams metodus, vaikų auklėjimo klaidas bei narkomanijos atsiradimo priežastis	Kvalifikuotų specialistų paskaitų metu tėvai ir pedagogai gaus žinių apie priežastis, kurios apsunkina bendravimą, paauglius stumia į gatvę, verčia konfliktuoti su suaugusiais, griebtis narkotikų bei sužinos apie būdus, kaip to išvengti.
2.	Susipažinti su kaimyninių rajono švietimo bei kitas edukacines paslaugas teikiančių įstaigų gerąją darbo patirtimi, plėtojant mokyklos ir šeimos ryšius.	2.1. Seminaras išvyka „Kasdieninių įgūdžių ugdymas – sėkmingesnės socializacijos veiksnys“ 2.2. Seminaras išvyka „Šeimos ir mokyklos bendradarbiavimas – sėkmingesnės prevencijos veiksnys“	Susipažinta su gerąja prevencinės veiklos patirtimi
3.	Ieškoti efektyviausių mokyklos ir šeimos bendradarbiavimo formų ir būdų, dalijantis sukaupta prevencinio darbo patirtimi, ją kritiškai įvertinant	3.1.Atviro laiško bendraamžiui konkursas moksleiviams „Sugebėk pasakyti „ne““; 3.2.Rašinio konkursas moksleiviams, tėvams, pedagogams „Pradėti lengviau nei mesti“	Į prevencinį darbą įtraukta įvairaus amžiaus bei patirties piliečių Organizuotas komandinis darbas švietimo įstaigų darbuotojams ir moksleivių tėvams, vykdant narkotikų vartojimo prevencinį darbą mokyklos bendruomenėje ir už jos ribų.
4	Keistis žiniomis, įgyta patirtimi, idėjomis ir jų įgyvendinimo modeliais, kaip sėkmingiau tėvus įtraukti į pedagoginį ugdymo įstaigos procesą.	4.1.Paskaita „Psichologiniai vaikų ypatumai“; 4.2.Psichologo konsultacijos teikiamos pedagogų ir tėvų 4.3. Konferencija „ Veikime kartu“	Pedagogai, tėvai, mokiniai glaudžiau bendradarbiaus sprenddami mokyklos problemas Aktyvinti pedagogus ir tėvelius darbui mokyklos bendruomenėje ir už jos ribų.

<b>9. Veiklų planas.</b>			
<b>Eil, nr.</b>	<b>Veiklos</b>	<b>Data</b>	<b>Vykdytojas</b>
1.	Seminaras mokytojams ir tėvams „Bendruomenės, mokyklos ir šeimos vaidmuo žalingų įpročių prevencijoje“	Sausis	Šiaulių rajono švietimo centras
2.	Seminaras išvyka tėvams ir pedagogams „Kasdieninių įgūdžių ugdymas – sėkmingesnės socializacijos veiksnys“	Vasaris	Telšių rajono švietimo centras
3.	Seminaras išvyka tėvams ir pedagogams „Šeimos ir mokyklos bendradarbiavimas – sėkmingesnės prevencijos veiksnys“	Kovas	Kelmės rajono švietimo centras
4.	Atviro laiško bendraamžiui konkursas moksleiviams „Sugebėk pasakyti „ne“	Kovas- balandis	Dalyvaujančios mokyklos
5.	Rašinio konkursas moksleiviams, tėvams, pedagogams „Pradėti lengviau nei mesti“	Kovas- balandis	Dalyvaujančios mokyklos
6.	Paskaita- seminaras tėvams „Psichologiniai vaikų ypatumai“	Balandis	Šiaulių rajono švietimo centras
7.	Paskaita- seminaras mokytojams „Psichologiniai vaikų ypatumai“	Balandis	Šiaulių rajono švietimo centras
8.	Psichologo konsultacijos pedagogams ir tėvams	Sausis- balandis	Šiaulių rajono švietimo centras
8.	Konferencija „ Veikime kartu".	Gegužė	Projekte dalyvaujančios mokyklos
9.	Projekte įgytą patirtį skleisti mokyklų internetiniuose puslapiuose ir rajonų spaudoje	Gegužė	Projekte dalyvaujančios mokyklos

**10. Projekto įgyvendinimo trukmė: nuo 2010 sausio mėn. \_\_ iki 2010 gegužės mėn. \_\_**

<b>11. Pagrindiniai projekto veiklos metodai.</b>		
<b>Eil. Nr</b>	<b>Projekto veiklos metodai</b>	<b>Planuotų rezultatų pasiekimas</b>
1.	Seminarai.	Įtvirtintos turimos žinios, naujų žinių gavimas.
2.	Darbas grupėse.	Parengiamos naujos mokyklos ir šeimos bendradarbiavimo strategijos, analizuojama jų įgyvendinimo eiga.
3.	Konferencija	Pristatoma praktinė patirtis.
4.	Demonstravimas	Pristatoma filmuota medžiaga, stendiniai pranešimai
5.	Viešinimas	Mokyklų bendruomenės susipažins su projekto įgyvendinimo idėjomis, eiga ir rezultatais.
6.	Edukacinės išvykos.	Projekto dalyviai aplankys kitas mokyklas, pasidalins gerąja patirtimi.



<b>12. Ar turite projekto partnerių?</b>	<b>Taip</b>	<b>X</b>	<b>Ne</b>	
--	-------------	----------	-----------	--

**13. Partneriai**

<b>Eil. Nr.</b>	<b>Organizacijos ar institucijos pavadinimas</b>	<b>Būstinės adresas, kontaktai</b>	<b>Kontaktinis asmuo</b>	<b>Organizacijos, institucijos vaidmuo projekte</b>
1.	Telšių rajono švietimo centras	Telšiai	Direktorius	Informacijos sklaida, patalpos ir technika projekto renginiams.
2.	Kelmės rajono švietimo centras	Kelmė	Direktorius	Informacijos sklaida, patalpos ir technika projekto renginiams.

**15. Numatomas rezultatas.**

Organizuotuose kvalifikacijos tobulinimo renginiuose pedagogai ir tėvai įgys mokyklos ir šeimos bendradarbiavimo kompetencijų. Pedagogai, tėvai, mokiniai glaudžiau bendradarbiaus sprenddami mokyklos problemas. Į prevencinį darbą bus įtraukta įvairaus amžiaus bei patirties piliečių. Suaktyvės pedagogų ir tėvų darbas mokyklos bendruomenėje ir už jos ribų. Pagerės dalyvaujančių projekte mokyklų įvaizdis.

## Literatūros sąrašas

1. Arends, R.I.(1998).Mokomės mokyti. Vilnius.
2. Beresnevičiūtė,V., Kadziauskas,G., Diržys, R.(2006). Strateginis planavimas. Mokomoji medžiaga švietimo centrų darbuotojų kvalifikacijos tobulinimo programoms.Vilnius. Mokytojų kompetencijų centras.
3. Čeikauskienė, M. (1997). Reklama ir firmos įvaizdis. Vilnius. Lietuvos inf-jos institutas, p. 51-65.
4. Dalin,P., Rolff,H., Kleekamp,B.(1999). Mokyklos kultūros kaita. Vilnius.
5. Dobranskienė, R.(2004). Mokyklos bendruomenės vadyba. Klaipėda. KU leidykla.
6. Drūteikienė, G. (2004). Organizacijos įvaizdis ir reputacija: sąvokų konceptualizavimo problema. ISSN 1392-0561. Informacijos mokslai, T. 28, 53-59.
7. Drūteikienė, G. (2003). Organizacijos įvaizdžio ekonominė funkcija. Ekonomika,T.62, p. 54-62.
8. Drūteikienė, G. ( 2007). Organizacijos įvaizdžio valdymas .Vilnius .VU
9. Everard, B., Morris,G.(1997).Efektyvus mokyklos valdymas. Vilnius.
10. Fullan , M. (1998). Pokyčių jėgos: skverbimasis į ugdymo reformų gaires.Vilnius.
11. Gedvilaitė, D.(2003). Tie mokinių krepšeliai . Dialogas (2003, gruodžio 12 d).
12. Guščinskienė, J.(2000). Organizacijų sociologija. Kaunas.
13. Hargreavesas, A. (1999). Keičiasi mokytojai, keičiasi laikai. Mokytojų darbas ir kultūra postmoderniajame amžiuje. Vilnius: Tyto Alba.
14. Hopenienė,R.(1998). Firminio stiliaus poveikis įmonės įvaizdžio formavimui.. Ekonomika ir vadyba. Kaunas.
15. Hopkins,D., Fink, D.(1998).Keičiame mokyklą. Vilnius. Margi raštai.
16. Jucevičius, R., Jucevičienė, R., Jankūnaitė, B., Cibulskas,B. (2003). Mokyklos strategija. Kaunas.
17. Jazdauskaitė, V. (2004). Organizacijos įvaizdis. Vadovo pasaulis. Nr. 9, p. 36-37.
18. Jazdauskaitė, V. (2003). Organizacijos įvaizdis. Vadovo pasaulis Nr. 7-8, p. 60-61.
19. Jucevičius,R.(1998). Strateginis organizacijų vystymas. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras. p. 214-215.
20. Jurkauskas, A. (2003). Visuotinės kokybės vadyba. Kaunas: Technologija, p. 75-77.
21. Kardelis, K.(2002).Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Vadovėlis. Kaunas. Judex.
22. Kučinskas,V., Kučinskienė, R.( 2000). Socialinis darbas švietimo sistemoje. Klaipėda. KU leidykla.
23. Kuprys, R. (1997). Proga prisiminti save .Vadovo pasaulis. Nr. 2, p. 41.

24. Krepštienė, O. (2004). Kolegijos įvaizdžio kūrimas. Švietimo organizacijų valdymo ypatumai eurointegracijos kontekste. Klaipėda. KU, p. 86, 87, 90, 91, 94.
25. Kvieskienė, G. (2005). Pozityvioji socializacija. Vilnius. VPU leidykla.
26. Luobikienė, I. (2002). Sociologija: bendrieji pagrindai ir tyrimų metodika. Mokomoji knyga. Kaunas. Technologija.
27. Maščinskienė, J., Kuvykaitė, R. (2004). Markės svarba formuojant prekės įvaizdį. Organizacijų vadyba Nr. 30, p. 125.
28. Matkevičienė, R. (2000). Postmodernioji organizacija: ryšiai su visuomene. ISSN 1392-0561. Informacijos mokslai, T. 13, p. 71-79.
29. Matkevičienė, R. (2005). Ryšiai su visuomene. Serija: Į pagalbą mokyklai. Vilnius. Švietimo aprūpinimo centras.
30. Pikčiūnas, A. (2002). Organizacijos ryšių ir institucinio įvaizdžio valdymo patirtis Lietuvos įmonėse. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Nr. 21, p. 150-165.
31. Rekašiūtė – Balsienė, R. (2006). Tikslinga organizacijos klimato kaita ir jos įvertinimas. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. Nr. 37. Kaunas: VDU, p. 129.
32. Rudokas, J. (1992). Marketingas - konkurencinės kovos menas. Mokslas ir gyvenimas. 1992, gruodis.
33. Stoner, J. A. F. ir kiti. (2006). Vadyba. Kaunas. Poligrafija ir informatika.
34. Seilius, A. (1994). Firmos kūrimas ir valdymas. Klaipėda. Rytas, p. 185.
35. Strazdas V. (2003). Konkurencijos mokykla ar saugi užuovėja. Dialogas. 2003, sausio 31
36. Strazdas V. (2003). Įvaizdis sukurtas – troškulus išlieka. Dialogas 2003, gegužės 30 d.
37. Sūdžius, V. (2002). Įmonės reputacijos ir įvaizdžio kūrimo priemonės. Verslas: teorija ir praktika. Nr. 1, p. 59-63.
38. Šliburytė L. Ryšiai su visuomene ir jų svarba marketinge. Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai. – K., 2001, Nr. 19, p. 159-171.
39. Taljūnaitė, M. (2001). Valstybės institucijų įvaizdis ir organizacinė elgsena. Vilnius: LTU Leidybos centras, p. 44-51.
40. Targamadžė, V. (1996). Švietimo organizacijų elgsena. Kaunas. Technologija
41. Tervidyte E. Ir socializmas, ir konkurencija, ir emocijos. Dialogas 2003, gruodžio 12 d.
42. Tidikis, R. (2003). Socialinių mokslinių tyrimų metodologija. Vadovėlis. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto leidybos centras.
43. Ulevičius, L. Vadovo įvaizdis: būti ar nebūti scenoje. Verslo žinios. 2005, liepa, p. 82-84.
44. Vaitkevičius, J. (1995). Socialinės pedagogikos pagrindai. Vilnius. Eglada.
45. Vadybininko žinynas. Praktinis gidas į sėkmingą verslą. (2000). Vilnius: UAB „Knygų spektrai“ p. 170-171.

46. Valionienė, A. (2002). Vidinis firmos įvaizdis . Vadovo pasaulis. Nr. 2, p. 20-23.
47. Vanagas, P. (2004). Visuotinės kokybės vadyba. Vadovėlis. Kaunas: Technologija, p.26-29.
48. Videika, D. Kaip suformuoti teigiamą mokyklos įvaizdį? Dialogas-2004, balandžio 2d Nr.14.
49. Žydžiūnaitė, V. (2007). Tyrimo dizainas: struktūra ir strategijos. Kaunas. Technologija.
50. Želvys, R. (2001) Švietimo vadybos pagrindai. Vilnius. VU leidykla.
51. Želvys, R. (1999). Švietimo vadyba ir kaita. Monografija. Vilnius. Garnelis.
52. Želvys, R. (2002). Kaip išgyventi 2002 – 2003 mokslo metais: į pagalbą mokinių tėvams. Vilnius.
53. Айзенберг, М. (1993). Менеджмент рекламы. М., с. 80

#### Publikacijos internete

1. Gudauskas, R. Valstybės įvaizdžio galia. <http://ausis.gf.vu.lt> (žiūrėta 2009-03-19).
2. Jurgelevičiūtė I. Įmonės įvaizdis - prabanga ar būtinybė. <http://www.verslas.banga.lt> (žiūrėta 2009-03-02).
3. Firminis stilius. Ne tik vizitinė kortelė. Prieiga internetu: <http://www.rodiklis.lt/index> (žiūrėta 2009.03.15).
4. Kas yra įvaizdis. <http://verslas.banga.lt> (žiūrėta 2009-03-02)
5. Lukminaitė, V. Kaip kurti įmonės reputaciją. <http://verslas.banga.lt> (žiūrėta 2009-03-15).

Florentina Navickienė

**IMAGE BUILDING AND IMPROVEMENT OPPORTUNITIES OF A SCHOOL AS A  
SOCIAL ORGANIZATION  
SOCIOEDUCATIONAL ASPECTS**

The Master's Degree Thesis

**Summary**

The work carried out the theoretical analysis of a school's as a social organization's image building and management.

There was raised the hypothesis that a social pedagogue, working in school, can lead to changes in the school image, convey social institution identity to the public, community and targeted groups and shape a supportive public opinion.

Given the fact that the image building and improvement policy of a school as a social organization is still relatively new and fragmented, a number of topical issues were raised: What is the real possibility of a social pedagogue to contribute to the image changes of a school, as a social organization? How can the quality of socioeducational services help shape the identity of the school? May the favourable image of the school lead to its survival?

The study objective was to provide image building and improvement opportunities highlighting the school's, as a social organization's, image factors.

Questionnaire survey method was designed to determine teachers and parents' views on factors that determine the school image and to analyse social pedagogue's opportunities in shaping the school image. Semi-structured interview method was used to reveal the school administration's attitudes towards the school image building and improvement and to learn how the social pedagogue's role in shaping the school image is evaluated by the school administration. The content analysis method was used to analyse and summarize the data of the interview. Through the SWOT method, the strategic analysis of the documents of the selected school was carried out, in order to assess the main obstacles of the favourable school image building and to provide direction to improve the image.

The study included three Šiauliai general education schools with 128 teachers and 121 students' parents and one representative of Šiauliai District X gymnasium administration. The strategic documents of one X school were analyzed.

The empirical part aims to consider the possibilities of a social pedagogue in shaping the changes of the school image. It also seeks to clarify teachers, parents and school administration's attitude to the school's, as a social organization's, image factors, and aims to provide the opportunities of the school image building and improvement.

The most important empirical findings of the study:

1. The hypothesis that the social pedagogue, working in school, can lead to changes in the school image, convey social institution identity to the public, community and targeted groups and shape a supportive public opinion was confirmed.

2. After the analysis of scientific literature, it was found that there is no unified and inclusive concept for the image of the organization. The organization image is built and managed through its identity, which is based on personality. The main components of personality parts are the following: a visual identity, communication and culture.

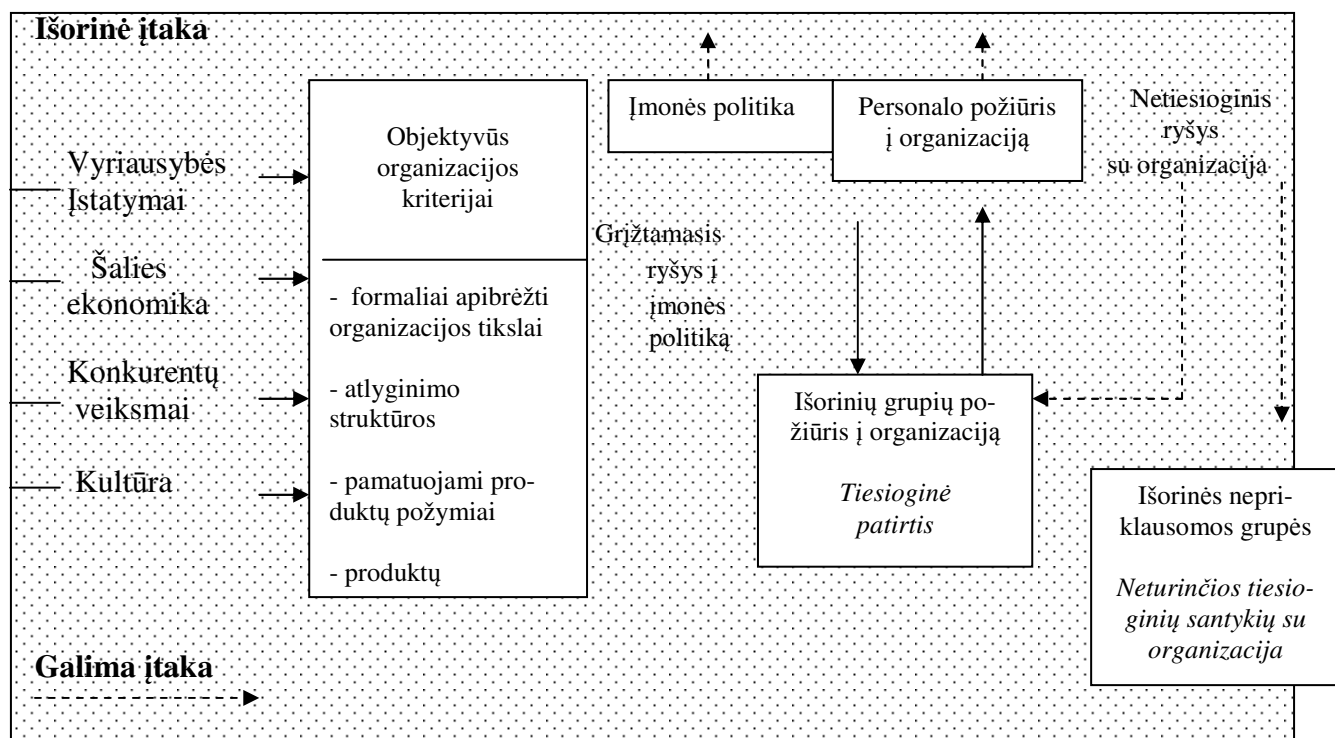
3. After carrying out the comparative analysis it can be assumed that one of the main objectives of the schools as social organizations which seek to work effectively and make efforts to establish themselves and to secure their survival, should be shaping a favourable image.

4. After summarizing the obtained study results the main obstacles for a favourable school image building were determined, image building and management tools were provided, and recommendations and project design was made for the improvement of the school image.

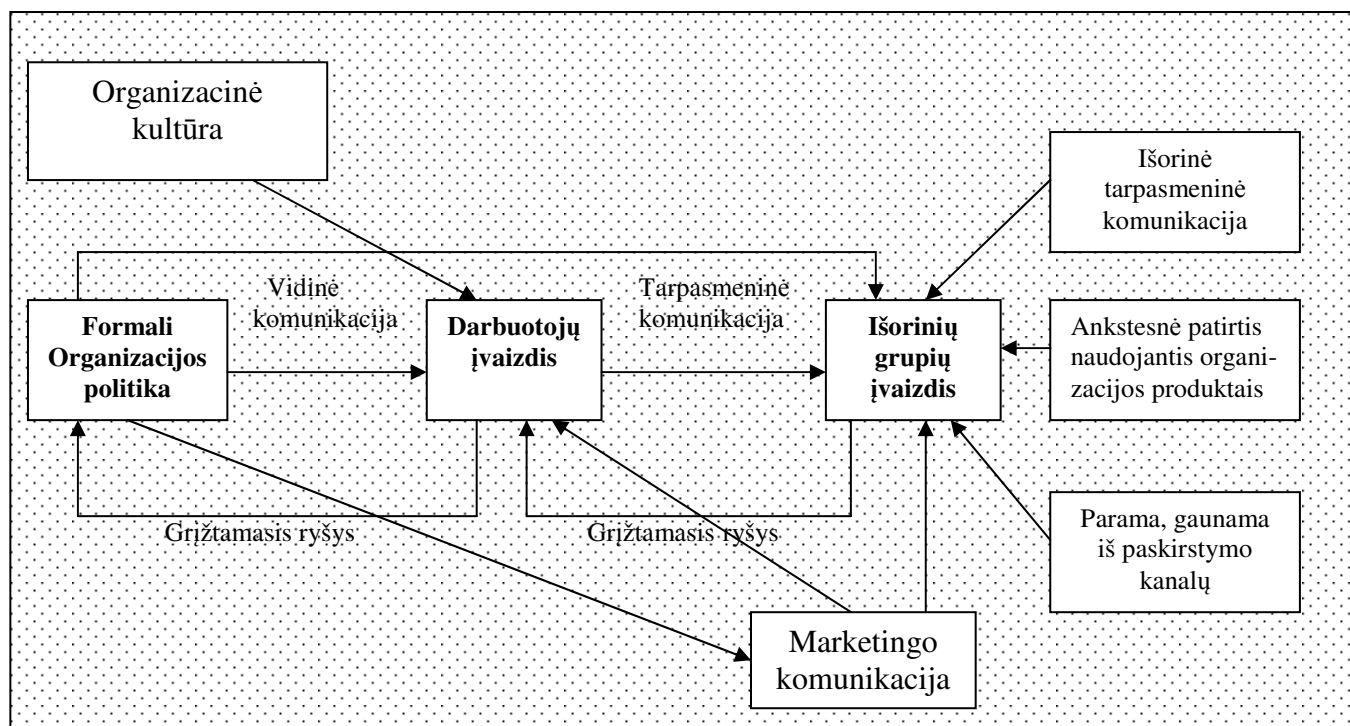
*Key words:* social pedagogue, socioeducational services, social organization, image, identity, strategy.

***PRIEDAI***

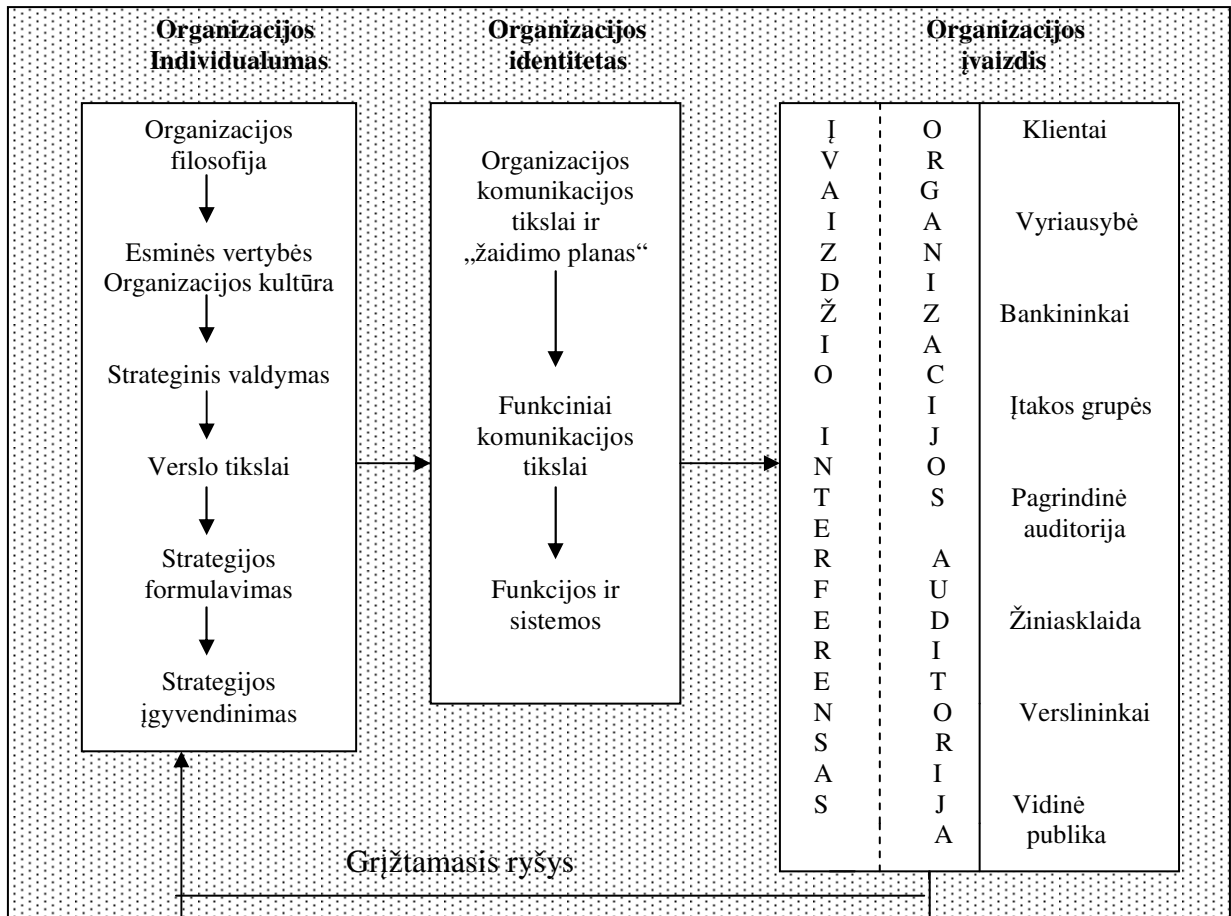
## ĮVAIZDŽIO KŪRIMO MODELIAI



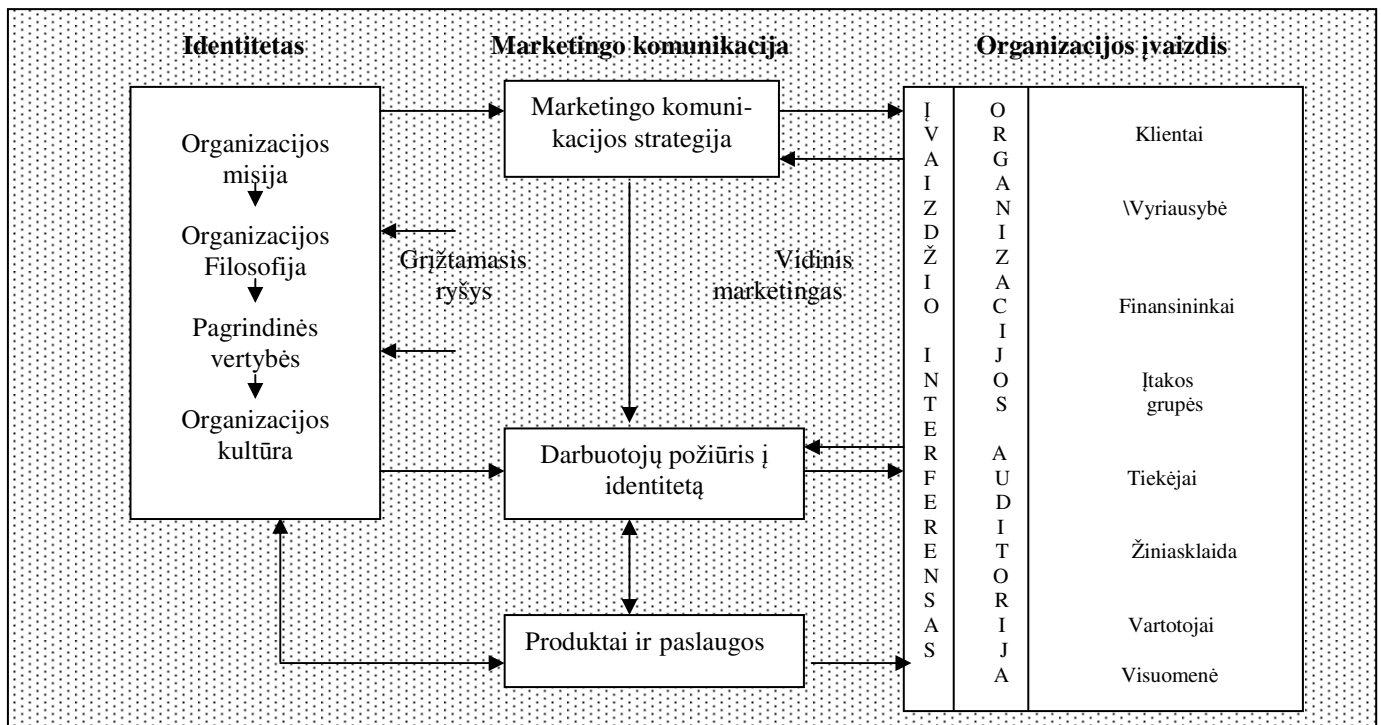
1 pav. S. Kenedy (1977) organizacijos įvaizdžio kūrimo modelis  
 Šaltinis: pagal Drūteikienė, G. Organizacijos įvaizdžio valdymas. (2007). Vilnius. VU.



2 pav. G. Dowling (1986) įvaizdžio kūrimo modelis  
 Šaltinis: pagal Drūteikienė, G. Organizacijos įvaizdžio valdymas(2007). Vilnius. VU.

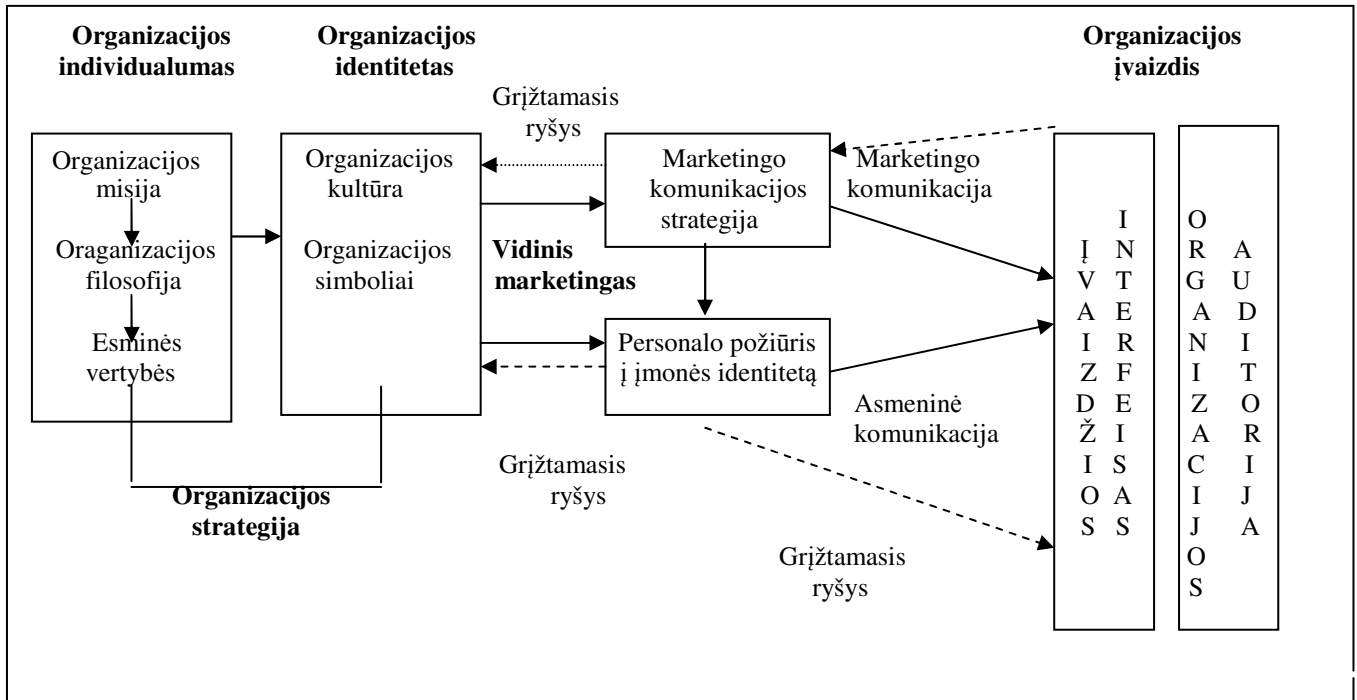


**3 pav.** R. Abratt (1989) organizacijos įvaizdžio kūrimo modelis  
 Šaltinis: Drūteikienė, G. Organizacijos įvaizdžio valdymas.(2007) Vilnius.VU

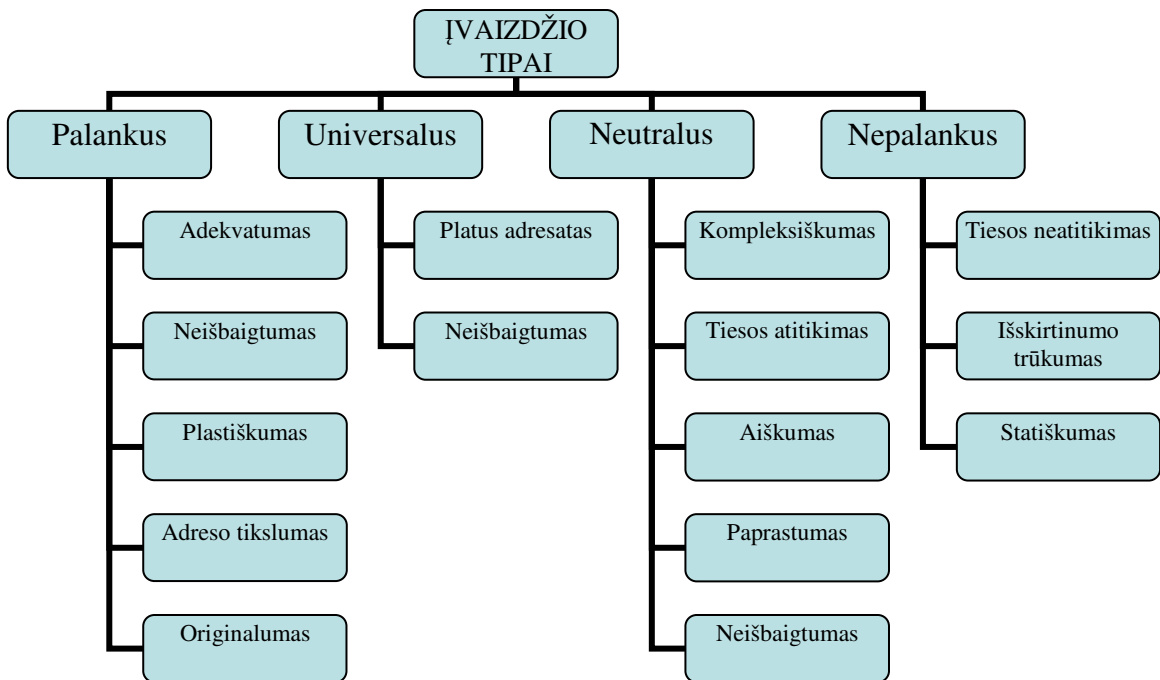


**4 pav.** N. Ind (1997) patobulintas R. Abratt (1987) organizacijos įvaizdžio modelis  
 Šaltinis: pagal Drūteikienė, G. Organizacijos įvaizdžio valdymas(2007).Vilnius.VU.

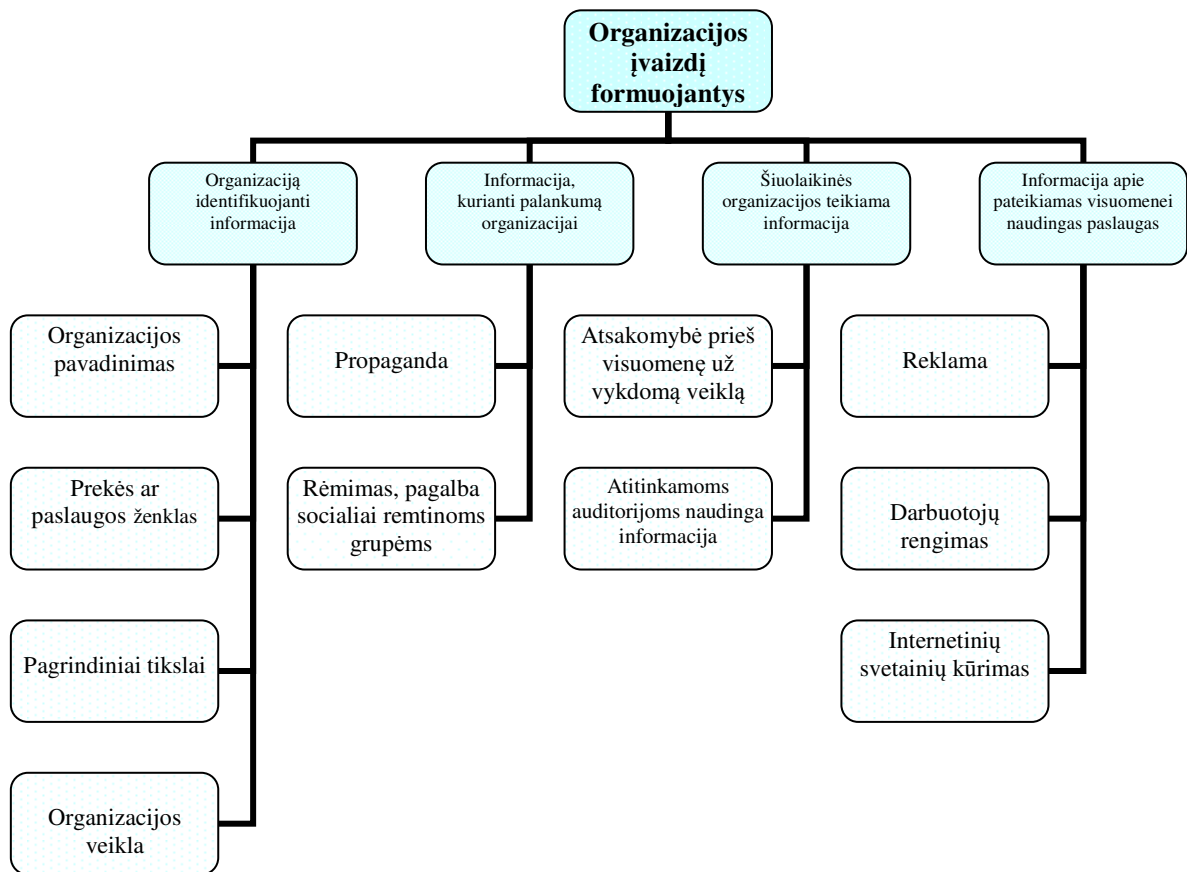




5 pav. H. Stuart (1998) organizacijos įvaizdžio modelis  
 Šaltinis: pagal Drūteikienė, G. Organizacijos įvaizdžio valdymas (2007). Vilnius. VU leidykla.



6 pav. Organizacijos įvaizdžio formavimo tipai  
 Šaltinis: sudaryta darbo autorės, remiantis M. Čeikauskiene. 1997. Reklama ir firmos įvaizdis, p. 54-56.



**7 pav.** Organizacijos įvaizdį formuojantys veiksniai

**Šaltinis:** sudaryta darbo autorės, remiantis R. Matkevičiene, 2000. Postmodernioji organizacija: ryšiai su visuomene . Informacijos mokslai , p. 74-7.

Šiaulių Universiteto Socialinės pedagogikos (specializacija – socialinių projektų vadyba) studijų magistrantė, atlieka apklausą apie mokyklos, kaip socialinės organizacijos, įvaizdžio formavimo ir gerinimo galimybes. Apklausoje dalyvauja Šiaulių rajono mokyklų pedagogai ir tėvai.

Jūsų nuomonė padės geriau atskleisti mokyklos įvaizdžio formavimo ypatumus ir parengti mokyklos įvaizdžio tobulinimo rekomendacijas

## ANKETA TĖVAMS

Apklausa yra **ANONIMINĖ**. Nei vardo, nei pavardės rašyti nereikia.

**Jums tinkamą atsakymus įrašykite arba žymėkite X**

<i>Jūsų manymu, mokykla yra:</i>	<i>Tikrai taip</i>	<i>Lyg ir taip</i>	<i>Lyg ir ne</i>	<i>Tikrai ne</i>
Šiuolaikiška, moderni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Patikima, stabili	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Turinti išskirtinių bruožų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gerą reputaciją	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atvira naujovėms	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Saugi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Kaip vertinate mokyklos įvaizdį?</i>	<input type="checkbox"/> palankiai <input type="checkbox"/> neutraliai <input type="checkbox"/> nepalankiai <input type="checkbox"/> labai nepalankiai			
<i>Kaip, Jūsų manymu, per pastaruosius penkerius metus, pakito mokyklos įvaizdis?</i>	<input type="checkbox"/> pagerėjo <input type="checkbox"/> pablogėjo <input type="checkbox"/> nepasikeitė <input type="checkbox"/> labai pablogėjo			

<b>Ar turi reikšmės mokyklos įvaizdžio formavimui šie veiksniai bei įvaizdžio elementai?</b>	<i>Daug</i>	<i>Vidutiniškai</i>	<i>Mažai</i>	<i>Visai neturi</i>
Simbolika (dizaino ir vizualiniai elementai)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbuotojų elgsena ir išvaizda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovo/ų elgsena ir išvaizda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Komunikacija (reklama, ryšiai su visuomene)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Technologijos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pastato išvaizda( <i>eksterjeras</i> )	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vidaus patalpų interjeras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teikiamų paslaugų išskirtinumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bendra reputacija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mokyklos mikroklimatas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mokinių ir tėvų poreikių tenkinimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Kas dar, Jūsų manymu, pagerintų mokyklos įvaizdį?**

.....  
 .....  
 .....

<b>Atsakykite į klausimus</b>	<i>Tikrai taip</i>	<i>Lyg ir taip</i>	<i>Lyg ir ne</i>	<i>Tikrai ne</i>
<i>Ar Jums svarbus mokyklos, kurioje mokosi jūsų vaikas, įvaizdis?</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Ar jūs patenkinti mokyklos, kurioje mokosi jūsų vaikas, įvaizdžiu?</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Ar lemia mokyklos įvaizdžio formavimą socialinių- pedagoginių paslaugų kokybė?</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Ar lemia mokyklos įvaizdžio formavimą socialinio pedagogo veikla?</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Ar pradėjus dirbti socialiniams pedagogams mokykloje, pastebimai gerėja:</b>	<i>Tikrai taip</i>	<i>Lyg ir taip</i>	<i>Lyg ir ne</i>	<i>Tikrai ne</i>
<i>a) mokyklos ryšys su kitomis socialinėmis institucijomis,</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>b) mokyklos ir mokinių šeimų bendradarbiavimas</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>c) moksleivių saugumas ir pamokų lankomumas</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>d) socioeducacinių paslaugų mokiniams ir jų tėvams kokybė</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>f) mokinių, mokytojų ir tėvų bendravimo problemų sprendimas</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Ar yra skirtumas, kur įsigyti vidurinį išsilavinimą: gimnazijoje, ar kitoje mokykloje?</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Kodėl tėvai ir mokiniai pasirenka gimnaziją, o ne kitą mokyklą :</b>	<i>Tikrai taip</i>	<i>Lyg ir taip</i>	<i>Lyg ir ne</i>	<i>Tikrai ne</i>
<i>a) baigus šią mokyklą, didesnė tikimybė įstoti į aukštąją mokyklą</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>b) prestižas</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>c) geresnė mokymo kokybė</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>d) šeimos tradicija</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>e) atsitiktinumas</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>kita(jrašykite).....</i>				
.....				
.....				

<b>Ar tėvų pasirinkimą, kur mokytis jų vaikui, lemia šie veiksniai?</b>	<i>Labai daug lemia</i>	<i>Vidutiniškai</i>	<i>Mažai lemia</i>	<i>Nelemia</i>
mokyklos vadovai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
mokyklos vardas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
gera mokymo kokybė	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
geografinė padėtis ( arčiau namų)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
mokyklos bendravimas su mokinių tėvais ar kitais visuomenės nariais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sutvarkyta mokyklos teritorija(eksterjeras)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sutvarkytas , jaukus mokyklos vidus(interjeras)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
reklama	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
žiniasklaida	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

mokyklos interneto svetainė	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
gandai ( draugų, pažįstamų nuomonė)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
gera materialinė bazė	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
geras maitinimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
mokinių uniforma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
geri santykiai tarp mokinių ir mokytojų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
geri santykiai tarp pačių mokinių	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
dirba geri, kompetentingi pedagogai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
saugi aplinka(niekas nežemina, neįžeidinėja)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
mokinių socialinių poreikių tenkinimo kokybė	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Kiek reikšmės mokyklos įvaizdis turi šioms kontaktinėms auditorijoms ?</b>	<i>Labai daug</i>	<i>Daug</i>	<i>Nedaug</i>	<i>Visai neturi</i>
vadovybei	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
pedagogų kolektyvui	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
mokiniam	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
tėvams	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Kas jūsų mokyklą vertina geriau , negu yra iš tikrųjų?</b>	<i>Tikrai taip</i>	<i>Lyg ir taip</i>	<i>Lyg ir ne</i>	<i>Tikrai ne</i>
darbuotojai (mokytojai)	<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"/>
mokiniai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Kokios yra pagrindinės nepakankamai gero mokyklos įvaizdžio priežastys ?</b>	<i>Tikrai taip</i>	<i>Lyg ir taip</i>	<i>Lyg ir ne</i>	<i>Tikrai ne</i>
prasta mokymo kokybė	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
blogi atsiliepimai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
nepakankamai išplėtotą populiarinimo veiklą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kita( įrašykite).....				
.....				
.....				
<b>Kurie iš šių veiksnių lemia mokinių ir tėvų teigiamą nuomonę apie mokyklą?</b>	<i>Daug lemia</i>	<i>Vidutiniškai</i>	<i>Mažai lemia</i>	<i>Nelemia</i>
mokymo kokybė	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
mikroklimatas mokykloje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
geografinė padėtis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kita( įrašykite).....				

**Kokios naujos tradicijos, kurios stiprintų bendruomenę, tarpusavio santykius bei ryšius su moksleiviais ir jų tėvais, galėtų prigyti mokykloje? Pasiūlykite bent 3 ar 4 tradicijas:**

- 1) .....
- 2) .....
- 3) .....

***Atsakykite į keletą klausimų apie savę:***

**Jūs esate**  vyras  moteris

**Koks Jūsų išsilavinimas?**  aukštasis universitetinis ;  aukštasis neuniversitetinis ;  
 aukštesnysis ;  profesinis ;  vidurinis ;  nebaigtas vidurinis .

**Jūsų amžius:**  20 – 30 m.  31 – 40 m.  41 – 50 m. ;  51 – 65 m.  66 metai ir daugiau.

***Pasidalinkite savo mintimis, kuo tėvai galėtų prisidėti prie mokyklos įvaizdžio gerinimo:***

.....  
.....  
.....

***Labai prašome įrašyti savo nuomonę, kuo mokytojai ir specialistai, teikiantys socioedukacines paslaugas mokykloje galėtų būti naudingi, formuojant ir gerinant mokyklos įvaizdį?***

.....  
.....  
.....

***Gal buvo nepaliesti Jums aktualūs klausimai apie mokyklos įvaizdžio formavimą Jūsų mokykloje ir/ar už jos ribų?.....***

.....  
.....  
.....  
.....

***DĖKOJAME UŽ PAGALBĄ***

*Šiaulių Universiteto Socialinės pedagogikos (specializacija – socialinių projektų vadyba) studijų magistrantė, atlieka apklausą apie mokyklos, kaip socialinės organizacijos, įvaizdžio formavimo ir gerinimo galimybes.*

*Apklausoje dalyvauja Šiaulių rajono mokyklų pedagogai ir tėvai*

*Jūsų nuomonė padės geriau atskleisti mokyklos įvaizdžio formavimo ypatumus ir parengti mokyklos įvaizdžio tobulinimo rekomendacijas*

## ANKETA MOKYTOJAMS

Apklausa yra **ANONIMINĖ**. Nei vardo, nei pavardės rašyti nereikia.

**Jums tinkamą atsakymus įrašykite arba žymėkite X**

<i>Jūsų manymu, mokykla yra:</i>	<i>Tikrai taip</i>	<i>Lyg ir taip</i>	<i>Lyg ir ne</i>	<i>Tikrai ne</i>
Šiuolaikiška, moderni	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Patikima, stabili	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Turinti išskirtinių bruožų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gerą reputaciją	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atvira naujovėms	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Saugi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Kaip vertinate mokyklos įvaizdį?</i>	<input type="checkbox"/> palankiai <input type="checkbox"/> neutraliai <input type="checkbox"/> nepalankiai <input type="checkbox"/> labai nepalankiai			
<i>Kaip, Jūsų manymu, per pastaruosius penkerius metus, pakito mokyklos įvaizdis?</i>	<input type="checkbox"/> pagerėjo <input type="checkbox"/> pablogėjo <input type="checkbox"/> nepasikeitė <input type="checkbox"/> labai pablogėjo			

<b>Ar mokyklos įvaizdį lemia šie veiksniai bei įvaizdžio elementai?</b>	<i>Daug lemia</i>	<i>Vidutiniškai</i>	<i>Mažai</i>	<i>Visai nelemia</i>
Simbolika (dizaino ir vizualiniai elementai)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Darbuotojų elgsena ir išvaizda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vadovo/ų elgsena ir išvaizda	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Komunikacija (reklama, ryšiai su visuomene)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Technologijos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pastato išvaizda( <i>eksterjeras</i> )	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vidaus patalpų interjeras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teikiamų paslaugų išskirtinumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bendra reputacija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mokyklos mikroklimatas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mokinių ir tėvų poreikių tenkinimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Kas, Jūsų manymu, pagerintų mokyklos įvaizdį? Pasidalinkite savo mintimis.**

<b>Atsakykite į klausimus</b>	<b>Tikrai taip</b>	<b>Lyg ir taip</b>	<b>Lyg ir ne</b>	<b>Tikrai ne</b>
<b>Ar Jums svarbus mokyklos, kurioje dirbate, įvaizdis?</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Ar jūs patenkinti mokyklos, kurioje jūs dirbate, įvaizdžiu?</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Ar turi reikšmės mokyklos įvaizdžio formavimui socialinių- pedagoginių paslaugų kokybė?</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Ar lemia mokyklos įvaizdžio formavimą socialinio pedagogo veikla?</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Ar pradėjus dirbti socialiniams pedagogams mokykloje, pastebimai gerėja:</b>	<b>Tikrai taip</b>	<b>Lyg ir taip</b>	<b>Lyg ir ne</b>	<b>Tikrai ne</b>
a) mokyklos ryšys su kitomis socialinėmis institucijomis,	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) mokyklos ir mokinių šeimų bendradarbiavimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) moksleivių saugumas ir pamokų lankomumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) socioeducacinių paslaugų mokiniams ir jų tėvams kokybė	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) mokinių, mokytojų ir tėvų bendravimo problemų sprendimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Ar, Jūsų nuomone, yra skirtumas, kur įsigyti vidurinį išsilavinimą: gimnazijoje, ar kitoje mokykloje?</b>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Kodėl tėvai ir mokiniai pasirenka gimnaziją, o ne kitą mokyklą :</b>				
a) baigus šią mokyklą, didesnė tikimybė įstoti į aukštąją mokyklą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) prestižas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) geresnė mokymo kokybė	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) šeimos tradicija	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) atsitiktinumas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
kita(įrašykite).....				
.....				
.....				

<b>Ar tėvų pasirinkimą, kur mokytis jų vaikui, lemia šie veiksniai?</b>	<b>Labai daug</b>	<b>Daug lemia</b>	<b>Nedaug lemia</b>	<b>Visi nelemia</b>
mokyklos vadovai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
mokyklos vardas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
gera mokymo kokybė	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
geografinė padėtis ( arčiau namų)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
mokyklos bendravimas su mokinių tėvais ar kitais visuomenės nariais	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sutvarkyta mokyklos teritorija(eksterjeras)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
sutvarkytas, jaukus mokyklos vidus(interjeras)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
reklama	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



žiniasklaida	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
mokyklos interneto svetainė	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
gandai ( draugų, pažįstamų nuomonė)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
gera materialinė bazė	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
geras maitinimas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
mokinių uniforma	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
geri santykiai tarp mokinių ir mokytojų	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
geri santykiai tarp pačių mokinių	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
dirba geri, kompetentingi pedagogai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
saugi aplinka(niekas nežemina, neįžeidinėja)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
mokinių socialinių poreikių tenkinimo kokybė	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Kiek reikšmės mokyklos įvaizdis turi šioms kontaktinėms auditorijoms ?</b>	<i>Labai daug</i>	<i>Daug</i>	<i>Nedaug</i>	<i>Visai neturi</i>
vadovybei	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
pedagogų kolektyvui	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
mokiniam	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
tėvams	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Kas Jūsų mokyklą vertina geriau , negu yra iš tikrųjų?</b>	<i>Tikrai taip</i>	<i>Lyg ir taip</i>	<i>Lyg ir ne</i>	<i>Tikrai ne</i>
darbuotojai (mokytojai)	<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"/>
mokiniai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Kokios yra pagrindinės nepakankamai gero mokyklos įvaizdžio priežastys ?</b>	<i>Tikrai taip</i>	<i>Lyg ir taip</i>	<i>Lyg ir ne</i>	<i>Tikrai ne</i>
prasta mokymo kokybė	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
blogi atsiliepimai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
nepakankamai išplėtotą populiarinimo veiklą	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kita( įrašykite).....				
.....				
.....				
<b>Kurie iš šių veiksnių lemia mokinių ir tėvų teigiamą nuomonę apie mokyklą?</b>	<i>Daug lemia</i>	<i>Vidutiniškai lemia</i>	<i>Mažai lemia</i>	<i>Nelemia</i>
mokymo kokybė	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
mikroklimatas mokykloje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
geografinė padėtis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Kokios naujos tradicijos, kurios stiprintų bendruomenę, tarpusavio santykius bei ryšius su moksleiviais ir jų tėvais, galėtų prigyti mokykloje? Pasiūlykite bent 3 ar 4 tradicijas:**

- 1) .....
- 2) .....
- 3) .....
- 4) .....

**Jūsų požiūris į darbą mokykloje**

<b>Atsakykite į klausimus</b>	<i>tikrai taip</i>	<i>galbūt taip</i>	<i>galbūt ne</i>	<i>tikrai ne</i>
<i>Niekada nekeisčiau, man patinka mano darbas ir tenkina visuomenės požiūris į mano darbą</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Man patinka dirbti mokykloje, sudarytos darbu tinkamos sąlygos</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Apie savo darbovietę atsiliepiu tik teigiamai</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Yra geros galimybės padaryti karjerą</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Darbuotojai motyvuojami geriau dirbti</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Darbuotojai skatinami kelti kvalifikaciją</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Man nusibodo mano darbo nevertinimas, blogos darbo sąlygos, mažas valdžios atstovų dėmesys</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>Keisčiau, nes noriu pabandyti dirbti kitokį darbą</i>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Ar turi reikšmės šie veiksniai vidiniam** (t.y. mokyklos įvaizdžiui darbuotojų, mokytojų, mokinių tarpe) **ir išoriniam įvaizdžiui** (t.y. mokyklos įvaizdžiui tėvų, žurnalistų, kontrolės institucijų ir kt. tarpe)?

<b>Atsakykite į klausimus</b>	<i>Labai daug</i>	<i>Daug</i>	<i>Nedaug</i>	<i>Visi neturi</i>
mokyklos kultūra (neapčiuopiamos žmonių santykių, vertybių, lūkesčių, požiūrių, mąstymo būdų visuminė išraiška)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
mokyklos misija (dabartinės paskirties apibūdinimas, gimnazijos pobūdis, veiklos specifika, kuo ji išsiskiria)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
vizija (darbuotojų sąmonėje susiformavusi pageidaujama gimnazijos ateitis ir priemonės jai pasiekti)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
strategija (veiklos planas, įvertinantis mokyklos padėtį aplinkos atžvilgiu bei nusakantis pagrindinius veiklos tikslus, kryptis ir galimus būdus minėtiems tikslams pasiekti)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
filosofija (pagrindinės vertybės ir lūkesčiai, kurių laikosi mokykla, siekdama savo tikslų)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
vadovai	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Atsakykite į keletą klausimų apie save:**

**Jūs esate**  vyras  moteris

**Koks Jūsų darbo stažas mokykloje**  1-5 m.  6-10 m.  11-20 m.  21-30 m.  
 30 ir daugiau m.

**Jūsų amžius:**  20 – 30 m.  31 – 40 m.  41 – 50 m.  51 – 65 m.  66 metai ir daugiau

*Labai prašome parašyti savo nuomonę, kuo tėvai, mokytojai ir specialistai, teikiantys socioeducacines paslaugas mokykloje galėtų būti naudingi, formuojant ir gerinant mokyklos įvaizdį?*

.....  
.....  
.....

*Gal buvo nepaliesti Jums aktualūs klausimai? Pasidalinkite savo mintimis apie mokyklos įvaizdžio formavimą Jūsų mokykloje ir/ar už jos ribų.* .....

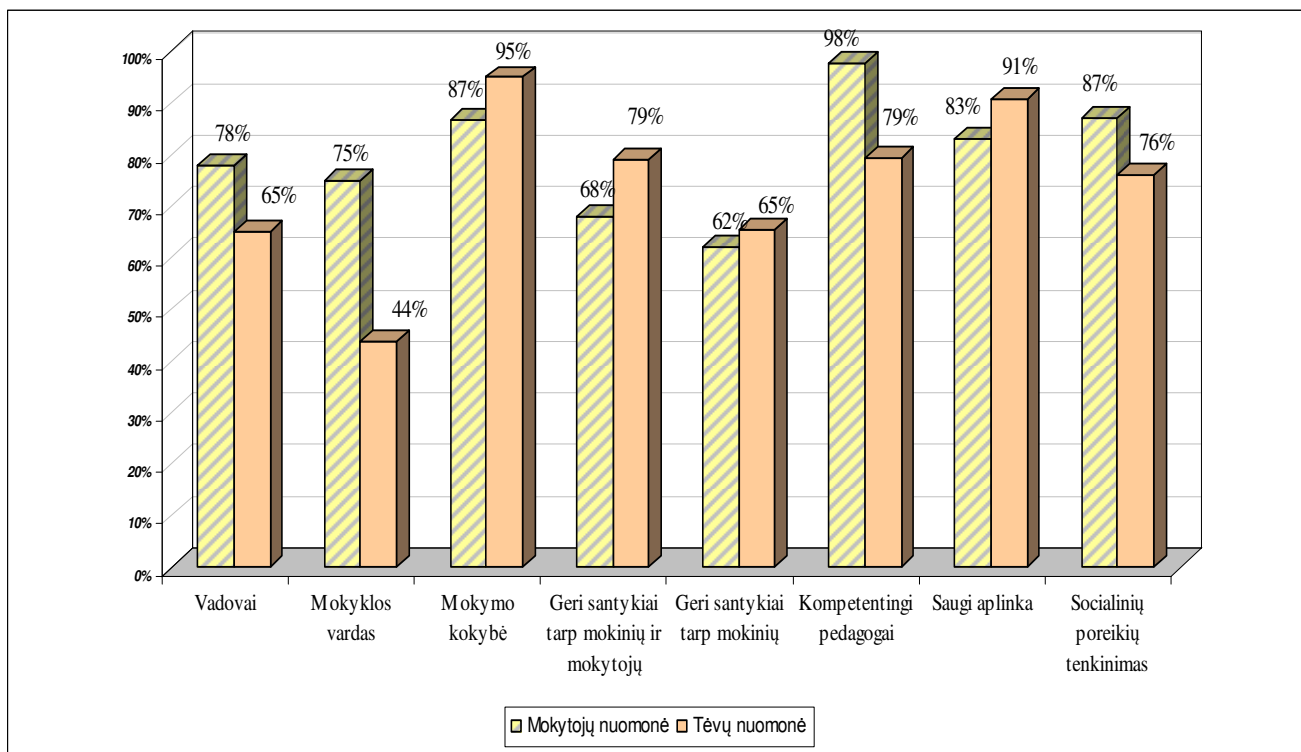
.....  
.....  
.....

***DĒKOJAME UŽ PAGALBĄ!***

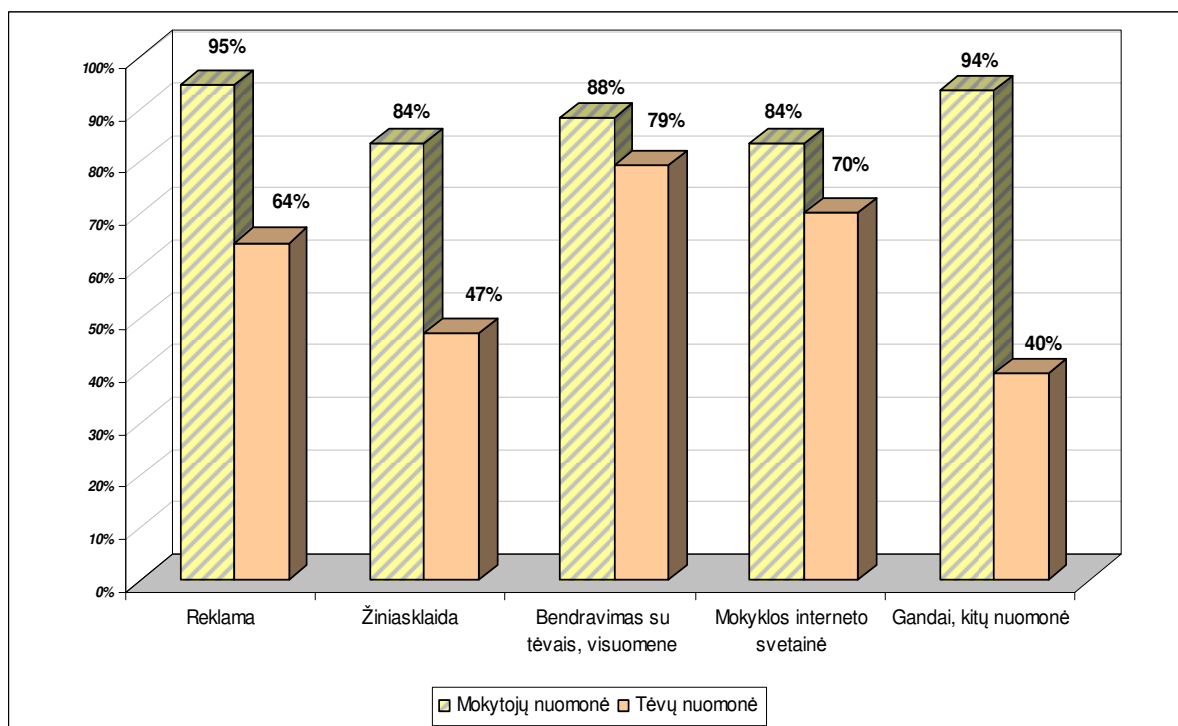
### Interviu klausimai mokyklos vadovui

1. Koks Jūsų manymu, yra pagrindinis gimnazijos tikslas?
2. Kokią jūs matote gimnazijos ateitį? Kokia yra idealios gimnazijos vizija?
3. Kaip suprantate gimnazijos filosofiją ?
4. Paaiškinkite gimnazijos misiją.
5. Ar skiriasi vidurinių mokyklų tikslas nuo gimnazijos tikslo?
6. Kaip Jūs suprantate savo tikslą , dirbdamas gimnazijoje ?
7. Jūsų manymu, gimnazija yra?
8. Kaip vertinate savo gimnazijos įvaizdį?
9. Kaip Jūs galvojate, kaip per pastaruosius penkerius metus pakito gimnazijos įvaizdis?
10. Ką naujo įdiegėte gimnazijoje, kai pradėjote vadovauti jai?
11. Kiek reikšmės gimnazijai turi šie veiksniai bei įvaizdžio elementai?
12. Kas Jūsų manymu labiausiai pagerintų gimnazijos įvaizdį?
13. Kokios naujos tradicijos, kurios stiprintų bendruomenę, tarpusavio santykius, bei ryšius su tėvais, galėtų prigyti gimnazijoje?
14. Jūsų požiūris į darbą gimnazijoje.
15. Kokie Jūsų nuomone yra pagrindiniai palankaus gimnazijos įvaizdžio trukdžiai?
16. Kaip kuriant gimnazijos įvaizdį gali prisidėti šios kontaktinės auditorijos: gimnazijos vadovybė, tėvai, mokiniai ir pedagogai ?
17. Kas apie gimnaziją galvoja geriau , negu yra iš tikrųjų?
18. Ar Jūs patenkintas savo mokyklos, kurioje dirbate, įvaizdžiu?
19. Kiek realiai prie mokyklos palankaus įvaizdžio formavimo gali prisidėti įvaizdžio socialinis pedagogas?
20. Ar yra skirtumas kur įsigyti vidurinį išsilavinimą vidurinėje mokykloje ar gimnazijoje
21. Kodėl tėvai ir mokiniai pasirenka Jūsų gimnaziją, o ne kitą mokyklą?
22. Labai prašome pasidalinti mintimis, kaip mokytojai, tėvai ir specialistai, teikiantys socioedukacines paslaugas mokykloje, galėtų būti naudingi, formuojant ir gerinant mokyklos įvaizdį?

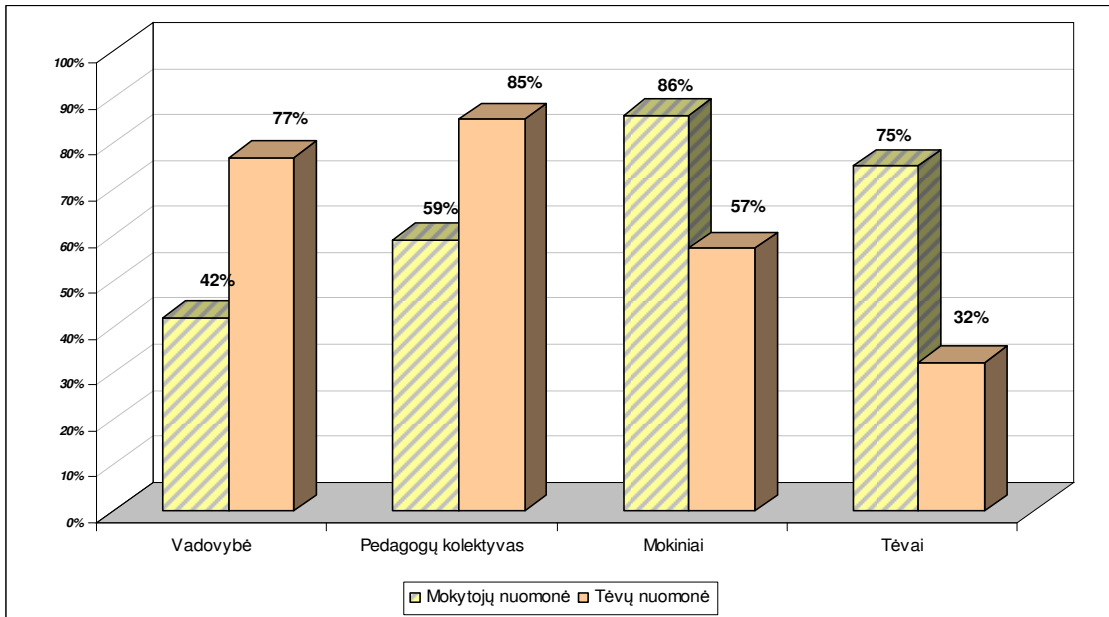
## VEIKSNIŲ, LEMIANČIŲ MOKYKLOS ĮVAIZDŽIO FORMAVIMO GALIMYBES, MOKYTOJŲ IR TĖVŲ POŽIŪRIO Palyginimas



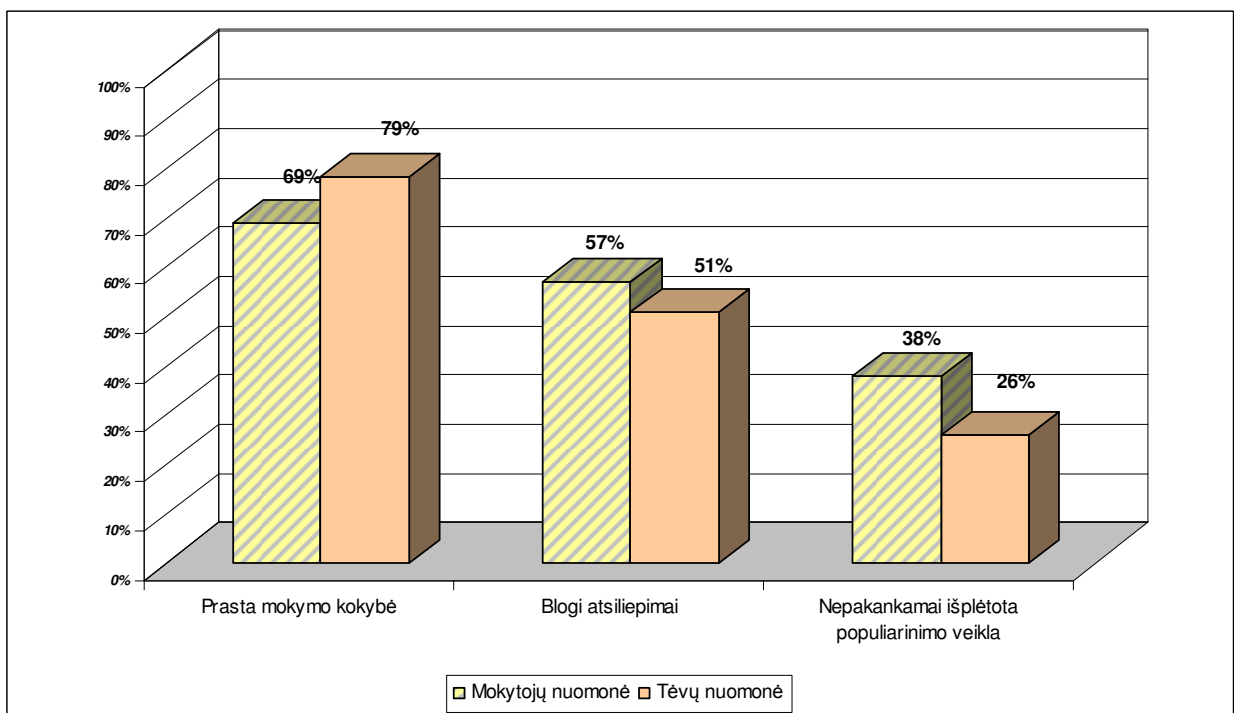
**1 pav.** Mokytojų ir tėvų nuomonė apie mokyklos kultūrą lemiančius veiksnius, %



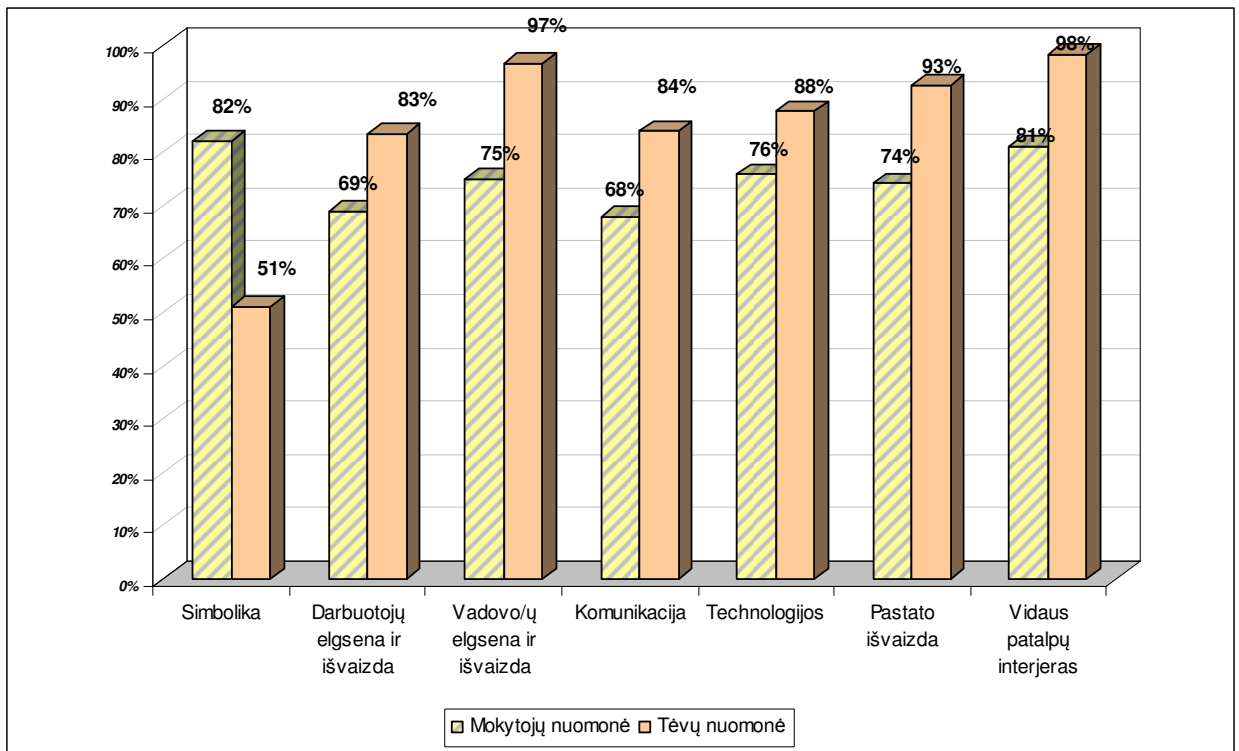
**2 pav.** Mokytojų ir tėvų nuomonė apie komunikacijos veiksnius, lemiančius mokyklos įvaizdį, %



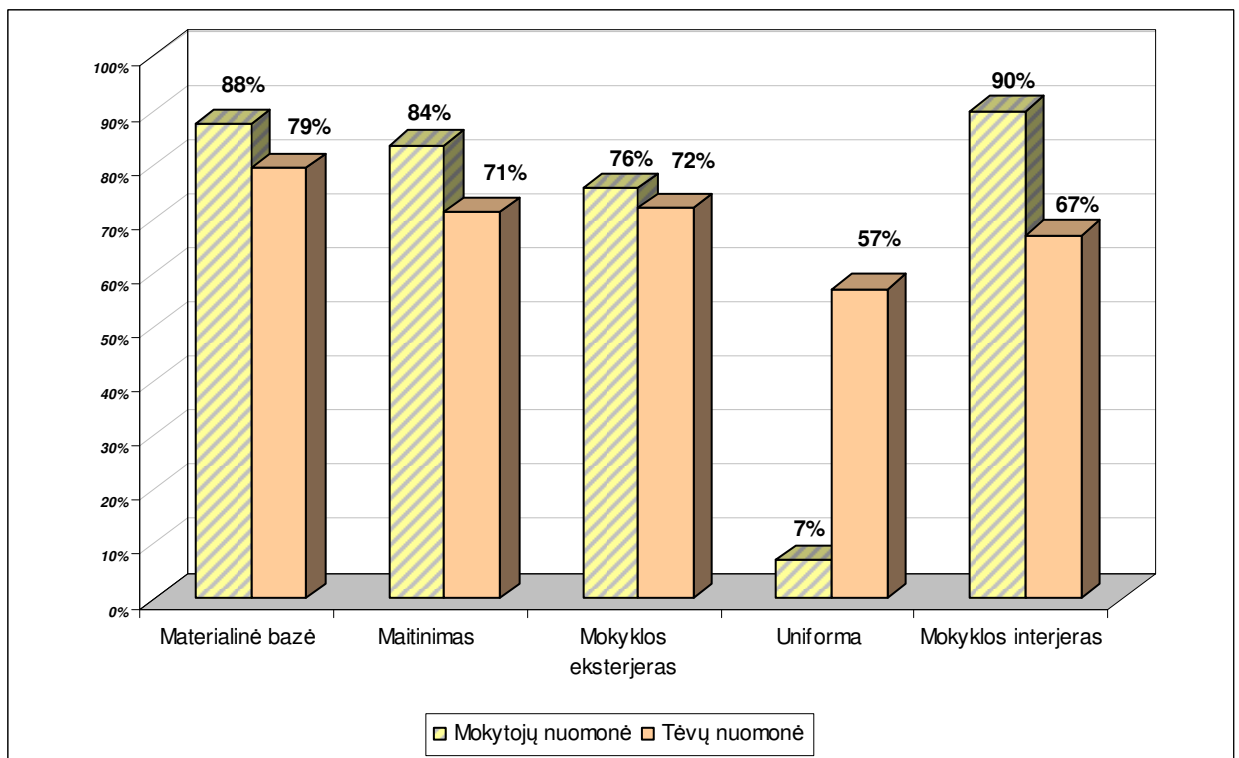
3 pav. Mokytojų ir tėvų nuomonė apie kontaktines auditorijas, kuriose svarbu sukurti palankų įvaizdį, %



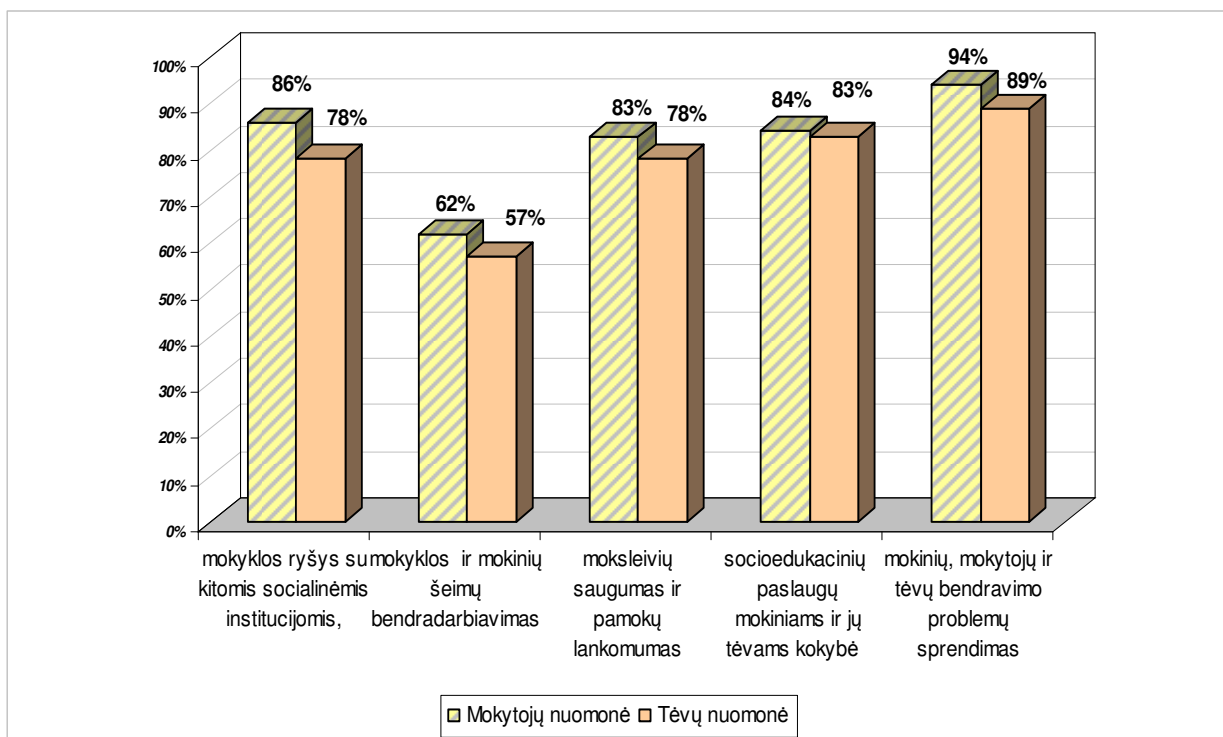
4 pav. Mokytojų ir tėvų nuomonė apie pagrindines nepakankamai gero mokyklos įvaizdžio priežastis, %



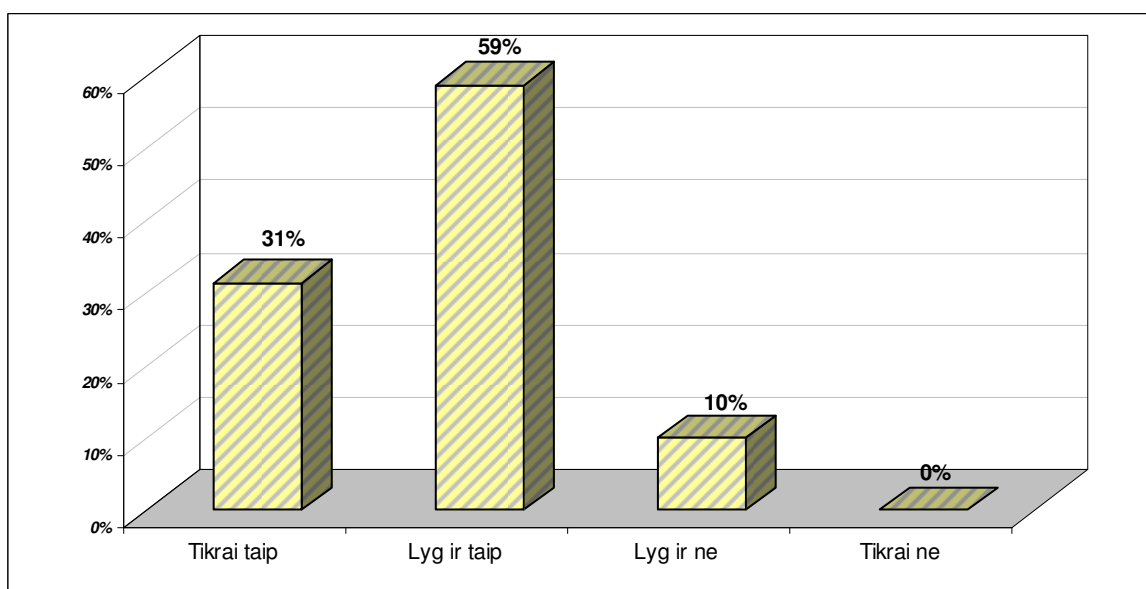
5 pav. Mokytojų ir tėvų nuomonė apie vizualiojo identiteto veiksnius, lemiančius mokyklos įvaizdį, %



6 pav. Mokytojų ir tėvų nuomonė apie vizualiojo identiteto veiksnius, lemiančius mokyklos pasirinkimo priežastis, %

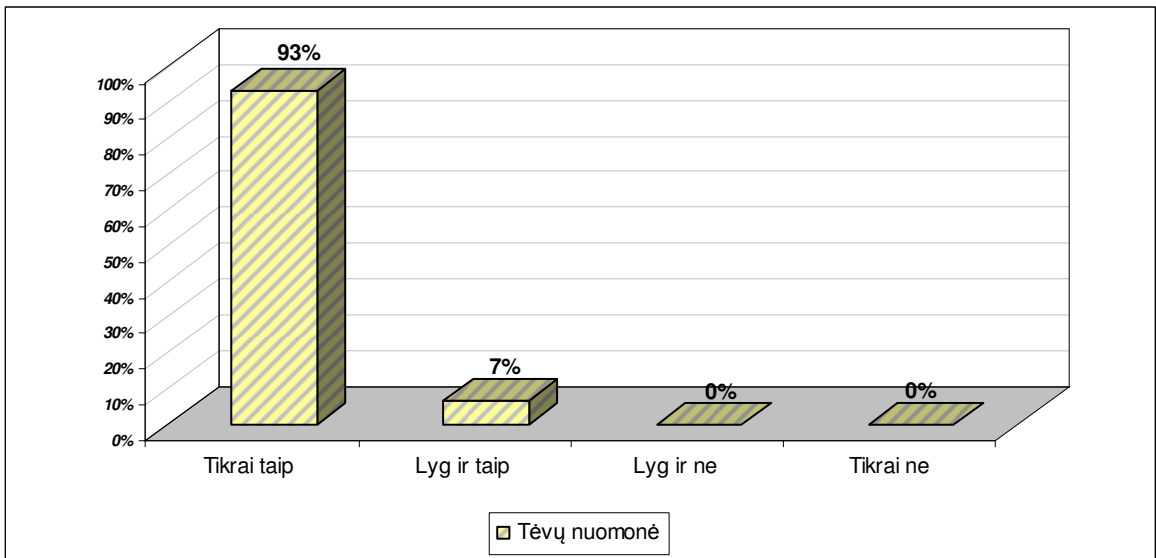


7 pav. Mokytojų ir tėvų nuomonė apie socialinio pedagogo veiklos veiksnius, lemiančius palankų mokyklos įvaizdį, %

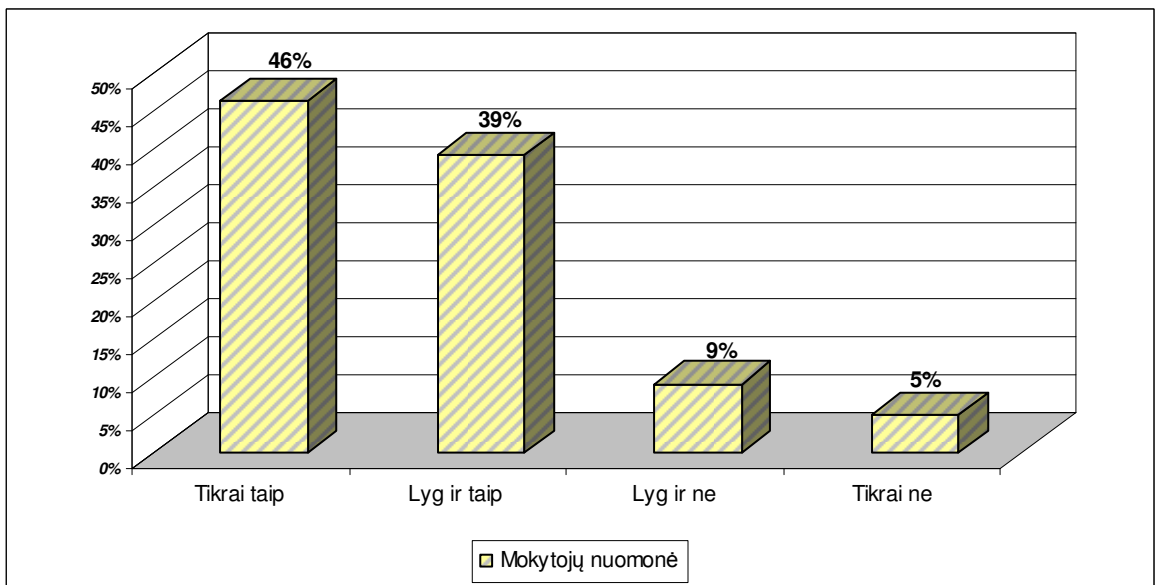


8 pav. Tėvų nuomonė, ar patenkinti mokyklos kurioje mokosi jų vaikas įvaizdžiu, %

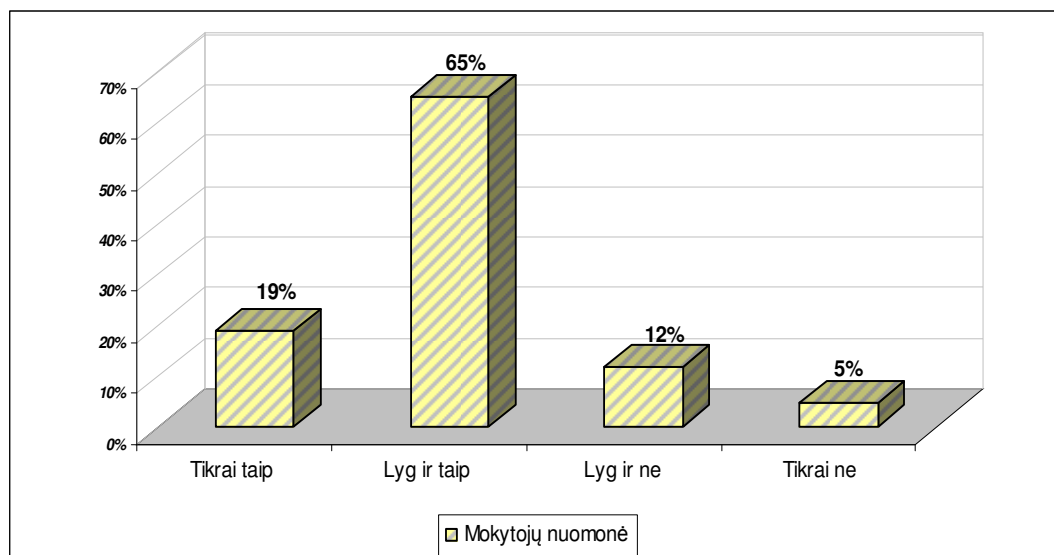




9 pav. Tėvų nuomonė, ar svarbus mokyklos, kurioje mokosi jų vaikas įvaizdis, %



10 pav. Mokytojų nuomonė, ar patenkinti mokyklos, kurioje dirba įvaizdžiu, %



**11 pav.** Mokytojų nuomonė, ar jiems svarbus mokyklos, kurioje dirba įvaizdis, %