

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS  
VADYBOS KATEDRA**

**Kristina PATACKAITĖ**

**MOKYKLŲ ĮVAIZDŽIO FORMAVIMO GALIMYBĖS  
UKMERGĖJE**

**Magistro darbas**

Šiauliai, 2011

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
SOCIALINIŲ MOKSLŲ FAKULTETAS  
VADYBOS KATEDRA**

**Kristina PATAČKAITĖ**

**MOKYKLŲ ĮVAIZDŽIO FORMAVIMO GALIMYBĖS  
UKMERGĖJE**

**Magistro darbas  
Socialiniai mokslai, vadyba ir verslo administravimas (03S1)**

**Teigiu, kad magistro studijų baigiamasis darbas, kurį teikiu vadybos studijų programos magistro kvalifikaciniam laipsniui įgyti yra originalus autorinis darbas:**

**Magistro darbo autorius** Kristina Patackaitė

**Vadovas** doc. dr. Linas Žalys

**Recenzentas** doc. dr. Jonas Pacevičius

## **SANTRAUKA**

Kristina Patackaitė.

### **Mokyklų įvaizdžio formavimo galimybės Ukmergėje**

Magistro darbas

Magistro darbo tikslas – Ištirti Ukmergės miesto vidurinį išsilavinimą teikiančių mokyklų įvaizdžio formavimo galimybes. Darbe atskleista mokyklos įvaizdžio formavimo problematika, analizuojamos Lietuvos ir užsienio autorių pateiktos įvaizdžio, organizacijos įvaizdžio sampratos, jo svarba organizacijai, įvaizdžio tipai, struktūra, kūrimo modeliai. Ištirta, kokie pagrindiniai kriterijai lemia apsisprendimą renkantis mokyklą, taip pat nustatyti veiksniai, kurie turi daugiausia įtakos formuojant teigiamą mokyklų įvaizdį, svarbiausios kontaktinės auditorijos. Patvirtintos dvi iš trijų darbo autorės suformuluotos mokslinio tyrimo hipotezės. Darbe pateikta diskusija, kurioje atkreiptas dėmesys į mokslininkų nesutarimus reputacijos ir įvaizdžio koncepcijų aiškinime.

Teorinio ir empirinio tyrimo rezultatas – mokyklos įvaizdžio formavimo modelis, sudarytas atsižvelgiant į švietimo organizacijų veiklai būdingus ypatumus, ir kuris gali būti taikomas formuojant kiekvienos vidurinį išsilavinimą teikiančios mokyklos įvaizdį.

## **SUMMARY**

Kristina Patackaitė

### **School's image-making opportunities in Ukmerge**

Master's work

The aim of master's work is to explore secondary school's image-making opportunities in Ukmerge. This master's work explains the problems of school's image-making, analyses Lithuanian and foreign author's image, organization's image conceptions, the importance of organization image, types, structure, image creation models. It was researched which main factors influenced decision which school to choose, there were identify the factors that have a great influence in shaping a positive school image, the main contact audience. Approved for two of the three authors formulated the scientific research hypothesis. The work presents the discussion, which draws attention to the image and the reputation conceptions on which the scientists tend to discuss and disagree with each other.

The result of theoretical and empirical research is the school's image-making model, which was adapted according to the features of educational institutions, and that can be used for the development of every secondary school image.

## TURINYS

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	4
LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	4
PRIEDŲ SĄRAŠAS.....	5
PAGRINDINĖS SĄVOKOS.....	6
<b>ĮVADAS.....</b>	<b>7</b>
<b>1. ORGANIZACIJOS ĮVAIZDŽIO ESMĖ, TIPAI, MODELIAI IR FORMAVIMAS.....</b>	<b>11</b>
1.1. Įvaizdžio esmė ir svarba.....	11
1.2. Įvaizdžių tipai.....	16
1.2.1. Užsienio mokslininkų įvaizdžio tipų klasifikacija.....	16
1.2.2. Lietuvos mokslininkų įvaizdžio tipų klasifikacija.....	19
1.3. Teorinių organizacijos įvaizdžio modelių analizė.....	23
1.3.1. Užsienio mokslininkų organizacijos įvaizdžio modelių analizė.....	23
1.3.2. Lietuvos mokslininkų organizacijos įvaizdžio modelių analizė.....	26
1.4. Mokyklos, kaip organizacijos, įvaizdžio formavimas.....	34
1.4.1. Mokyklos, kaip organizacijos, pagrindinės ypatybės.....	34
1.4.2. Mokyklos, kaip organizacijos, įvaizdžio esmė ir interesų grupės.....	36
1.4.3. Mokyklos, kaip organizacijos, įvaizdžio formavimas.....	41
<b>2. MOKYKLŲ ĮVAIZDŽIO FORMAVIMO GALIMYBIŲ UKMERGĖJE METODOLOGIJA IR ORGANIZAVIMAS.....</b>	<b>48</b>
<b>3. MOKYKLŲ ĮVAIZDŽIO FORMAVIMO GALIMYBIŲ UKMERGĖJE TYRIMO REZULTATAI IR JŲ INTERPRETACIJA.....</b>	<b>53</b>
3.1. Respondentų demografinės charakteristikos.....	53
3.2. Švietimo sistema respondentų požiūriu.....	56
3.3. Mokyklos įvaizdis ir jo svarba.....	58
3.4. Mokyklos tipo pasirinkimo aktualumas.....	62
3.5. Mokyklos įvaizdį formuojančių auditorijų svarba.....	64
3.6. Mokyklos pasirinkimą lemiantys veiksniai.....	67
3.7. Visuomenės informavimo priemonių įtaka mokyklos įvaizdžiui.....	72
3.8. Mokyklos įvaizdžio formavimas.....	73
<b>4. MOKYKLOS ĮVAIZDŽIO FORMAVIMO MODELIS.....</b>	<b>78</b>
<b>IŠVADOS.....</b>	<b>81</b>
<b>REKOMENDACIJOS.....</b>	<b>83</b>
<b>DISKUSIJA.....</b>	<b>84</b>
<b>LITERATŪRA.....</b>	<b>86</b>
<b>PRIEDAI.....</b>	<b>90</b>

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

<b>1 pav.</b> Organizacijos įvaizdžio samprata.....	13
<b>2 pav.</b> Įvaizdžio dalių ir uždavinių tarpusavio ryšys.....	17
<b>3 pav.</b> Apibendrintas organizacijos įvaizdžio tipų modelis.....	22
<b>4 pav.</b> Įmonės įvaizdžio modelis komunikacijų proceso kontekste.....	25
<b>5 pav.</b> Organizacijos įvaizdžio kūrimas: apibendrinamasis modelis.....	26
<b>6 pav.</b> Organizacijos įvaizdžio formavimo lygmenys.....	27
<b>7 pav.</b> Misijos formuluotės modelis.....	32
<b>8 pav.</b> Įmonės įvaizdžio modelis.....	33
<b>9 pav.</b> Mokyklos, kaip organizacijos, kintamieji.....	35
<b>10 pav.</b> Mokyklos įvaizdžio paveikslas.....	37
<b>11 pav.</b> Mokyklos interesų grupės.....	41
<b>12 pav.</b> Įvaizdžio suvokimo procesas.....	47
<b>13 pav.</b> Tyrimo eigos schema.....	48
<b>14 pav.</b> Respondentų pasiskirstymas pagal lytį.....	53
<b>15 pav.</b> Įvaizdžio įtaka mokyklos sėkmei pedagogų, mokinių, mokinių tėvų požiūriu.....	60
<b>16 pav.</b> Mokyklos tipo įtakos reikšmė ugdimosi procesui.....	63
<b>17 pav.</b> Sprendimų priėmimo variantai renkantis mokyklą.....	64
<b>18 pav.</b> Visuomenės informavimo priemonių svarba tėvų požiūriu.....	72
<b>19 pav.</b> Visuomenės informavimo priemonių svarba mokinių požiūriu.....	73
<b>20 pav.</b> Mokyklos įvaizdžio formavimo modelis.....	78

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

<b>1 lentelė</b> Įvaizdis tarpdisciplininis požiūriu.....	11
<b>2 lentelė</b> Įvaizdžio apibrėžimai.....	12
<b>3 lentelė</b> Socialiniai – demografiniai veiksniai.....	50
<b>4 lentelė</b> Diagnostiniai blokai.....	50
<b>5 lentelė</b> Pedagogų, mokinių tėvų ir mokinių pasiskirstymas pagal lytį.....	53
<b>6 lentelė</b> Pedagogų ir mokinių tėvų pasiskirstymas pagal amžių.....	54
<b>7 lentelė</b> Pedagogų pasiskirstymas pagal išsilavinimą, kvalifikacinę kategoriją.....	54
<b>8 lentelė</b> Pedagogų pasiskirstymas pagal darbo stažą.....	55
<b>9 lentelė</b> Mokinių tėvų pasiskirstymas pagal išsilavinimą.....	55

<b>10 lentelė</b> Mokinių tėvų pasiskirstymas pagal vaikų skaičių šeimoje.....	55
<b>11 lentelė</b> Mokinių tėvų pasiskirstymas pagal asmeninį dalyvavimą ugdant vaiką.....	56
<b>12 lentelė</b> Šiandieninė švietimo sistema pedagogų ir mokinių tėvų požiūriu.....	57
<b>13 lentelė</b> Švietimo sistemos ateitis pedagogų ir mokinių tėvų požiūriu.....	58
<b>14 lentelė</b> Įvaizdžio sąvokos samprata respondentų požiūriu.....	58
<b>15 lentelė</b> Švietimo organizacijos įvaizdžio suvokimas respondentų požiūriu.....	59
<b>16 lentelė</b> Įvaizdžio įtaka mokyklos sėkmei pedagogų, mokinių, mokinių tėvų požiūriu.....	60
<b>17 lentelė</b> Mokyklos įvaizdžio svarba pedagogų, mokinių, mokinių tėvų požiūriu.....	61
<b>18 lentelė</b> Mokyklos įvaizdžio kūrimo auditorijos pedagogų požiūriu.....	65
<b>19 lentelė</b> Mokyklos įvaizdžio kūrimo auditorijos: vidurinės mokyklos ir gimnazijos pedagogų nuomonių palyginimas.....	66
<b>20 lentelė</b> Mokyklos įvaizdžio kūrimą įtakojančios auditorijos pedagogų, mokinių, mokinių tėvų požiūriu.....	67
<b>21 lentelė</b> Mokyklos pasirinkimą lemiantys veiksniai pedagogų požiūriu.....	68
<b>22 lentelė</b> Mokyklos pasirinkimą lemiantys veiksniai tėvų požiūriu.....	69
<b>23 lentelė</b> Mokyklos pasirinkimą lemiantys veiksniai mokinių požiūriu.....	71
<b>24 lentelė</b> Šilo vidurinės mokyklos privalumai pedagogų ir mokinių požiūriu.....	75
<b>25 lentelė</b> A. Smetonos gimnazijos privalumai pedagogų ir mokinių požiūriu.....	76
<b>26 lentelė</b> Šilo vidurinės mokyklos įvaizdžio gerinimo būdai pedagogų požiūriu.....	76
<b>27 lentelė</b> A. Smetonos gimnazijos įvaizdžio gerinimo būdai pedagogų požiūriu.....	77

## PRIEDŲ SĄRAŠAS

<b>1 priedas</b> Įvaizdžio svarba.....	91
<b>2 priedas</b> S. Kennedy (1977) organizacijos įvaizdžio kūrimo modelis.....	93
<b>3 priedas</b> G. Dowling (1986) organizacijos įvaizdžio kūrimo modelis.....	94
<b>4 priedas</b> R. Abratt (1989) organizacijos įvaizdžio kūrimo modelis.....	95
<b>5 priedas</b> N. Ind (1997) patobulintas R. Abratt (1989) organizacijos įvaizdžio modelis.....	96
<b>6 priedas</b> H. Stuart (1998) organizacijos įvaizdžio modelis.....	97
<b>7 priedas</b> Anketa (mokytojams).....	98
<b>8 priedas</b> Anketa (mokiniam).....	105
<b>9 priedas</b> Anketa (tėvams).....	110
<b>10 priedas</b> Mokyklos pasirinkimą sąlygojantys veiksniai: pedagogų, mokinių, tėvų nuomonių palyginimas.....	116

## PAGRINDINĖS SĄVOKOS

**Identitetas** – įmonės bruožų pristatymas išorinėms auditorijoms vizualia identifikacija, įmonės komunikacija ir elgsena Organizacijos identitetas plačiausia prasme suprantamas kaip organizacijos individualumas (Šeputienė, 2002).

**Informacija** – rašytiniai, žodiniai ar kitokie esamų vyksmų ir įvykių duomenys (Lietuvių kalbos žodynas, 2002).

**Įvaizdis** – tai tikslingai sukurta arba stichiškai atsiradusi forma, kuri atspindi tam tikrą objektą žmonių sąmonėje (Čeikauskienė, 1997).

**Komunikacija** – bendravimas; tai procesas, kurio metu tam tikros informacijos turėtojas pasirinktu informacijos perdavimo kanalu ją perduoda informacijos gavėjui (Lietuvių kalbos žodynas, 2002).

**Konkurencija** – varžymasis dėl pirmavimo (Lietuvių kalbos žodynas, 2002).

**Mokykla** – mokymo bei auklėjimo įstaiga (Lietuvių kalbos žodynas, 2002).

**Mokyklos įvaizdis** – suvokimų apie instituciją (mokyklą) rinkinys, kuris dominuoja viešumoje (Eger, L., Egerova, D.).

**Organizacija** – žmonių kolektyvas, susidaręs arba sudarytas tam tikrai veiklai, kad pasiektų tikslą ar tam tikrą tikslų visumą (Lietuvių kalbos žodynas, 2002).

**Organizacijos kultūra** – tai organizacijos darbuotojų pripažįstamos vertybės ir požiūriai, pasireiškiantys elgesiu su klientais, prioritetų pasirinkimu (Drūteikienė, 2007).

**Prestižas** - aukštas (kultūrinis, socialinis) (į)vertinimas (Lietuvių kalbos žodynas, 2002).

**Reklama** – informacijos skleidimas norint išgarsinti, patraukti, sudominti. 2. Skelbimas, plakatas, rodymas, pranešimas per radiją, televiziją ir kitos priemonės tam tikslui pasiekti. Informacija apie įmonę turi būti suformuluota taip, kad stipriai paveiktų masinę ar individualią sąmonę, pasiektų pasirinktą vartotojų auditoriją (Čeikauskienė, 1997).

**Reputacija** – viešoji nuomonė apie asmens, organizacijos ypatybes; įvaizdžio pasekmė ar netgi kulminacija (Sūdžius, 2002).

**Ryšiai su visuomene** – planuojamos komunikacijos formos tarp organizacijos ir visuomenės arba tam tikrų jos grupių, siekiant konkrečių tikslų (suformuoti teigiamą organizacijos įvaizdį, pasitikėjimo atmosferą), vedančių į jų tarpusavio supratimą (Pranulis, Pajuodis ir kt., 2000).

**Strateginiai tikslai** - tai tokie tikslai, kurie liečia pagrindines organizacijos veiklos sritis ir yra orientuoti į ilgalaikę perspektyvą (Doty, 1990).

**Tikslinė grupė** - tai ta visuomenės dalis, kurią planuojama paveikti reklama, siekiant įtikinti pirkti reklamuojamą prekę ar paslaugą (Pranulis, Pajuodis ir kt., 2000).

**Visuomeninė veikla** – visuomeninis aktyvumas, įgyvendinant naujas iniciatyvas ar projektus (Želvytis, 2003).

**Žiniasklaida** – informavimo priemonės: spauda, radijas, televizija (Lietuvių kalbos žodynas, 2002).

## ĮVADAS

**Darbo aktualumas.** Pasak M. Čeikauskienės (1997), įvaizdis, kaip socialinis-psichologinis fenomenas, paliečia kiekvienos organizacijos gyvenimą.

Pastaruoju metu jau niekas neabejoja, kad vienas iš svarbiausių veiksnių, lemiančių visuomenės požiūrį į konkrečią organizaciją, jos veiklos sėkmę, yra organizacijos įvaizdis. „Kurkite savo organizacijos įvaizdį arba konkurentai tai padarys už jus“ – S. Keever (1998) teiginys atskleidžia įvaizdžio reikšmę šiuolaikinių organizacijų funkcionavimui (Drūteikienė, 2007). Anot A. Bakanausko (2004), jei organizacijai pavyksta visuomenėje suformuoti teigiamą įvaizdį, jai daug lengviau pasiekti savo tikslų.

Tenka išgirsti mokytojų nuomonių, kad privalomo valstybinio švietimo sistemoje konkurencija neįmanoma, tačiau šiuolaikinė situacija bendrojo lavinimo mokyklose yra priešinga – tarpusavyje konkuruoja visų tipų mokyklos. Ypač stipri konkurencija vyksta tarp gimnazijų ir vidurinių mokyklų. Pats vardas „gimnazija“ ugdymo įstaigai tarsi savaime garantuoja kokybę bei pripažinimą, o apie vidurinę mokyklą manoma, kaip apie žemesnio lygio ir nesugebančią taip gerai paruošti moksleivių tik todėl, kad ji neturi gimnazijos statuso.

Kaip ir visoje Lietuvoje, taip ir Ukmergės mieste, pasirinkimo galimybė lankyti norimą vidurinį išsilavinimą teikiančią mokyklą, pradėta taikyti „moksleivio krepšelio“ metodika, kuri tiesiogiai susiejo mokyklų finansavimą su moksleivių skaičiumi, ir kuri verčia ir vidurines mokyklas ir gimnazijas surinkti kuo didesnę mokinių skaičių, mokyklinio amžiaus vaikų mažėjimas Ukmergėje dėl išaugusios emigracijos, demografinių priežasčių (gyventojų skaičius mažėja, miestas „sensta“, gimstamumas mažėja), vidurinių mokyklų „vertimas“ pagrindinėmis, mokytojų nedarbo grėsmė reikalauja vidurinį išsilavinimą teikiančių mokyklų nuolatinės veiklos kaitos, skatina mokyklas dirbti vadovaujantis konkurencijos principu (Krikštaponytė, 2011). Mokykla turi keistis taip, kaip keičiasi jos aplinka, nes mokykla yra dinamiška socialinė sistema, nuolat sąveikaujanti su kintančia aplinka ir turinti atitikti jos reikalavimus (Targamadzė, 1996; Želvys, 2003).

Taigi mokykloms iškilo būtinybė ieškoti įvairių būdų kaip išlikti, kaip būti patraukliai visuomenei bei sugebėti save pateikti taip, kad ši apie švietimo organizaciją susikurtų palankią nuomonę, svarbu mokinius kažkuo patraukti, kad jie rinktųsi būtent jų organizaciją kaip švietimo teikėją, tai lemia būtinybę mokykloms įvairiomis priemonėmis siekti pranašumo. Įvaizdis – kaip labai svarbi švietimo organizacijos detalė, nuo kurios priklauso mokyklos veiklos sėkmingumas, gali suteikti mokykloms išskirtinumą ir padidinti konkurencingumą. Todėl kiekvienai mokyklai, siekiančiai sėkmingai veikti švietimo paslaugų rinkoje, yra svarbu ir gyvybiškai aktualu formuoti



teigiamą įvaizdį, turėti konkretų įvaizdžio formavimo „modelį“. Tokiame kontekste naujai suprantama mokyklos vadybos paskirtis – vadovai turi keisti savo veiklos stilių, mokykla turi gebėti dirbti komandoje, priimti mokyklos kaitai reikšmingus sprendimus, aktyviai, veiksmingai bendrauti, stebėti ir vertinti mokyklos vidaus ir išorės aplinką, užtikrinti švietimo organizacijos teikiamų paslaugų kokybę, atliepti kiekvieno žmogaus poreikį įgyti pačias naujausias žinias ir įgūdžius, užtikrinančius darbo rinkos poreikius, išugdyti pilietį, gebantį išsaugoti vertybes ir lanksčiai prisitaikyti prie pokyčių, siekti efektyvios mokyklos veiklos (Mikoliūnienė, (2009).

Atliekant mokslinių literatūros šaltinių analizę patvirtinama, kad užsienyje organizacijos įvaizdžio kūrimo ir plėtojimo tema yra labai aktuali, gausu įvairių mokslinių publikacijų, šia tema rašė ir nemažai marketingo bei vadybos specialistų. Pagrindiniai įvaizdžio kūrimo modeliai, pristatyti pasaulio mokslinei visuomenei 1977 – 1998 metais – tai S. Kennedy (1977), G. Dowlingo (1986), R. Abratto (1989), N. Ind (1997) ir H. Stuart (1994, 1998) darbai. Tuo tarpu Lietuvoje atskiri lietuvių autoriai (M. Čeikauskienė (1997), V. Sūdžius (2002), G. Drūteikienė (2002 - 2007), B. Čereška (2004), M. Taljūnaitė (2001), R. Paulienė (2005), J. Šeputienė (2003) ir kiti) mėgina sisteminti užsienio autorių patirtį, bei ją pritaikyti Lietuvos organizacijoms. Lietuvos švietimo organizacijos neturi ilgametės įvaizdžio formavimo patirties, o ir mokyklos įvaizdis, kaip tyrimo objektas, mažai nagrinėtas Lietuvos mokslo atstovų: R. Jucevičius, P. Jucevičienė ir kiti (2003), V. Targamadžė (1996, 1999), R. Želvys (2003).

Vykstantys spartūs socialiniai, ekonominiai, kultūriniai, kiti pokyčiai šalyje ir visuomenėje verčia švietimo sistemą nuolat keisti ir pritaikyti ją dabarčiai bei ateičiai. Šiandieninėje Lietuvos švietimo situacijoje, kai mokyklų įvaizdis yra vertinamas kaip priemonė, padedanti išlikti konkurencinėje kovoje, iškyla mokslininkų mažai tirta švietimo organizacijos, kaip paslaugas teikiančios organizacijos, įvaizdžio formavimo problema. Todėl mokyklų vadovų susidomėjimas organizacijos įvaizdžio formavimu tampa socialiniu reiškiniu. Iki tol įvaizdžio formavimo pastangos daugeliui švietimo organizacijų vadovų atrodė nebūtinės, todėl mokyklų vadovai neturi aiškių supratimų apie įvaizdį ir kaip jį formuoti.

Šio **tyrimo mokslinė problema** formuluojama tokiais probleminiais klausimais:

- Kokia mokyklos, kaip organizacijos, įvaizdžio struktūra?
- Kokie veiksniai įtakoja įvaizdžio formavimą Ukmergės mokyklose?
- Kokiomis priemonėmis ir būdais galima sukurti teigiamą mokyklos įvaizdį?

Tyrimo probleminiai klausimai leidžia apibrėžti tyrimo objektą.

**Tyrimo objektas** – švietimo organizacijos įvaizdis.

Šio tyrimo objekto sprendimo paieška, nusakanti mokslinio **tyrimo dalyką**, orientuojama į mokyklos įvaizdžio formavimo galimybių Ukmergėje analizę.

Suformuluotas **tyrimo tikslas** – Ištirti Ukmergės miesto vidurinę išsilavinimą teikiančių mokyklų įvaizdžio formavimo galimybes.

Užsibrėžtam tikslui pasiekti, keliami tokie **uždaviniai**:

1. Atskleisti įvaizdžio esmę, svarbą, klasifikaciją.
2. Išanalizuoti teorinius įvaizdžio formavimo modelius.
3. Ištirti respondentų nuomonę ir išsiaiškinti mokyklos įvaizdžio formavimui įtakos turinčius procesus ir galimą įvaizdžio struktūrą.
4. Parengti mokyklos įvaizdžio formavimo modelį.

Siekiant atsakyti į probleminius klausimus iškeltos hipotezės.

#### **Mokslinės hipotezės:**

Hipotezė 1 (H1): Mokyklos įvaizdis yra identifikuojamas konstruktas, kurį sudaro švietimo paslaugos ir santykiai su aplinka.

Hipotezė 2 (H2): Svarbiausi veiksniai, įtakoję vidurinę išsilavinimą teikiančios mokyklos pasirinkimą, yra šie: gera mokyklos materialinė bazė ir inovatyvumas.

Hipotezė 3 (H3): Renkantis mokyklą prioritetai teikiami gimnazijoms, dėl visuomenėje vyraujančio palankaus gimnazijų įvaizdžio.

#### **Tyrimo bazė**

#### **Tyrimo metodologija**

Magistro darbe remtasi:

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

**Tyrimo metodika.** *Tiriamieji.* Tyrime dalyvavo:

1. Šilo vidurinė mokykla.
2. Antano Smetonos gimnazija.

Atliekant tyrimą apklaustos trys respondentų grupės:

- I. Mokyklų pedagogai. Tyrime dalyvavo Šilo vidurinės mokyklos pedagogai N=50, A. Smetonos gimnazijos pedagogai N=37.
- II. Mokiniai. Tyrime dalyvavo Šilo vidurinės mokyklos mokiniai N=52, ir A. Smetonos gimnazijos mokiniai N=60.
- III. Pagrindinių mokyklų (Pašilės, Senamiesčio, Dukstynos) mokinių tėvai. Tyrime dalyvavo trijų pagrindinių mokyklų mokinių tėvai N=61.

Tyrimas buvo vykdomas 2011 metų kovo mėnesį. Tyrime dalyvavo 260 respondentų.

*Instrumentas.* Ukmergės vidurinę išsilavinimą teikiančių mokyklų įvaizdžio formavimo galimybės iširti pasirinkta kiekybinio tyrimo metodologija. Respondentams pateiktas standartizuotas

klausimynas – anketa, kurią sudaro trys struktūriniai dariniai: atmintinė, demografinių kintamųjų (klausimų) blokas ir diagnostinių (konstrukto) kintamųjų blokas. Klausimai suformuluoti remiantis teorine medžiaga. Dauguma klausimų pateikti uždara forma.

Magistriniame darbe taikyti **tyrimo metodai**:

1. Mokslinės literatūros analizė (lyginimas, sisteminimas, apibendrinimas);
2. Dedukcijos metodas. Tikslas: išsikeltų tezių (hipotezių), remiantis atliktu tyrimu, patvirtinimui arba paneigimui.
3. Anketinė apklausa. Tikslas: ištirti ir atskleisti respondentų ( mokyklų pedagogų, mokinių, mokinių tėvų) nuomonę apie Ukmergės vidurinę išsilavinimą teikiančių mokyklų ( Šilo vidurinės mokyklos, A. Smetonos gimnazijos ) įvaizdžio svarbą, veiksnius, lemiančius mokyklos pasirinkimą, galimą mokyklų įvaizdžio formavimo struktūrą.
4. Aprašomoji ir matematinė duomenų analizė. Tikslas: empirinio tyrimo duomenų susisteminimui, apibendrinimui, statistiškai reikšmingų išvadų pateikimui. Grafiniam atvaizdavimui naudojama MS Excel programa.
5. Indukcijos metodas. Tikslas: remiantis teorine analize bei empirinio tyrimo rezultatais sudaryti apibendrintą Ukmergės vidurinę išsilavinimą teikiančių mokyklų įvaizdžio formavimo modelį.

**Tyrimo strategijos.** Tyrimas vyko keliais etapais:

1. Surinkta ir išanalizuota mokslinė literatūra.
2. Tyrimo instrumento pasirinkimas, t.y. anketa.
3. Respondentų apklausa.
4. Atlikta duomenų analizė ir apibendrinimas.
5. Parengta tyrimų ataskaita, išvados ir rekomendacijos.
6. Sudarytas įvaizdžio formavimo modelis.

Magistro darbo **teorinis reikšmingumas ir mokslinis naujumas** grindžiamas organizacijos įvaizdžio sampratos, Lietuvos ir užsienio mokslininkų įvaizdžio tipų, jo kūrimo modelių kompleksine analize; autorės pasiūlyta ir teoriniu lygiu apibrėžta mokyklos įvaizdžio tipų klasifikacija. Remiantis teorine analize bei empirinio tyrimo rezultatais, sudarytas vidurinę išsilavinimą teikiančios mokyklos įvaizdžio formavimo modelis.

Mokslinio darbo **praktinis reikšmingumas** siejamas su empirinio tyrimo rezultatų apibendrinimų ir rekomendacijų taikymu formuojant ir kitų Ukmergės vidurinę išsilavinimą teikiančių mokyklų įvaizdį.

**Darbo struktūra:** Magistro darbą sudaro įvadas, 4 dalys (konceptualioji, metodologinė, empirinė, pateiktas įvaizdžio formavimo modelis), išvados, rekomendacijos, diskusija, literatūros sąrašas bei priedai. Magistro darbą iliustruoja 27 lentelės ir 20 paveikslų. Literatūros sąrašą sudaro 87 šaltiniai.

# 1. ORGANIZACIJOS ĮVAIZDŽIO ESMĖ, TIPAI, MODELIAI IR FORMAVIMAS

## 1.1. Įvaizdžio esmė ir svarba

Kalbant apie įvaizdį, pravartu įsigilinti į šio žodžio tiesioginę reikšmę ir įgytą prasmę besiformuojančioje socialinėje – ekonominėje sanklodoje. Žodžio įvaizdis (angl. image) tiesioginis vertimas iš anglų kalbos reiškia paveikslą, vaizdą, atspindį, vaizdinį, pavidalą, idėją, (organizacijos, politinio veikėjo, kino žvaigždės ir pan.) veidą, vardą, prestižą, reputaciją. Lietuvių kalbos žodyne įvaizdis apibūdinamas kaip išvaizda, pavidalas, įsivaizduojamo daikto reginys, vaizdinys, daiktų, objektų pavaizdavimas, išraiška, meninis atvaizdas, įsivaizduojamas, vaizdu įkūnytas dalykas, gyvenimo aplinkos paveikslas, padėtis, būklė, įspūdis, įtaka. Tarptautinių žodžių žodyne „imidžas“ – įvaizdis, reiškia (gerą) vardą, išvaizdą. Vertinant iš mokslinių pozicijų manoma, kad įvaizdžio samprata kilusi iš lotynų sąvokos „imago“, kuri turi dvi reikšmes – „imitari“ (imituoti) ir „aemulor“ (kažko siekti) (Drūteikienė, 2007).

Nors pati įvaizdžio sąvoka visų pirma buvo pradėta vartoti grafinio dizaino srityje, tačiau, analizuojant šią sampratą pagal metodologines ištakas, galima teigti, kad ji yra kilusi iš funkcinės ir socialinės psichologijos. Pvz., Walterio Lipmano „stereotipai“ (standartizuoti paveikslai mūsų mintyse), Bartletto atliktas Kanto schemas panaudojimas ir Tolmano „kognityviniai žemėlapiai“ yra įspūdžių tyrimo sritis, priklausanti psichologijos mokslui (Drūteikienė, 2003).

Ekonomisto ir sistemų teoretiko K. Boulding iniciatyva 1956 metais buvo atlikti pirmieji rimti organizacijos įvaizdžio tyrimai, kurių metu iškelti trys pagrindiniai klausimai: kaip atsiranda įvaizdžiai, kaip jiems gali būti daroma įtaka, kaip jie veikia elgseną. Nors šie klausimai labiausiai domino psichologus, tai atvėrė kelią ir organizacijų įvaizdžio kūrimo bei šio proceso vadybos studijoms, kurios buvo tęsiamos vadybos, marketingo, komunikacijos ir kitose srityse (Drūteikienė, 2007). Įvaizdį analizuoja daugelio disciplinų mokslininkai akcentuodami atstovaujama moklo sričiai svarbius aspektus (žr. 1 lentelė).

1 lentelė

### Įvaizdis tarpdisciplininiu požiūriu

Psichologijoje	įvaizdis – sąmonėje susiklostęs ir turintis stereotipo bruožų emociškai nuspalvintas vaizdinys.
Ekonomikoje	įvaizdis – tai pirkėjų (užsakovų), partnerių, visuomenės nuomonė, išreiškianti firmos prekių, paslaugų, veiklos vertinimą.
Ryšiuose su visuomene	įvaizdis – tai organizacijos vaizdas, kurį susidaro tam tikros visuomenės grupės.
Paslaugų marketinge	įvaizdis – tai grupės ar individo sąmonėje sudarytas realybės atitikimas; modelis, apibrėžtas supratimu apie esančią situaciją.

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Almonaitienė, J. (2001); Vitkienė, E. (2004); Matkevičienė, R. (2005).

Mokslinėje literatūroje įvaizdžio sąvoka yra vartojama įvairiausia prasme, nes skirtingi autoriai vertina iš skirtingų pozicijų ir išryškina skirtingus aspektus (žr. 2 lentelė).

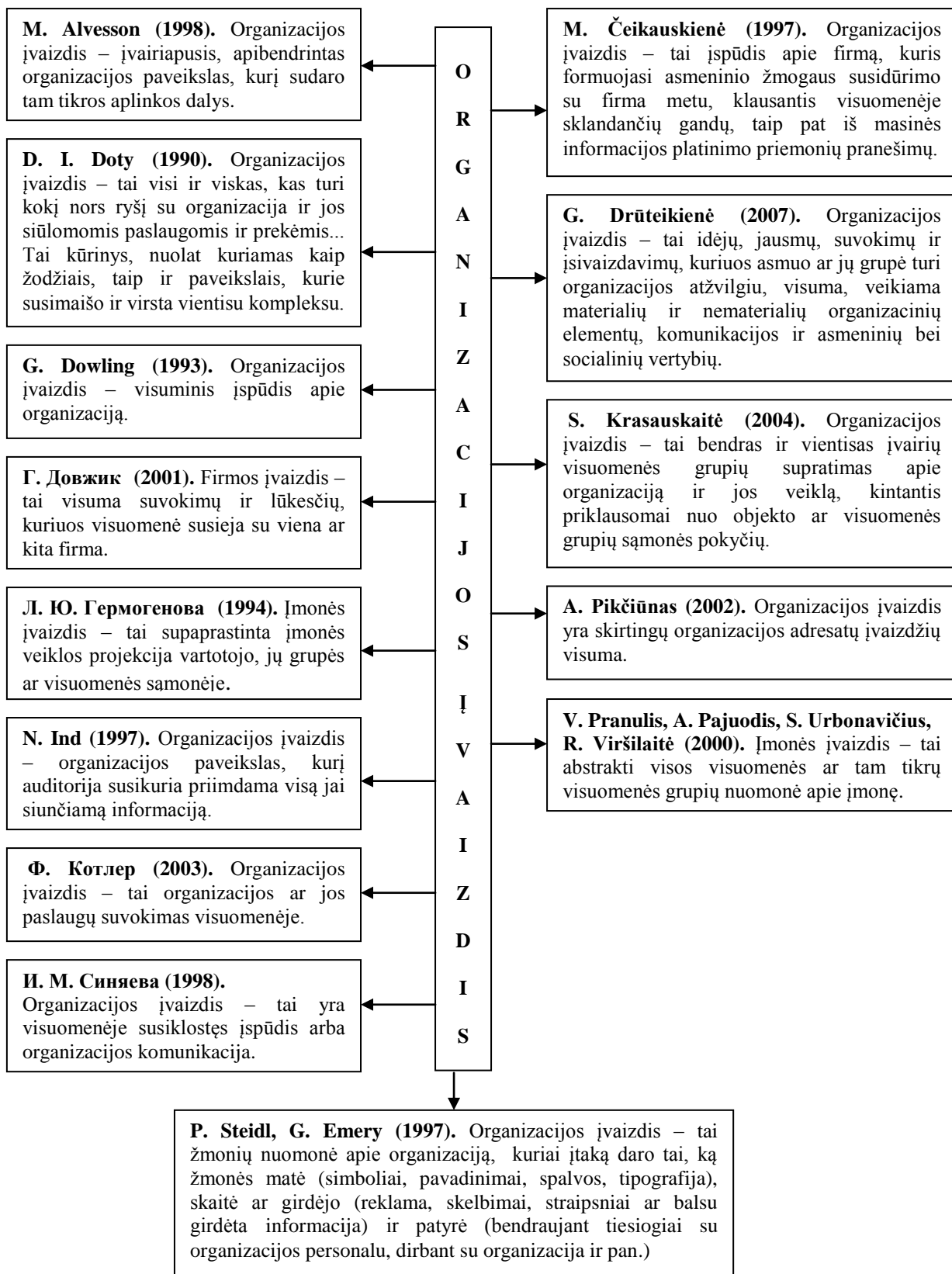
2 lentelė

### Įvaizdžio apibrėžimai

Autoriai	Požymis	Apibrėžimas
G.M. Andrejeva (1994)	<b>atvaizdas</b>	Įvaizdis – tai specifinis suvokiamo objekto „atvaizdas“, kai suvokimo rakursas sąmoningai susiaurintas ir akcentuojamas tik tam tikros objekto savybės.
K.E. Boulding (1973)	<b>žinios</b>	Įvaizdis – tai subjektyvios žinios.
M. Čeikauskienė (1997)	<b>forma</b>	Įvaizdis – tai tikslingai sukurta arba stichiškai atsiradusi forma, kuri atspindi tam tikrą objektą žmonių sąmonėje.
G. Dowling (1993)	<b>reikšmių rinkinys</b>	Įvaizdis yra reikšmių rinkinys, per kurį yra pažįstamas objektas ir per kurį žmonės apibūdina, prisimena ir susieja jį.
D. Bernstein (1996)	<b>atspindys įspūdis</b>	Įvaizdis – tai realios veiklos, būsenos atspindys.
S. Rotkytė (2004)		Įvaizdis – tai veidrodinis atspindys to, ko pageidauja masinė sąmonė.
Д. Дjobbбер, Д. Ланкастер (2002)		Įvaizdis – tai atspindys arba įspūdis, kurį galima šiek tiek nupoliruoti arba pagerinti.
B. Gee (1998)	<b>simbolis</b>	Įvaizdis – tai standartų simbolis. Įvaizdis – tai pagrindinė laimėjimo ar pralaimėjimo versle ir visuomeniniame gyvenime priežastis.
H. Barich, P. Kotler (1991)	<b>visuma</b>	Įvaizdis – tai tikėjimo, požiūrių ir nuostatų, kurias asmuo ar jų grupė turi objekto atžvilgiu, visuma.
R. Hopenienė (1998)		Įvaizdis – tai klaidingų ar teisingų vaizdinių, vertinimų visuma, susidariusi atskiriems asmenims, jų grupei ar visai visuomenei apie tam tikrą objektą.
P. Martineau (1958)		Įvaizdis – funkcinės kokybės ir psichologinių požymių, kurie egzistuoja pirkėjų mintyse, visuma.
A. Nugaraitė (1999)		Įvaizdis – tai dinamiškai suprantama, prasminga, daugiau ar mažiau struktūrizuota suvokimų, įsivaizdavimų, idėjų ir jausmų, kuriuos asmuo ar asmenų grupė turi tam tikro realaus reiškinio ar daikto atžvilgiu, visuma.
J. Maščinskienė, R. Kuvykaitė (2004)	<b>asociacijų rinkinys</b>	Įvaizdis yra unikalių asociacijų rinkinys, kuris tam tikru momentu susiformuoja vartotojų sąmonėje.
R. Norman (1991)	<b>modelis</b>	Įvaizdis – tai tam tikras modelis, atspindintis lūkesčius ir suvokimą apie atitinkamą reiškinį.
V. Pranulis (1998)	<b>bendras požiūris</b>	Įvaizdis – bendras daugelio žmonių požiūris į ką nors.
V. Sūdžius (2002)	<b>įsivaizduojamas dalykas</b>	Įvaizdis – vaizdu įkūnytas, įsivaizduojamas dalykas.

Šaltinis: Sudaryta autorės pagal Bernstein, D. (1996); Čeikauskienė, M. (1997); Rotkytė, S. (2004); Дjobbбер, Д., Ланкастер, Д. (2002); Gee, G. (1998); Hopenienė, R. (1998); Nugaraitė, A. (1999); Maščinskienė, J., Kuvykaitė, R. (2004); Norman, R. (1991); Pranulis, V. (1998); Sūdžius, V. (2002); Drūteikienė, G. (2004).

Organizacijos įvaizdžio kūrimo svarbą pripažįstantys autoriai daugiau dėmesio teikia pačiai organizacijos įvaizdžio sampratai. Mokslinėje literatūroje gausu įvairių organizacijos įvaizdžio apibrėžimų: kai kurie iš jų gana panašūs, o kai kurie iš esmės skirtingi. Taigi ir organizacijos įvaizdžio samprata aiškinama labai įvairiai (žr. 1 pav.).



**1 pav. Organizacijos įvaizdžio samprata**

Šaltinis: Sudaryta autorės pagal Doty, D.I. (1990); Довжик, Г. (2001); Гермогенова, Л. Ю. (1994); Котлер, Ф. (2003); Синяева, И. М. (1998); Steidl, P., Emery, G. (1997); Drūteikienė, G. (2004); Drūteikienė, G. (2007); Čeikauskienė, M. (1997); Krasauskaitė, S. (2004); Pikčiūnas, A. (2002); Pranulis, V., Pajuodis, A. ir kt. (2002).

Kalbant apie įvaizdį plačiaja prasme, neįmanoma jo sutalpinti į griežtai apibrėžtus rėmus. Dėl organizacijos įvaizdžio sampratos platumo ir apibrėžimų įvairovės, įvaizdžio apibrėžimai pradėti skirstyti į dvi kategorijas:

1) įvaizdis yra kognityvinis proceso padarinys (asmens pojūčiai, jausmai, nuostatos organizacijos atžvilgiu).

2) įvaizdis – komunikacinio proceso rezultatas (organizacijos skleidžiama informacija) (Druteikienė (2003)).

*Apibendrinant galima teigti, kad įvaizdžio, organizacijos įvaizdžio apibrėžimai yra daugiaprasmiai, nes įvaizdžio tyrinėtojai skirtingai interpretuoja įvaizdžio sąvoką, įvaizdis suvokiamas tiek apčiuopiamomis, tiek neapčiuopiamomis dimensijomis, kurios gali formuotis atitinkamų visuomenės grupių lygmeniu.*

Požiūrius į organizacijos įvaizdį galima suskirstyti į 3 grupes. Pirmą grupę yra socialiniai kritikai: D. Boorstin (1961), G. Morgan (1986) ir M. Alvesson (1990). Jie žiūri į įvaizdžius socialiniu ir sociologiniu požiūriu. Šios grupės autoriai apibūdina ir kritikuoja įvaizdžių rolę šiuolaikinėje visuomenėje.

D. Boorstin (1961), pirmasis autorius, pritaikęs įvaizdžio koncepciją visuomenei, knygoje „*Įvaizdis arba kas atsitiko amerikietiška svajonei*“, kritikuoja amerikiečių visuomenę. Jis pabrėžia „akivaizdžią“ tikrovę „tikrosios“ tikrovės sąskaita: iš pradžių įvaizdis yra tikrovės atspindys, bet galiausiai tikrovė tampa įvaizdžio atspindžiu.

Kitas socialinis kritikas G. Morgan (1986) knygoje „*Organizacijos įvaizdžiai*“ atskleidžia, kaip žmonės naudoja standartinius, mokslinius būdus spręsti apie organizaciją. Idėjos apie vadovavimą yra pagrįstos keliais įvaizdžiais, kuriuos priimame kaip tiesą. Organizaciją matome arba kaip mechanizmą arba kaip žmogaus organizmą. Žiūrėdami į skirtingus įvaizdžius, galime galvoti apie organizaciją skirtingais būdais, kurie duoda daug išsamesnį vaizdą. Organizacija gali būti laikoma it smegenys, gebančios save reguliuoti ir mokytis; kaip kultūra, kuri dalijasi vertybėmis ir atsižvelgia į simbolinę įvykių prasmę; kaip politinė sistema, kurioje kuriamos veiklos tarnauja jos interesams; kaip psichologinis kalėjimas, kuriame svarbų vaidmenį atlieka ir racionalumas ir užslėpti tikslai.

M. Alvesson (1990) straipsnyje „*Organizacija: Nuo esmės iki įvaizdžio*“ pateikia sociologinį įvaizdžių požiūrį: jo nuomone, įvaizdis sudarytas iš vaizdinių apie organizaciją (prasmės įvaizdžio) ir įspūdžio, kad organizacija bendrauja (bendravimo įvaizdžio). Įvaizdis atsiranda iš informacijos, kuri perduodama per masines informacijos priemones ir per tarpasmeninį bendravimą, ir kuri yra atsitiktinės, nedažnos, paviršutiniškos prigimties. Alvesson kritika pagrįsta požiūriu, kad visuomenė yra užtvindyta įvaizdžiais, tad organizacijos, kad išsiskirtų iš masės, turi nuolat kurti stipresnius ir galbūt mažiau tikslus įvaizdžius (Cees, 1992).

Antra grupė yra autoriai su analitine orientacija: B. Wierenga ir van Raaij (1987), T. Poiesz (1988), Verhallen (1988), Beijck ir van Raaij (1989), Pruyn (1990), ir Reynolds ir Gutman (1984). Jie daugiausia domisi terminų reikšme ir metodais, kaip išvesti iš jų reikšmę. Šios grupės autoriai pateikia nuomones apie tai, kas sudaro įvaizdį ir kaip jis gali būti išmatuotas.

Trečią grupę sudaro autoriai, kurie domisi pelningumo aspektu. Mokslo pasaulyje šią grupę atstovauja Kennedy (1977), Dowling (1986), jiems svarbus įvaizdžio formavimo procesas: domisi klausimu, kaip yra formuojamas įvaizdis. Taikomojoje srityje Olins(1989), Ind (1990), Blaaw (1994) ir Bernstein (1986), Gray ir Smeltzer (1985) domisi detaliais planais: ką reikia daryti, norint sukurti palankų įvaizdį (Cees, 1992).

Didėjanti rinkos pokyčių dinamika, naujų technologijų atsiradimas, spartėjanti konkurencinių pranašumų raida sąlygoja hiperkonkurencijos atsiradimą (Drūteikienė, 2007). Tokiomis sąlygomis ypač svarbu tampa kurti organizacijos vertę – išskirtinį įvaizdį, geras organizacijos įvaizdis tampa viena pagrindinių ir reikšmingiausių vertybių. Šis reiškinys dar vadinamas „rinkos psichologijos realybe“. Svarbiausia ne tai kas yra organizacija, bet tai, ką apie ją mano vartotojai. Vartotojai yra linkę naudotis produktais ir paslaugomis tų organizacijų kuriomis pasitiki. Organizacijos patikimumas priklauso nuo organizacijos veiklos, visuomenės poreikių suvokimo, nuo organizacijos veiklos matomumo ir skaidrumo, nuo organizacijos darbuotojų ir t.t. Taigi įvaizdis yra svarbus tiek įvaizdžio šaltiniui (įvaizdžio objektui – organizacijai), tiek ir gavėjui (subjektui). Subjektui įvaizdis suteikia supaprastintą informaciją apie objektą (geras-blogas, naudojamas-nenaudojamas, solidus-abejotinas, šiuolaikiškas-konservatyvus ir t.t.). Objektas laikosi nuomonės, kad teigiamo įvaizdžio perdavimas yra būtina prielaida kuriant komercinius santykius su interesų grupėmis (Drūteikienė, 2004). Pasaulio praktikoje organizacijos įvaizdžio kūrimas laikomas vienu iš svarbiausių strateginio valdymo ir marketingo tikslų (Jazdauskaitė, 2004). Taigi įvaizdis yra ilgalaikių organizacijos tikslų įgyvendinimą užtikrinantis strateginis instrumentas. Tačiau šitų tikslų siekimas nėra chaotiškas, neplanuojamas reiškinys, atvirkščiai, tai yra iš anksto apgalvota, tikslingai planuojama ir sistemingai įgyvendinama strateginė veikla. Tinkamai plėtojama, ši veikla suteikia vertingos informacijos apie organizacijos pranašumus ir trūkumus, konkurentų įvaizdį ir kitus svarbius organizacijos veiklos elementus.(Druteikienė, 2003, 2004).

Dauguma autorių akcentuoja įvaizdžio formavimo svarbą (žr. 1 priedą).

*Apibendrinant įvairių autorių pateiktus argumentus, galima teigti, kad įvaizdžio svarba tiek pačiai organizacijai, tiek jos aplinkai – vartotojams, visuomenei yra akivaizdi: įvaizdis reprezentuoja organizaciją už jos ribų, suteikia vartotojui supaprastintą informaciją apie jos veiklą, apie organizacijos patikimumą, geranoriškumą ir kokybę, supaprastina vartotojui sprendimo*



*priėmimo procesą, padeda organizacijai pritraukti žmonių, reikalingų jos sėkmei: sutelkti tinkamus darbuotojus, gerus partnerius, ilgalaikius investuotojus, lojalius klientus, suteikia organizacijoms rinkoje tam tikrą jėgą, kuri didina bei užtikrina jų patikimumą ir pranašumą, padeda sėkmingai plėtoti veiklą. Palankaus įvaizdžio kūrimas, valdymas ir palaikymas yra svarbus ilgalaikio konkurencinio pranašumo įgijimo veiksnys. Taigi, kaip sakoma įvaizdis yra beveik viskas, tai 90% sėkmės.*

## **1.2. Įvaizdžių tipai**

### **1.2.1. Užsienio mokslininkų įvaizdžio tipų klasifikacija**

Mokslinėje literatūroje įvaizdžio tipų klasifikacija yra labai įvairi, nes atskiri mokslininkai įvaizdį klasifikuoja pagal skirtingus požymius, todėl vieningo įvaizdžio klasifikavimo nėra.

Б. Джи (2000) išskiria keturis organizacijos įvaizdžio tipus:

- suvokiamas įvaizdis;
- nesuvokiamas įvaizdis;
- vidinis įvaizdis;
- išorinis įvaizdis.

*Suvokiamas įvaizdis* – tai pirmojo įspūdžio įvaizdis, kurį susidaryti galima penkių pojūčių pagalba – pamatant, išgirstant, pajuntant, įkvėpiančiant, paliečiant. Šiam įvaizdžio tipui priskiriama visa, pradedant organizacijos pavadinimu bei jos šūkiu, ir baigiant patalpų interjeru bei firminiu blanku.

*Nesuvokiamas įvaizdis* – tai atsakomoji kliento reakcija į aptarnavimą ir požiūrį į jį. Be to, nesuvokiamam įvaizdžiui Б. Джи (2000) taip pat priskiria vartotojo „aš“ ir jo asmeninį įvaizdį.

*Vidinis įvaizdis* – tai darbuotojų atsidavimas savo organizacijai, darbo atmosfera, darbuotojų požiūris (teigiamas, neigiamas) į organizacijos vadovus, politiką. Taip pat dar priskiriama: organizacijos personalo politika, darbuotojų orientavimas, ugdymas, skatinimas.

*Išorinis įvaizdis* – tai pirmųjų trijų įvaizdžio tipų poveikio ir visuomenės nuomonės apie organizaciją visuma, kuri formuojama paslaugų kokybės, reklamos, ryšių su žiniasklaida ir visuomeninės veiklos dėka. Konkretizuojant išorinį įvaizdį, nurodomos tokios išorinio įvaizdžio dalys: paslaugų kokybė, reklama, visuomeninė veikla, ryšiai su žiniasklaida, ryšiai su rėmėjais, personalo požiūris į darbą, individualumas, išvaizda.

Б. Джи (2000) suvokiamą įvaizdį išskiria kaip atskirą įvaizdžio tipą, bet vėliau jį priskiria išorinio įvaizdžio sudedamosioms dalims. Tris įvaizdžio tipus (nesuvokiamą, vidinį, išorinį) pavadina įvaizdžio dalimi, ir prie jų dar priskiria – įvaizdžio pagrindą. Tokią įvaizdžio tipų klasifikaciją galima pritaikyti ir švietimo organizacijai.

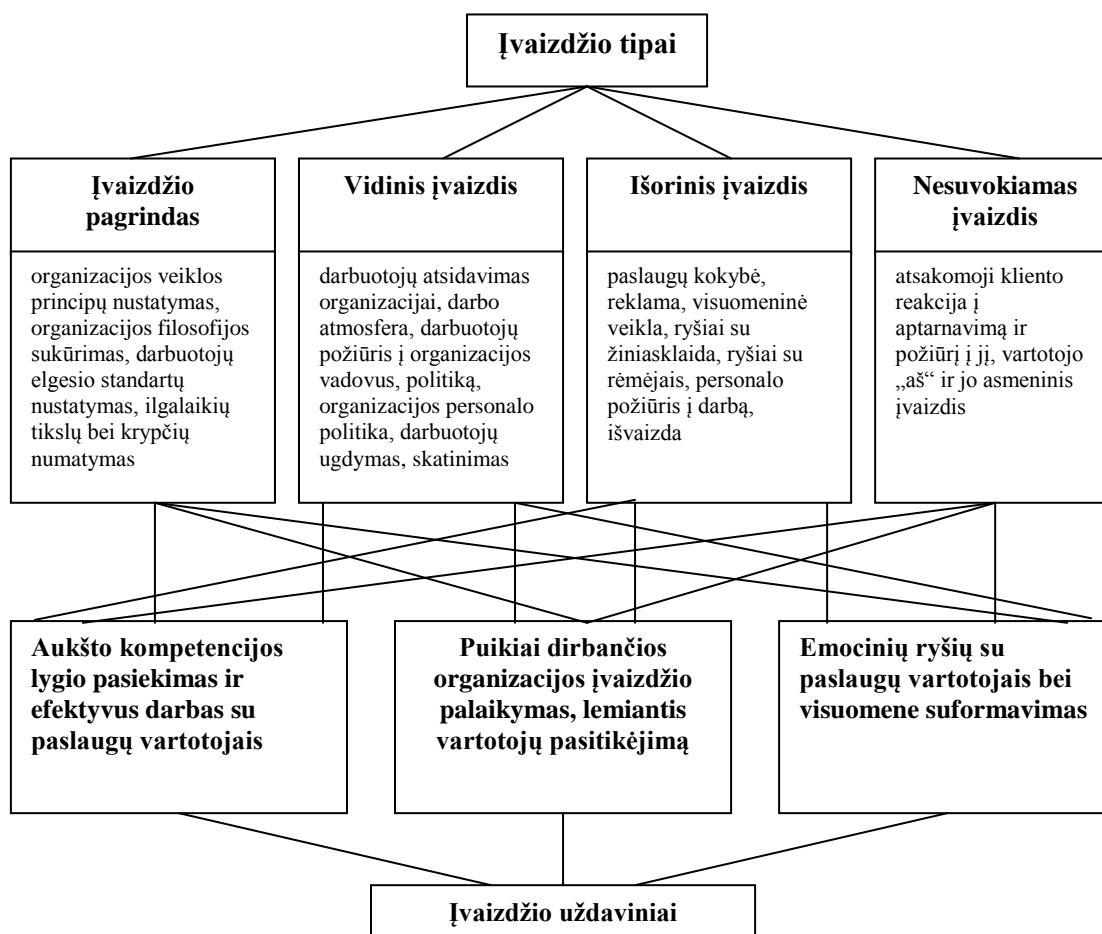
*Įvaizdžio pagrindas* – tai įvaizdžio formavimo pradinis momentas, susidedantis iš: organizacijos veiklos principų nustatymo, nuostatų apie organizacijos veiklos tikslus parengimo, organizacijos filosofijos sukūrimo, ilgalaikių organizacijos tikslų bei kryptių numatymo, darbuotojų elgesio standartų nustatymo.

Anot P. R. Smith (1993) organizacijos įvaizdžio pagrindą sudaro: teikiamų paslaugų kokybė, santykis su paslaugų vartotojais, socialinė organizacijos atsakomybė bei etika, organizacijos aplinka, organizacijos ryšiai, apimantys reklamą, ryšius su visuomene bei organizacijos identiteto programą.

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

Б. Джи (2000) nuomone, nors įvaizdžio dalys ir yra skirtingos, kiekvienos jų tikslas – įgyvendinti tris pagrindinius uždavinius (žr. 2 pav.):

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



**2 pav.** Įvaizdžio dalių ir uždavinių tarpusavio ryšys

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

Г. Почепцов (2004) teigia, kad įvaizdį galima analizuoti įvairiais aspektais: funkcinio – įvaizdžio tipai skiriami pagal skirtingą jų paskirtį; kontekstiniu – įvaizdžio tipų realizavimas priklauso nuo konteksto; priešpastatymo – artimų įvaizdžio tipų palyginimas.

Funkcinio požiūriu F. Jefkins (1994) skiria tokius įvaizdžio tipus: veidrodinis, dabartinis, pageidaujamas, korporacinis, daugialypis.

*Veidrodinis* – tai savęs suvokimo įvaizdis – lyg žiūrėtume į veidrodį ir samprotautume apie tai, kokie esame. Šis įvaizdžio tipas yra teigiamas, nes psichologiškai pirmiausiai save vertiname teigiamai. Šio įvaizdžio tipo neigiamas aspektas – minimalus atsižvelgimas į nuomonę iš šalies. Veidrodinis įvaizdis gali būti būdingas ir individui ir organizacijoms.

*Dabartinis* – tai išorės grupių požiūris į organizaciją, kuris gali būti formuojamas viešųjų ryšių pagalba. Čia svarbiausia ne tiek teigiamo, kiek teisingo, adekvataus įvaizdžio perteikimas.

*Pageidaujamas* įvaizdžio tipas atspindi tai, ko mes siekiame. Jis labai svarbus naujai kuriamoms struktūroms, kadangi apie jas nėra jokios informacijos, todėl tik pageidaujamas įvaizdis yra vienintelis galimas. Be to, kiekvieno naujo darbuotojo atėjimas į organizaciją susiejamas su jos nauju pageidaujamu įvaizdžiu.

*Korporacinis* – tai visuminis organizacijos, o ne atskirų jos padalinių ar darbo rezultatų įvaizdis. Visuma čia suprantama kaip organizacijos reputacija, pasiekimai, stabilumas. Vieningą korporacijos įvaizdį padeda sukurti simbolika, uniformos ir t. t.

*Daugialypis* įvaizdžio tipas susiformuoja nepriklausomose struktūrose, kurios susikuria skylant organizacijai.

E. Sampson (1994) analizuoja asmeninį įvaizdį, tačiau išskirti įvaizdžio tipai gali būti pritaikyti ir organizacijai. Įvaizdis apibūdinamas kaip išorinių bei vidinių veiksnių derinys, lemiantis šiuos įvaizdžio tipus:

- savęs įvaizdis;
- suvokiamas įvaizdis;
- reikalaujamas įvaizdis.

*Savęs įvaizdis* - tai iš patirties susikuriamas įvaizdžio tipas, atspindintis dabarties savigarbą.

*Suvokiamas įvaizdis* - tai, kaip mus mato aplinkiniai.

*Reikalaujamas įvaizdis* - tai profesinis įvaizdis.

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

### 1.2.2. Lietuvos mokslininkų įvaizdžio tipų klasifikacija

Atsižvelgiant į įvaizdžio nešiklį M. Čeikauskienė (1997), E. Vitkienė (1998) išskiria keletą svarbių įvaizdžio tipų:

- šalies, regiono įvaizdis;
- žmogaus įvaizdis: verslininko, politinio veikėjo, pedagogo ir t. t.;
- prekės ar paslaugos ženklo įvaizdis;
- organizacijos įvaizdis;

M. Čeikauskienė (1997), E. Vitkienė (2004) teigia, kad organizacijos įvaizdis esti:

- išorinis;
- vidinis.

*Išorinis įvaizdis* egzistuoja už organizacijos ribų, matomas paslaugų vartotojams.

*Vidinis įvaizdis* egzistuoja organizacijos vidinėje aplinkoje.

A. Valionienė (2002) pabrėžia vidinio organizacijos įvaizdžio svarbą teigdama, kad darbuotojams įsidarbinant organizacijoje svarbu yra darbo sąlygos, psichologinis saugumas, santykiai su vadovu ir bendradarbiais.

V. Sūdžius (2002) pabrėžia, kad labai svarbus organizacijų įvaizdžio formavime yra išorinis įvaizdis: bendravimo kultūra, psichologinių komunikavimo metodų įvaldymas ir konkrečios jų išraiškos.

V. Jazdauskaitės (2004) teigimu, sėkmingai organizacijos veiklai garantuoti, svarbus ir vidinis (vyraujantis tarp organizacijos darbuotojų) ir išorinis (vyraujantis tarp vartotojų, tiekėjų, konkurentų) įvaizdis. Vidinis ir išorinis įvaizdis vienas kitą papildo ir sudaro bendrąjį organizacijos įvaizdį. Tačiau tos pačios organizacijos vidinis ir išorinis įvaizdis nebūtinai turi sutapti, minėti įvaizdžiai gali ir skirtis. M. Čeikauskienė (1997), E. Vitkienė (2004) pastebi, kad tai tarsi du požiūriai į tą patį objektą, tik iš priešingų pozicijų: organizacijos darbuotojų ir paslaugų vartotojų.

Pasak M. Čeikauskienės (1997), E. Vitkienės (1998) kiekviena organizaciją siekia suformuoti *palankų įvaizdį*, kuris vartotojams sukeltų tik teigiamas emocijas ir nulemtų organizacijai naudingą pasirinkimą. Palankiam įvaizdžiui būdingas:

- ✓ adekvatumas – organizacijos įvaizdis turi atitikti visa tai, kas iš tikrųjų egzistuoja;
- ✓ originalumas – organizacijos įvaizdis turi patraukti akį, išsiskirti iš kitų organizacijų įvaizdžių, ypatingai užsiimančių ta pačia veikla. Įvaizdis turi būti lengvai atpažįstamas bei įsimenamas;
- ✓ lankstumas (plastiškumas) – įvaizdis turi turėti vartotojų sąmonėje lengvai atpažįstamą pavidalą, tačiau lygiai taip pat svarbu, kad jis gebėtų prisitaikyti nuolat kintančioje aplinkoje; įvaizdžio dinamiškumas negali būti per daug greitas, nes tuomet vartotojai nespės kintančio

įvaizdžio natūraliai įsisavinti ir paprasčiausiai jį atmes lyg kažką dirbtina.

✓ projektyvumas – apima ekonominį įvaizdžio racionalumą, kuriamo įvaizdžio planavimą, valdymą, kontrolę, patikimumą, socialinį kultūrinį racionalumą (ar įvaizdis neprieštarauja visuomenės nuomonei, tradicijoms);

✓ adreso tikslumas – įvaizdis privalo turėti tikslų adresą, kad galėtų pritraukti atitinkamus rinkos segmentus bei vartotojų grupes.

Palankus vidinis įvaizdis stiprina darbuotojų motyvaciją, skatina darbo našumą, kokybę, tuo tarpu palankus išorinis įvaizdis padeda pritraukti ir išlaikyti naujus klientus, savo darbą išmanančius specialistus.

Dažnai organizacijai naudinga kurti ir *neutralų įvaizdį*, tai leidžia organizacijai palaikyti pozityvius santykius su visuomene, neprimetant organizacijos požiūrių ir vertybių, leidžia išvengti nepageidaujamos atmetimo reakcijos. Neutraliam įvaizdžiui būdingas:

✓ kompleksiskumas – vartotojui turi būti pateikiama labai įvairi informacija: nuo organizacijos vardo, ženklo iki svarbiausių biografinių, istorinių faktų, atskleidžiančių organizacijos individualybę;

✓ tiesos atitikimas – įvaizdis neturi būti „išpūstas“, tuomet niekas netikės: geriau jau pasakyti mažiau, nei per daug;

✓ aiškumas (konkretumas) – organizacija, kurdama įvaizdį, turi labai gerai apgalvoti, kokius faktus ir savybes siekia akcentuoti, ir ar adresatas tai suvoks, ar viskas jam bus aišku;

✓ paprastumas – įvaizdis turi būti paprastesnis už objektą, kurį jis pristato. Pvz., reklamoje, kuri yra vienas iš būdų kurti pageidaujamą įvaizdį, akcentuojamas tik koks nors niuansas, savybė, išskirianti objektą iš kitų;

✓ neišbaigtumas – adresatui turi išlikti galimybė nuolat kažką atrasti. Įvaizdžio neišbaigtumas garantuoja platesnę auditoriją, nes tada žmonės gali jį adaptuoti, pritaikyti sau arba, vadovaudamiesi savo pačių nuomone, jį užbaigti (Čeikauskienė, 1997; Drūteikienė, 2002).

Ypač sunku organizacijom suformuoti *universalų įvaizdį*, kuris būtų priimtinas visoms su organizacija komunikuojančiom auditorijom. Kuriant universalų įvaizdį svarbus jo neišbaigtumas, nes tik tokiu atveju kiekvienas vartotojas galės atrasti kažką priimtino sau (Čeikauskienė, 1997; Vitkienė, 1998).

R. Hopenienė (1998) išskiria dar vieną organizacijos įvaizdžio tipą – *nepalankų įvaizdį*, kuris nėra tikslingai formuojamas, bet atsiranda organizacijai nepateisinus vartotojų lūkesčių, juos nuvylus.

M. Čeikauskienės (1997) nuomone, įvaizdžio tipai pasižymi bendromis savybėmis:

1. Savarankiškumu – aprėpia tokius požymius (atributus), kurie būdingi konkrečiam objektui.

2. Dinamiškumu – įvaizdis kinta priklausomai nuo organizacijos ar žmonių sąmonės pokyčių.
3. Statiškumu – tas pats objektas gali turėti labai skirtingus įvaizdžius.
4. Aktyvumu – gali veikti tiek atskirų žmonių, tiek grupių sąmonę, emocijas, veiklą, poelgius.

M. Taljūnaitė (2001) skiria keturis įvaizdžio tipus, kurie yra reikšmingi tiek atskiro individo, tiek ir organizacijos lygmeniu:

- organizacijos įvaizdis apie ją pačią;
- organizacijos trajektorijos įvaizdis;
- organizacijos projekcijos įvaizdis;
- organizacijos veiklos įvaizdis.

*Organizacijos įvaizdis apie ją pačią* – tai bendros organizacijos narių vertybės bei lūkesčiai, suteikiantys organizacijai išskirtinį kolektyviškumą.

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

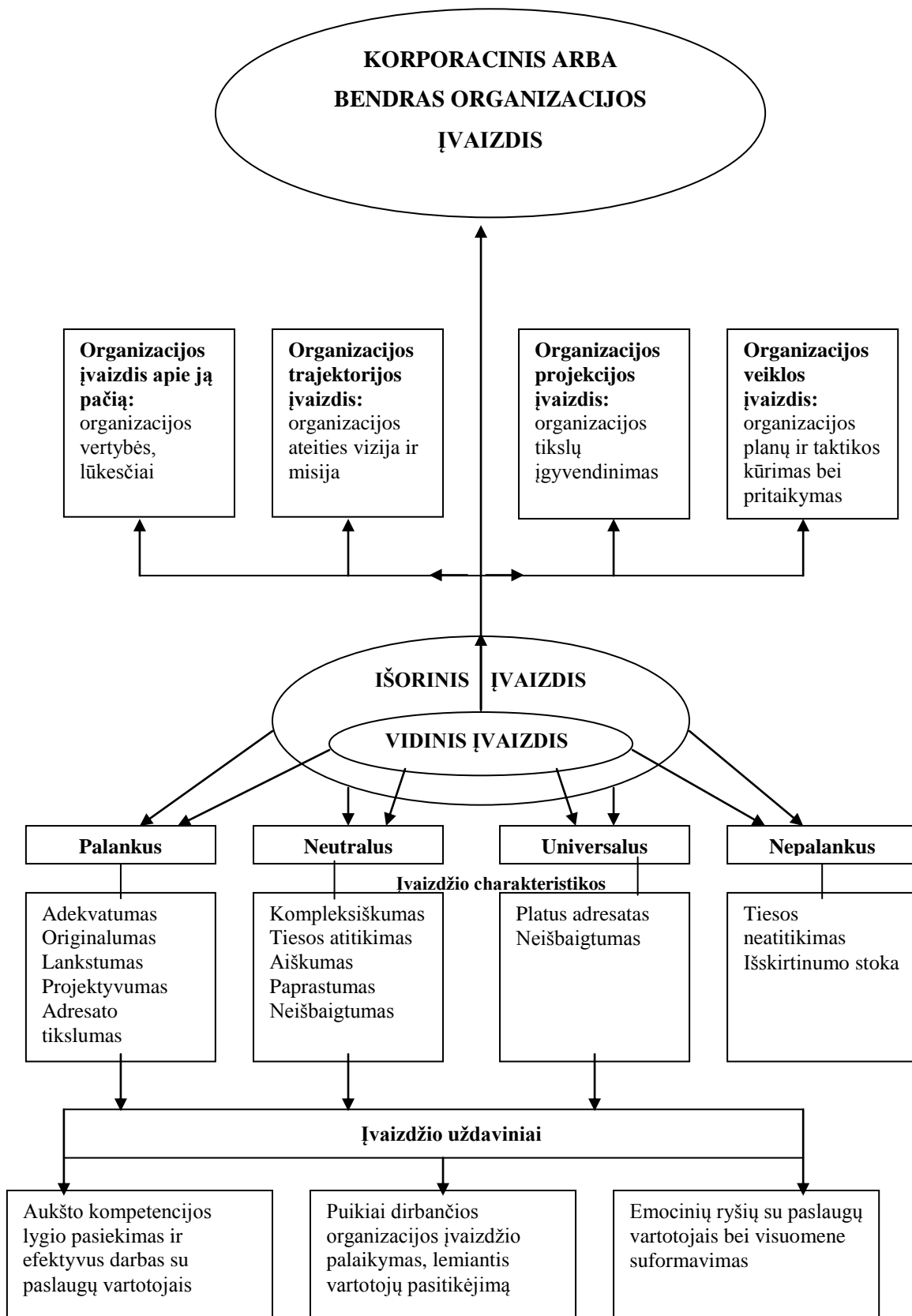
*Organizacijos projekcijos įvaizdis* – tai organizacijos tikslų įgyvendinimas konkrečiu laikotarpiu ir tam tikro statuso sukūrimas.

*Organizacijos veiklos įvaizdis* – tai organizacijos planai bei taktika. Tačiau tarp siekiamo ir įgyvendinamo organizacijos veiklos įvaizdžio yra esminis skirtumas.

*Organizacijos įvaizdžio tipų įvairovę lemia skirtingi jų klasifikavimo požymiai.*

Išanalizavus užsienio ir lietuvių autorių įvaizdžio tipų klasifikaciją, galima sudaryti apibendrintą įvaizdžio tipų modelį ( žr. 3 pav.).

*Apibendrinant , galima teigti, kad organizacijos įvaizdžio tipų įvairovę lemia skirtingi jų klasifikavimo požymiai. Tikslinga skirti vidinį ir išorinį organizacijos įvaizdį, kurių kiekvienas gali būti palankus, neutralus, universalus ar nepalankus. Švietimo organizacijoms tikslinga kurti universalų įvaizdį, kuris pateisintų visų kontaktinių auditorijų, veikiančių, tiek organizacijoje, tiek už jos ribų, lūkesčius.*



**3 pav.** Apibendrintas organizacijos įvaizdžio tipų modelis

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Джи, Б. (2000); Taljūnaitė, M. (2001); Čeikauskienė, M. (1997); Vitkienė, E. (2004) Jazdauskaitė, V. (2004); Drūteikienė, G. (2002); Hopenienė, R. (1998)

### 1.3. Teorinių organizacijos įvaizdžio modelių analizė

#### 1.3.1. Užsienio mokslininkų organizacijos įvaizdžio modelių analizė

Modelis gali būti sudarytas naudojant įvairias priemones: žodines, grafines (piešiniai, schemas, brėžiniai), rašytines (tekstai), matematinės, kūno kalbos (gestai, šokiai), fizines (maketai) ir kt.

Modelis konstruojamas jau žinomų dėsnių, pastebėjimų bei prielaidų pagrindu (Boguslauskas, 2003).

Maždaug nuo 1959 metų pasaulio mokslinėje literatūroje pradėta diskutuoti organizacijų įvaizdžio kūrimo ir valdymo tema.

1977 metais pateikiamas pirmasis, schemiškai pavaizduotas organizacijos įvaizdžio kūrimo modelis, kurio autorė S. Kennedy (žr. 2 priedą). Pagrindinis šio modelio tikslas buvo atskleisti, kaip kuriama organizacijos įvaizdžio programa. Autorė daug dėmesio skyrė, jos nuomone, esminei problemai – kiek organizacijos įvaizdis atspindi realybę. S. Kennedy (1997) rašė, jog rengiant organizacijos įvaizdžio programą dažnai dvejojama, ar įvaizdis turi atspindėti realybę, ar gali būti sukurtas neatsižvelgiant į ją. Todėl įvaizdis turi būti paremtas konkrečiais faktais, tai reiškia, kad jis turi būti sukurtas taikant bendrą organizacijos politiką, ir jei taip yra, tai įvaizdį kurti daug lengviau ir efektyviau. Taip pat autorė aptarė organizacijos personalo svarbą, jų įtaką formuojant organizacijos įvaizdį. Tuo mokslininkės darbas išsiskyrė iš kitų autorių darbų. Pagrindinis S. Kennedy modelio įnašas į įvaizdžio kūrimo sritį – suformuluota efektyvaus organizacijos įvaizdžio sukūrimo sąlyga – įvaizdis turi atspindėti realią organizacijos veiklą (Drūteikienė, 2002).

Antrasis įvaizdžio kūrimo modelis, kurį 1986 metais pristatė G. Dowlingas (žr. 3 priedą), buvo panašus į S. Kennedy modelį. Pagrindinis skirtumas – organizacijos komunikacija, kuri, kaip teigė autorius, gali būti vidinė, tarpasmeninė (vidinė ir išorinė) ir marketingo. G. Dowlingo modelio naujumas pasireiškė tuo, kad autorius į įvaizdžio kūrimo procesą įtraukė organizacijos kultūrą, nors kiti įvaizdžio kūrimo tyrinėtojai nepritarė esminėms šio modelio savybėms, ypač požiūriui į organizacijos kultūrą (Drūteikienė, 2002).

Dar vieną organizacijos įvaizdžio kūrimo modelį 1989 metais pristatė R. Abratt (žr. 4 priedą). Šis modelis skyrėsi nuo ankstesnių modelių, jame autorius sujungė naują požiūrį į organizacijos įvaizdžio kūrimą ir ankstesnių autorių koncepcijas. R. Abratt į įvaizdžio kūrimo modelį įtraukė organizacijos individualumo sąvoką. Jo nuomone, organizacijos individualumo pagrindu turėtų būti plėtojama organizacijos filosofija, apimanti pagrindines organizacijos vertybes. Tai jis pavadino organizacijos kultūra. R. Abratt kaip organizacijos individualumo dalį įtraukė strateginį valdymą. R. Abratt pripažino, kad organizacijos įvaizdžio ir identiteto sąvokos dažnai vartojamos kaip sinonimai, todėl savo modelyje bandė jas skirti, įvesdamas organizacijos įvaizdžio ir identiteto „interfeiso“ sąvoką. „Interfeisas“ – perėjimas iš organizacijos vidinės aplinkos į išorinę



aplinką, tai lyg linija tarp vidaus ir išorės.

Aptardamas savo modelį R. Abratt teigė, kad šiame modelyje pavaizduotas organizacijos įvaizdžio kūrimo procesas. Jis nurodė, kad yra trys organizacijos įvaizdžio kūrimo aspektai: individualumas, identitetas ir įvaizdis. Organizacijos individualumas – organizacijos filosofija, vertybės ir strategija, kurios įtakoja identitetą. Identitetas, kuris susijęs su organizacijos komunikacijos tikslais ir struktūromis, organizacijai sąveikaujant su įvairiomis įtakos grupėmis, padeda kurti įvaizdį, kuris yra paremtas organizacijos realybe (Drūteikienė, 2007).

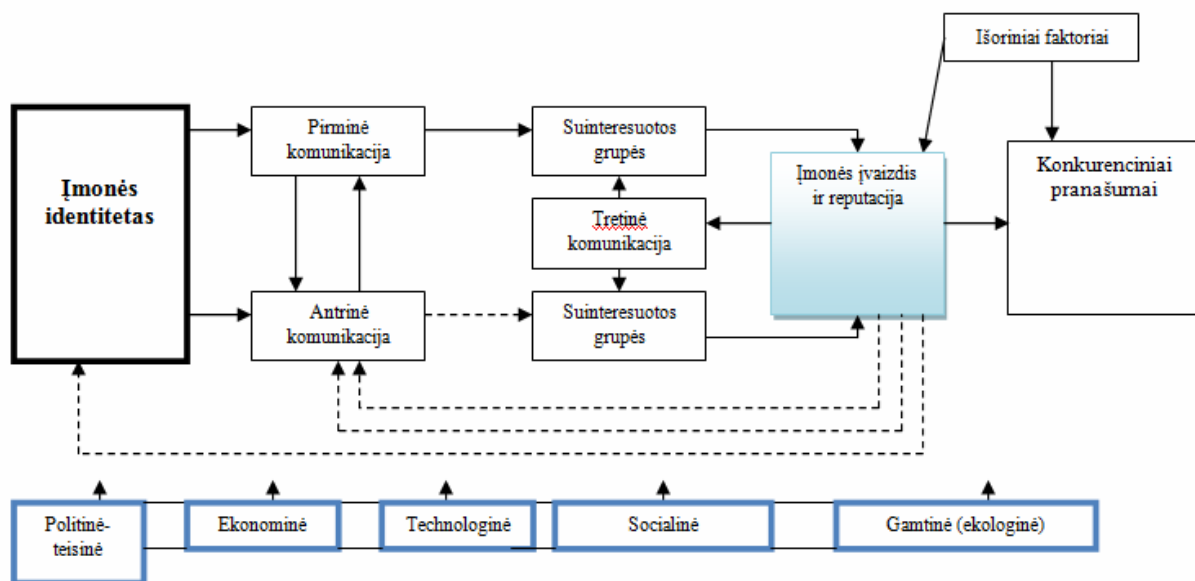
1997 metais mokslininkas N. Ind patobulino R. Abratt (1989) modelį, įtraukdamas į jį įvaizdžiui darantį įtaką elementą – produktus ir paslaugas (žr. 5 priedą). N. Ind (1997) modelyje yra aiškus ryšys tarp organizacijos produktų ir jos identiteto: produktų pobūdis turi įtakos organizacijos kultūrai ir identitetui, ir atvirkščiai, organizacijos identitetas daro įtaką produktų pobūdžiui. Tad pirmas šio modelio elementas yra organizacijos identitetas – organizacijos individualumas, kurį formuoja organizacijos istorija, įsitikinimai, filosofija, technologijos pobūdis, kokybė, žmonės, etinės ir kultūrinės vertybės, strategija, patikimumas, pelningumas ir apyvarta ir t.t. Kiekvienos organizacijos identitetas yra unikalus, paremtas individualia patirtimi. Marketingo komunikacija taip pat unikali, nes remiasi identitetui priklausančiomis vertybėmis. Darbuotojų požiūrį į organizacijos identitetą nulemia jos kultūra – organizacijos vertybės, kurias perteikia kolektyvinis elgesys ir požiūris bei vidinės komunikacijos procesas. Organizacijos parduodami produktai ar paslaugos – paskutinis komunikacijos proceso elementas. Šis modelis parodo, kai informacijos srautai organizacijos identitetą komunikacijos būdu transformuoja į įvaizdį (Drūteikienė, 2007).

1998 metais Australijos mokslininkė Helen Stuart (žr. 6 priedą), taip pat papildė R. Abratt (1989) modelį, įtraukdama organizacijos kultūrą ir simbolius, taip pat tarp organizacijos individualumo ir identiteto įterpdama organizacijos strategiją, kuri parodo, kad organizacijos identitetas – tai sąmoningas organizacijos individualumo pristatymas, atskleisdama organizacijos vidinius ir išorinius ryšius. Autorė pritarė personalo vaidmens svarbai įvaizdžio valdymo procese. H. Stuart modelis išlaikė organizacijos identiteto ir įvaizdžio interfeiso sąvoką, tačiau modelis neapėmė organizacijos teikiamų paslaugų ar prekių, kurios taip pat atspindi organizacijos identitetą (Drūteikienė, 2002).

Apibendrinant galima pasakyti, kad aptarti organizacijos įvaizdžio formavimo modeliai schemiškai rodo įvaizdžio kūrimo ir valdymo procesą. Tačiau kiekvienas autorius įvaizdžio kūrimo procesą suvokė ir aiškino individualiai, todėl modelių struktūra skirtinga. Daugiausia nesutarimų kilo dėl organizacijos kultūros, strategijos, reputacijos. Pavyzdžiui S. Kennedy (1977) modelyje organizacijos kultūra iš viso neminima, R. Abratt (1989) modelyje įtraukiama į organizacijos

individualumą, o N. Ind (1997) ir H. Stuart (1998) modeliuose vaizduojama kaip organizacijos identiteto sudėtinė dalis. Organizacijos strategiją R. Abratt (1989) savo modelyje priskiria organizacijos individualumui, G. Dowling (1986) ir N. Ind (1997) jos iš viso neįtraukė į savo modelius, H. Stuart (1998) įterpė ją tarp organizacijos individualumo ir identiteto. Organizacijos reputacija neminama nei viename iš nagrinėtų modelių.

J. M. T. Balmer, E. R. Gray (1999) pateikia kitokį, pabrėžiantį komunikacijos svarbą įvaizdžio modelį. Modelyje brėžiami ryšių saitai tarp įmonės identiteto ir įvaizdžio – įmonės komunikacijos, kuri išskirstoma į tris etapus: pirminę, antrinę, tretinę (žr. 4 pav.).



**4 pav.** Įmonės įvaizdžio modelis komunikacijų proceso kontekste

Šaltinis: Balmer, J M. T., Gray, E. R. (1999) Corporate identity and corporate communications: creating a competitive advantage //Corporate communications:an international Journal 4 (4), p. 171- 176.

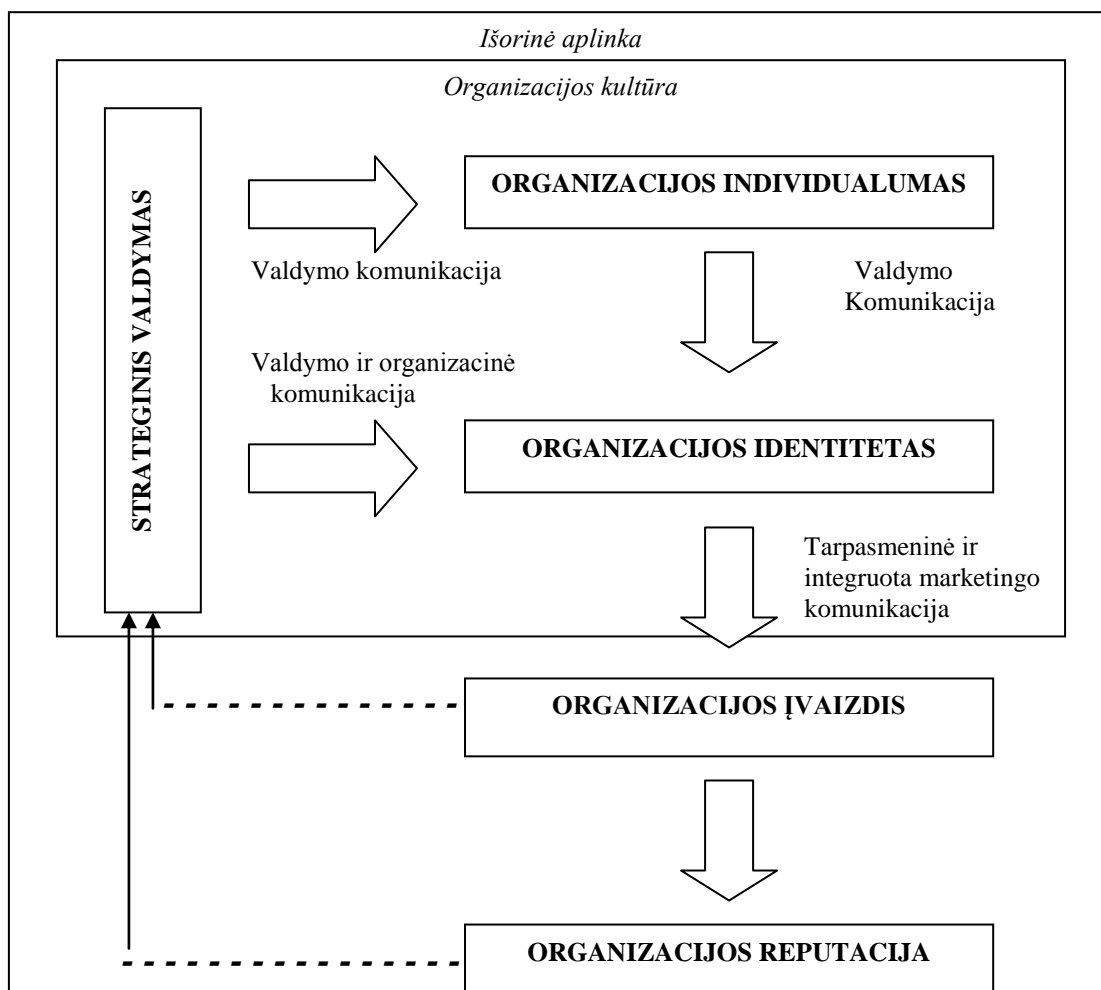
Pirminei komunikacijai, priklauso prekės/paslaugos, rinkos elgsena, darbuotojų elgsenys su kitais suinteresuotais asmenimis, santykiai tarp darbuotojų. Antrinė komunikacija labiau sietina su organizacijos pastangomis prisistatyti (rėmimo pagalba, grafiniai sprendimai ir pan.) bei įmonės vizualinėmis atpažinimo sistemomis (firminis stilius). Tretinei komunikacijai priskiriamos visos nekontroliuojamos komunikacijos: žodinė komunikacija (iš lūpų į lūpas); žiniasklaidos pranešimai, konkurentų komunikacija. Visos komunikacijos veikia suinteresuotas grupes, formuojant įmonės įvaizdį bei reputaciją. Įmonės įvaizdį bei reputaciją taip pat veikia aplinkos veiksniai, penkios aplinkos kategorijos įtakoja visas proceso dalis, bei išoriniai faktoriai – įmonės suvokimas ir stiprūs konkurenciniai pranašumai gali būti įtakoti eilės faktorių, įskaitant ir kilmės šalies ar šakos įvaizdžio bei reputacijos. Įmonės reputacija autorių nuomone formuoja konkurencinius pranašumus – kompanijos reputacija individų ir suinteresuotų grupių akyse įtakos jų norus suteikti arba

nesuteikti paramą kompanijai (Balmer ir Gray,1999).

### 1.3.2. Lietuvos mokslininkų organizacijos įvaizdžio modelių analizė

Apibendrinę užsienio autorių patirtį, individualius organizacijos įvaizdžio valdymo modelius pateikia ir lietuvių įvaizdžio tyrėjai.

G. Drūteikienė (2002) pateikia tokį apibendrinamąjį organizacijos įvaizdžio kūrimo modelį (žr. 5 pav.).



5 pav. Organizacijos įvaizdžio kūrimas: apibendrinamasis modelis

Šaltinis: Drūteikienė, G. (2002). Organizacijos įvaizdžio kūrimas: apibendrinamojo modelio link // Informacijos mokslai, Nr. 22 p. 105.

Šiame modelyje strateginis valdymas išskiriamas kaip atskira sritis veikianti tiek organizacijos individualumą, tiek identitetą. Identitetas čia yra įvaizdžio formavimo pagrindas, formuojamas organizacijos viduje ir komunikuojamas į išorinę aplinką, kurioje ir lemia tam tikro įvaizdžio susiformavimą. Autorė taip pat akcentuoja organizacijos individualumo, kuris pristatomas per identitetą, svarbą. Organizacijos kultūra taip pat išskiriama ir apima tris komponentus: strateginį valdymą, individualumą, identitetą. Modelyje įvaizdžio suformavimas nėra galutinis tikslas. Galutinis taškas – organizacijos reputacija, suformuota organizacijos įvaizdžio pagrindu. Modelyje

taip pat vaizduojamas grįžtamasis ryšys iš organizacijos įvaizdžio ir reputacijos į strateginį valdymą.

Organizacijos įvaizdžio modelį aprašo ir R. Paulienė (2005) (žr. 6 pav.). Autorės nuomone, piramide išreikštas įvaizdžio kūrimo modelis yra vienas tiksliausių ir todėl dažnai vartojamas, aprašomas įvairiuose šaltiniuose. Kad organizacijos įvaizdžio genezę yra patogiausia aiškinti piramide, iliustruojančia organizacijos įvaizdžio kūrimo proceso lygmenis, pritaria ir G. Drūteikienė (2003, 2007). „Įvaizdžio piramidė“ iš kitų modelių išsiskiria tuo, kad paaiškina patį organizacijos įvaizdžio fenomeną – „kaip susiformuoja unikalus, išskirtinis kiekvienos organizacijos įvaizdis“ (Drūteikienė, 2003).

Kiekviena piramidės pakopa yra tarsi „filtrtas“, išskiriantis konkrečią organizaciją iš kitų.



**6 pav.** Organizacijos įvaizdžio formavimo lygmenys

Šaltinis: Drūteikienė, G. (2007) Organizacijos įvaizdžio valdymas. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, p.29.

Paulienė, R. (2005) Įmonės įvaizdžio samprata ir formavimo ypatybės. Prieiga per internetą: <http://www.komunikacija.lt/pranesimai/straipsni1.htm>.

Organizacijos įvaizdžio kūrimas prasideda nuo pačios žemiausios piramidės dalies – pagrindo.

*Pagrindas* – kartinė organizacijos įvaizdžio formavimo pakopa – esminės idėjos, išreikštos įstatymais, kitais dokumentais, lemiančios organizacijos gyvavimą. Kartu numatoma organizacijos struktūra, jos gaminami produktai ar teikiamos paslaugos, potencialus plėtros modelis, darbuotojams paskirstomos pareigos ir numatomos jų atsakomybės ribos. Tuo remiantis formuojasi darbuotojų santykiai, vadovavimo stilius (Paulienė, 2005; Drūteikienė, 2007).

*Kultūra*, pasak G. Morgan (1986), – tai organizacijos darbuotojų pripažįstamos vertybės ir požiūriai, pasireiškiantys elgesiu su klientais, prioritetų pasirinkimu (Cees, 1992).

Kultūros apibrėžimuose yra išskiriami trys aspektai:

1. Kultūra yra bendrų prielaidų derinys, sukurtas, atrastas ir išplėtotas tam tikroje žmonių grupėje, kuri mokosi spręsti išorines prisitaikymo ir vidinio integravimosi problemas.

2. Kultūra siejama su vertybėmis, kurios slypi organizacijos lūkesčiuose, ir normomis, kurios supa organizacijos politiką, veiklą ir procedūras.
3. Kultūra siejama su vertybėmis, kurios bendros grupės nariams ir išlieka netgi jiems keičiantis. Kultūra – tai organizacijos stilius (Drūteikienė, 2007).

R. Želvys (2003) skiria tokias pagrindines organizacijos kultūros charakteristikas:

- filosofija – tai organizacijos suformuota politika, nusakanti elgesio standartus su darbuotojais, klientais ir kt.;
- vyraujančios vertybės – tai, kas organizacijoje labiausiai vertinama, pvz., švietimo paslaugų kokybė, prieinamumas ir kt.;
- normos – darbinės veiklos ir elgesio standartai;
- taisyklės – tai darbuotojų teisės, pareigos, nuobaudų bei skatinimų sistema ir kt.;
- organizacijos klimatas – darbuotojų bendravimas bei elgesys;
- išoriškai matomas darbuotojų elgesys – kalbėjimo ypatumai, elgesio ritualai ir kt.

R. Paulienė (2005) teigia, jog bendriausia prasme organizacijos kultūrą sudaro:

- organizacijos aplinka – išoriniai veiksniai, lemiantys ką organizacija turi daryti, kad išliktų gyvybinga ir sėkmingai vystanti savo veiklą;
- vertybės – idėjos ir įsitikinimai organizacijoje, kurie lemia sėkmę ir apibrėžia tam tikrus standartus;
- herojai – žmonės, kurie laikomi organizacijos vertybių personifikacijomis ir tarnauja modeliu kitiems;
- ritualai ir papročiai – įprastinis elgesys kasdieniniame darbe ir išskirtiniai įvykiai, kuriais išreiškiama, ko tikimasi iš darbuotojų;
- kultūrinis tinklas – apimantis patvirtintos informacijos ir gandų sklaidėjus apie organizacijos vykdomą veiklą ir jos vertybes.

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

1. Sutartiniai dalykai, kuriuos žmogus mato, girdi, jaučia susidūręs su organizacija, tai veiklos pobūdis, organizacijos struktūros bei vykstančių procesų ypatumai, išoriškai matomas darbuotojų elgesys.
2. Palaikomos vertybės, kurios atsispindi organizacijos strategijoje, tiksluose, filosofijoje, misijoje, vizijoje.
3. Esminės nuostatos, kurias organizacijos nariai laiko savaime suprantamomis – tai įsitikinimai, dažniausiai tai menamos, aiškiai nesuformuluotos nuostatos (Želvys, 2003).

R. Želvys (2003) pastebi, kad kultūra organizacijoje atlieka kelias funkcijas:

- ✓ pirma funkcija – suteikia organizacijai unikalumo, t.y. išskiria ją iš kitų;
- ✓ antra funkcija – formuoja darbuotojams tapatumo jausmą;
- ✓ trečia funkcija – padeda ugdyti atsidavimą organizacijai ir jos vykdomai misijai;
- ✓ ketvirta funkcija – sustiprina organizacijos kaip socialinės sistemos stabilumą;
- ✓ penkta funkcija – formuoja ir kryptingai veikia darbuotojų požiūrį bei elgseną.

Anot G. Drūteikienės (2007), nagrinėjant kultūros įtaką organizacijos įvaizdžiui pastebima, kad kultūros nėra vienodos poveikio organizacijos nariams požiūriu – vienos yra stiprios, nes daro akivaizdžią įtaką darbuotojų elgsenai, kitos yra silpnos, nes pastebimo poveikio ar įtakos organizacijos nariams nedaro. Kultūros stiprumas apibūdinamas trimis ypatumais:

- ✓ pirmasis ypatumas – visoje organizacijoje pripažintų vertybių, įsitikinimų, nuostatų skaičius, sąlygojantis kultūros požymių tankį;
- ✓ antrasis ypatumas apibūdinamas organizacijos narių, kurių įsitikinimai yra vienodi, santykinė dalimi. Kuo daugiau žmonių turi tas pačias nuostatas, tuo stipresnė yra kultūra;
- ✓ trečias ypatumas – vertybių ir nuostatų prioritetų aiškumas. Jei prioritetai organizacijoje aiškiai išreikšti, nariams yra žinoma, kurios vertybės ir nuostatos svarbiausios, o kurios antraeilės, tokia organizacinė kultūra yra stipri.

Stipri organizacijos kultūra vertinama dvejopai. Viena vertus – labai teigiamai, kadangi užtikrina stabilią organizacijos socialinę sistemą, sumažina formalios, biurokratinės kontrolės poreikį. Kitą vertus – stipri kultūra ir vertybių sistema gali tapti viena iš organizacijos nenoro keistis priežasčių, nes pokyčiai susiję ir su organizacijos kultūros pokyčiais.

Poreikis keisti kultūrą organizacijoje atsiranda tada, kai dėl išorinės konkurencijos reikia vykdyti strateginę veiklos pertvarką, nėra keliamas uždavinys keisti kultūrą, tiesiog diegiama nauja strateginė kryptis, numatanti naujus veiklos tikslus, metodus, struktūras, drauge sukelti neakivaizdžią kultūros kaitą. Bet kurios organizacijos kultūra keičiasi keičiantis išorinei aplinkai, kuri veikia organizaciją (Drūteikienė, 2007).

R. Paulienė (2005) išskiria pagrindinius organizacijos kultūrą lemiančius ir formuojančius veiksnius:

- valdymo stilius;
- organizacijos strategija;
- politinė, teisinė, socialinė, technologinė, ekonominė aplinka, kurioje organizacija veikia;
- organizacijos resursų (žmogiškųjų ir materialųjų) kokybė ir kiekybė, siekiant organizacijos misijos, tikslų, uždavinių ir strategijų įgyvendinimo;
- organizacijos darbuotojų žinios, sugebėjimai, patirtis;

- formali ir neformali komunikacija.

Kultūra turi būti suvokiama ne tik kaip vertybė, kuri gali būti identifikuota, išmatuota ir kontroliuojama, bet ir kaip kontekstas, kurio pagrindu kuriamas organizacijos identitetas – labiau matomo ir lengviau suprantamo organizacijos įvaizdžio lygmenis.

*Identitetas*, anot G. Drūteikienės (2007) – tai strategiškai suplanuota ir operatyviai įgyvendinama organizacijos savęs vaizdavimo ir elgesio vidaus ir išorės atžvilgiu išraiška, kitaip tariant, tai organizacijos savęs pateikimas įvairioms įtakos grupėms, išryškinant, kuo ji skiriasi nuo kitų organizacijų. Visuomenė organizaciją turi matyti vieningą, individualią, turinčią ypatingą identitetą. Kiekviena organizacija savo klientams ar kitoms organizacijoms nėra tik objektyviai, juridiskai apibrėžtas ir ekonomiškai suprantamas ūkinis vienetas, ji yra partneris, individualybė, turinti specifinį identitetą, siūlanti ne tik produktus ar paslaugas, bet ir žinias, pranešanti apie savo elgseną, supažindinanti su savo filosofija, pasakojanti savo istoriją. Individualumas čia suprantamas kaip individualių išraiškos požymių visuma. Tai lyg „savo stiliaus“ turėjimas ir gebėjimas tuo išsiskirti iš kitų.

J. M. T. Balmer (2001) išskiria penkias organizacijos identiteto formas:

1. faktiškas identitetas (vidinės vertybės, organizacijos veikla, elgsena);
2. komunikuojamas identitetas (įvairūs organizacijos siunčiami signalai);
3. suvoktas identitetas (organizacijos įvaizdis įvairiose kontaktinėse auditorijose);
4. idealus identitetas (toks dabartiniu laiku būtų palankiausias organizacijos pozicionavimas);
5. pageidaujamas identitetas (organizacijos vadovų suformuota vizija).

Organizacijos identitetas įgauna išoriškai pastebimas formas per:

1. Organizacijos dizainą – tai spalvų, grafikos, žodžių, tipografijos, nuolatinių elementų (kontrastų) rinkinį – išorinį vaizdą ir stilių išreiškiančių elementų visumą. Kiekvienos organizacijos dizainas turi būti toks, kad išskirtų ją iš konkuruojančių organizacijų. Organizacijos dizaino komponentai padeda vartotojui orientotis informacijos sraute, greičiau atrasti organizacijos siūlymus, pasąmonėje sukuria teigiamą požiūrį į organizaciją. Organizacijos dizainas formuoja ir pagarbą organizacijai, ir pasitikėjimą jos siūlymais, netiesiogiai garantuoja puikią produktų, paslaugų kokybę ir yra lyg veidrodis.
2. Organizacijos elgseną – kuri atskleidžiama tiek jos vidaus veiksmais (vadovavimo metodais, bendravimo stiliumi, materialinio, moralinio skatinimo sistema ir pan.), tiek už jos ribų – bendraujant su interesų grupėmis, žiniasklaida, organizacijos elgesiu, laikysena visuomenėje. Visuomenei organizacija atrodo stipri ne dėl gražių pasisakymų ar išvaizdos, o dėl konkrečių darbų, todėl ypatingas dėmesys turi būti skiriamas organizacijos socialinei atsakomybei. Socialinės atsakomybės dėmesio centre – ką organizacija daro, kaip tai veikia

visuomenę, kurioje ji egzistuoja.

3. Organizacijos komunikacija – tai organizacijos perduodama informacija. Kiekviena organizacija stengiasi perduoti informaciją į vidų (organizacijos darbuotojams) ir į išorę (įvairioms įtakos grupėms) (Čeikauskienė, 1997; Šeputienė, 2002; Drūteikienė, 2007; Pranulis ir kt. 2000 ).

Pagal tai skiriama vidinė ir išorinė organizacijos komunikacija:

✓ vidinė komunikacija – tai bendravimas su organizacijos darbuotojais, kurie yra pirminė ir svarbiausia įtakos grupė, nes su jų pagalba perduodama informacija apie organizaciją išorinėms įtakos grupėms.

✓ išorinė komunikacija – tai organizacijos bendravimas su klientais, visuomene, realizuojamas per ryšių su visuomene, marketingo komunikacijos programas (Drūteikienė, 2007).

R. Paulienės (2005) nuomone, identitetu organizacijos savo publikoms perduoda: kas organizacija yra, ką ji daro, kaip ji tai daro. Komunikacijai su atskiromis publikomis turi būti pritaikomi atitinkami pranešimai, priemonės ir būdai, siekiant patenkinti jų specifinius poreikius ir interesus.

Dowling (2001) manymu, pagrindiniai identiteto vaidmenys yra kurti ir palaikyti žinomumą, skatinti organizacijos pripažinimą ir aktyvuoti jau turimą įvaizdį.

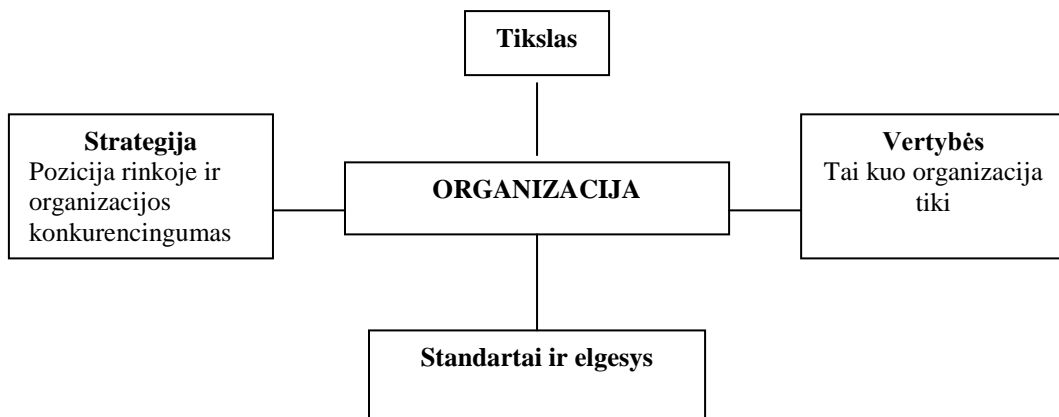
Išnagrinėjus visus organizacijos identitetą sudarančius elementus galima teigti, kad organizacijos identitetas yra visuma būdų, kuriais organizacija pateikia save visuomenei, jame atspindi tai, ką organizacija įtvirtina kaip savo pagrindą ir tai, kas sąlygota jos pačios organizacinės kultūros.

*Profilis* – tai organizacijos veiklos kryptis ir visuomeninis statusas. Organizacijos profilis apima ir projektuoja esminius identiteto aspektus – palaiko jo kryptingumą. Pats svarbiausias profilio elementas, be kurio įvaizdžio kūrimas sunkiai įgyvendinamas – organizacijos misija. Misija – tai organizaciją visuomenei pristatantis pranešimas, kuris nusako jos veiklos prasmę ir tikslus. Misijos apibrėžimas pasako, kas organizacija yra, ką ji veikia ir kurlink ji eina (Paulienė, 2005; Drūteikienė, 2007).

R. Paulienė (2005) teigia, kad misijoje turi aiškiai atsispindėti: organizacijos klientai, jų poreikiai bei organizacijos paslaugos.

Pasak M. Čeikauskienės (1997) misijos formuluotė turi būti reali (žr. 7 pav.).





**7 pav.** Misijos formuluotės modelis

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

Misijos pajautimas atsiranda tuomet, kai organizacijos vertybės sutampa su individualiomis vertybėmis. Vertybės turi būti įtvirtinamos elgesio standartais, todėl strategija bei vertybės turi sustiprinti viena kitą. Misija gali būti priemonė, motyvuojanti ir įkvepianti darbuotojus.

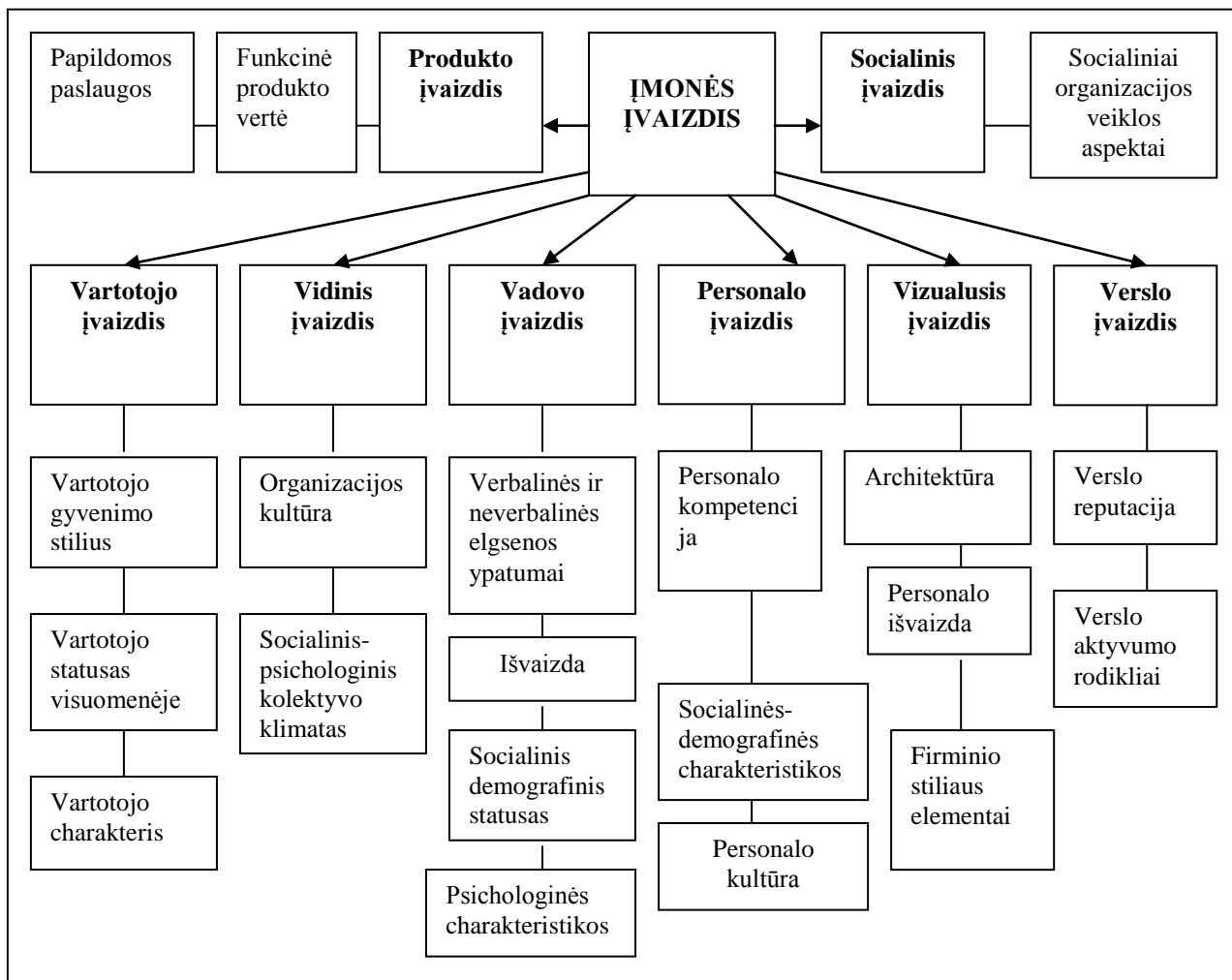
Apibrėžiant organizacijos profilį, išryškinami pagrindiniai identiteto aspektai. Prioritetiniu dalyku čia tampa organizacijos komunikacija – pranešimų turinys ir tikslingumas. Analizuojantis įvairių organizacijų komunikaciją D. Bernstein (1996) išskiria „žemo“ ir „aukšto“ profilio organizacijas:

- ✓ žemo profilio organizacijos dažniausiai asocijuojamos su tokiais sąvokomis: pasyvios, neproduktyvios, neįtakingos;
- ✓ aukšto profilio organizacijos asocijuojamos su tokiais sąvokomis: matomos, aktyvios, pirmaujančios, besiveržiančios.

Profilis padeda įtvirtinti vidines organizacijos galimybes, išryškinti esminius identiteto elementus, apibrėžti organizacijos įsipareigojimus visuomenei.

Kiekviena piramidės pakopa formuoja unikalų organizacijos vaizdą, kurio atspindys asmenų ar jų grupių sąmonėje sukuria organizacijos įvaizdį. Taigi organizacijos sukurtas įvaizdis yra įvairių elementų derinio rezultatas. Kiekvienos organizacijos tikslas – kiek galint daugiau sąžiningai įtakoti savo įvaizdžio formavimą, kad organizacijos įvaizdis ją atitiktų, palaikytų jos kultūrą, tiktų jos strategijai, būtų aiškus ir nuoseklus (Paulienė, 2005).

S. Krasauskaitė (2004) pateikia organizacijos įvaizdžio modelį, susidedantį iš dalių, kurių kiekvienai įtaką daro skirtingi veiksniai ir elementai, kurių poveikis organizacijos įvaizdžiu priklauso nuo individo savybių ir konkrečių aplinkybių (žr. 8 pav.).



**8 pav.** Įmonės įvaizdžio modelis

Šaltinis: Krasauskaitė, S. (2004) Įmonės įvaizdžio modelis // Reklamos ir marketingo idėjos Nr.1, p. 68-70.

Apie organizacijos ryšių ir institucinio įvaizdžio valdymo patirtį Lietuvos įmonėse rašo A. Pikčiūnas (2002). Jis nepateikia savo įvaizdžio modelio, bet teigia, kad išsamiausias ir lengviausiai pritaikomas, ko gero, yra R. Abratt (1989) identiteto ir įvaizdžio programos modelis, apimantis tris skirtingus valdymo etapus: I etapas – organizacijos asmenybės; II etapas – organizacijos identiteto; III etapas – organizacijos įvaizdžio valdymas.

*Apibendrinant galima teigti kad, tiek užsienio, tiek lietuvių autoriai pateikia daug organizacijos įvaizdžio kūrimo bei valdymo modelių. Vieni jų akcentuoja sudedamąsias įvaizdžio dalis ir tokiu būdu parodo, kaip įvaizdis yra vystomas – jiems svarbu išsiaiškinti, kas tas įvaizdis apskritai yra, kas jį sudaro, lemia, nes tik pažinus objektą, galima kalbėti apie jo formavimą, keitimą, valdymą. Kiti autoriai – konkrečiai kalba apie patį įvaizdžio formavimo procesą, jo nuoseklumą. Nors įvairių autorių pateikti modeliai paprastai skirti verslo įmonių įvaizdžio formavimui ir valdymui pavaizduoti, tačiau gana sėkmingai juos galima pritaikyti ir švietimo įstaigoms, kurias reikėtų suvokti kaip paslaugas teikiančias organizacijas.*

## 1.4. Mokyklos, kaip organizacijos, įvaizdžio formavimas

### 1.4.1. Mokyklos, kaip organizacijos, pagrindinės ypatybės

Kiekvienai organizacijai, siekiant užsibrėžtų tikslų, padeda palankus įvaizdis visuomenėje. Manoma, kad įvaizdis svarbiausias tik verslo organizacijoms, kurios siekia pritraukti vartotojus, padidinti pelną. V. Sūdžius (2002) pabrėžia, jog įvaizdį, aprėpiančią visas grupes ir organizacijas, įsiskverbiantį į visas visuomenės gyvenimo sferas, formuoti ir perduoti gali ir mokymo bei mokslo įstaigos.

R. Dobranskienės (2004) teigimu, organizacija – du ar daugiau žmonių, kurie kartu dirbdami siekia bendrų tikslų.

J. Guščinskienė (2000) apibendrinus įvairių autorių (Ch. Barnard (1938), A. Etzioni (1961), P. Blau ir W. Scott (1963) ir kt.) pateiktus apibrėžimus, išskiria du specifinius bruožus, atskiriančius organizaciją nuo kitų socialinių grupių:

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

Abu organizacijos apibrėžimai tinka ir ugdymo įstaigai. Mokykla – ugdomoji bendruomenė – organizacija, jos nariai susieti bendrais tikslais, bendra veikla, mokyklos tvarkos normomis ir išgyvenimais ( Dobranskienė, 2004).

R. Želvys (2003), aiškindamas švietimo vadybos santykį su bendrąja vadyba, pastebi, kad, lyginant mokyklą su kitomis organizacijomis, būtų galima skirti tris požiūrių grupes:

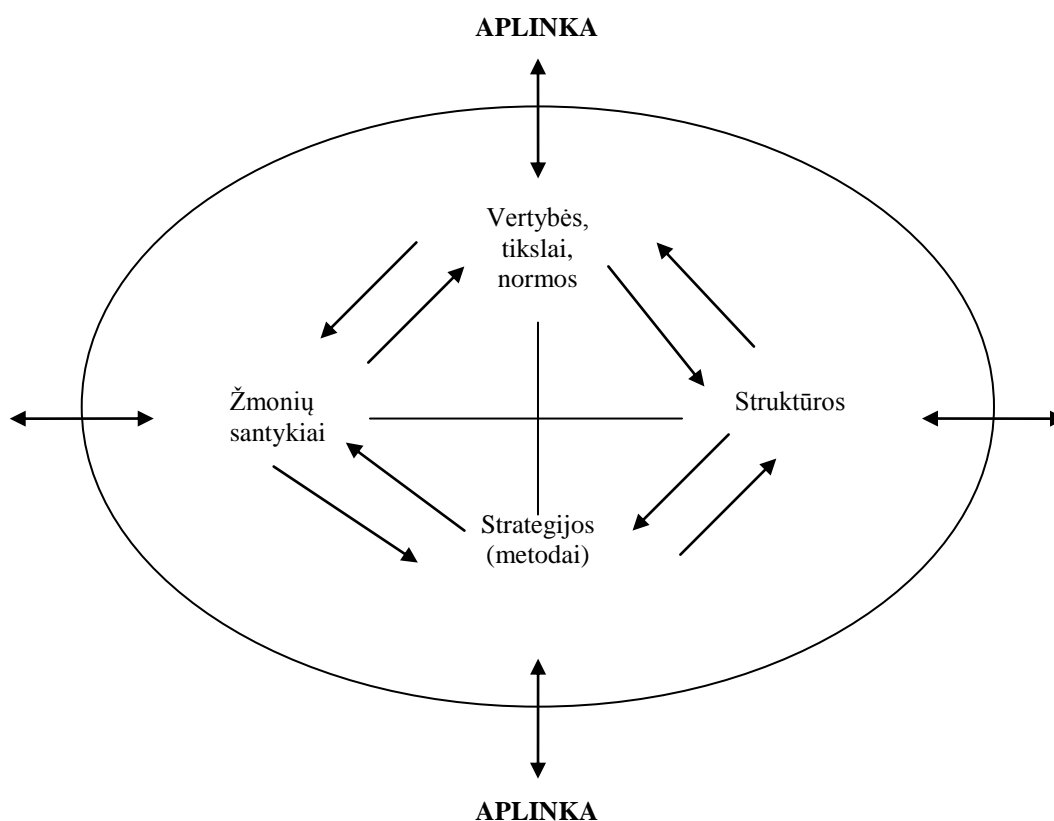
1. Švietimo organizacijos yra tokios pačios organizacijos kaip ir visos kitos, ir todėl čia galioja visiems bendri vadybos dėsniai. Mokyklų vadovų veikla iš esmės nesiskiria nuo kitų tipų organizacijų vadovų veiklos: ugdymo įstaigos taip pat turi siūlyti savo produkciją vartotojams, teikti paslaugas, konkuruoti švietimo rinkoje ir efektyviai dirbti tam, kad išliktų.
2. Švietimo organizacijos iš esmės skiriasi nuo kitų tipų organizacijų. Mokyklose netaikytina pramonės ar verslo organizacijose įprasta vadyba, čia siekiama visai kitokio pobūdžio tikslų, ir vadovų autoritetas grindžiamas, ne vadybiniais sugebėjimais, o jų pedagoginiu meistriškumu.
3. Švietimo organizacijos ir pramonės bei verslo organizacijos yra panašios pagal vienus

kriterijus ir skirtingos pagal kitus.

Bendrosios vadybos principai yra taikytini švietimo organizacijose, tačiau juos būtina peržiūrėti ir modifikuoti atsižvelgiant į švietimo specifiką.

R. Želvys (2003) taip pat dar nurodo, jog organizacija kaip sistema susideda iš keturių glaudžiai tarpusavyje susijusių sudėtinių dalių: žmonės, struktūra, kultūra, technologija. Nors tokia schema sukurta pramonės ir verslo organizacijoms, lygiai taip pat galima ją pritaikyti ir švietimo organizacijoms, kurias taip pat sudaro: žmonės, struktūra, kultūra, o švietimo organizacijų technologija – ugdymo procesas.

P. Dalin, H. G. Rolff , B. Kleekamp (1999) mokyklą suvokia kaip organizaciją, kurioje glaudžiai susiję penki kintamieji: aplinka, vertybės, struktūra, žmonių santykiai, strategija (žr. 9 pav.).



**9 pav.** Mokyklos kaip organizacijos kintamieji

Šaltinis: Dalin, P., Rolff, H. G., Kleekamp, B. (1999) Mokyklos kultūros kaita.

- *Aplinka*. Ji svarbi visoms mokykloms. Tai administraciniai ryšiai su mokyklų valdžia, taip pat daug neoficialių santykių su namais, organizacijomis, institucijomis ir bendruomenės verslininkais. Ji dar vaidina unikalų vaidmenį apibrėždama mokymosi kokybę. Naši mokykla palaiko su aplinka atvirus abipusius ryšius. Kad ryšiai būtų abipusiai naudingi, mokyklai reikia suvokti save: turėti savo nuostatas, viziją, žinoti pranašumus ir trūkumus;

nustatydamą savo santykius su individualiais ir grupėmis, ji gali rinktis ir būti kryptinga.

- *Vertybės.* Jos apibūdinamos ideologijose, mokymosi ir auklėjimo teorijose, oficialiuose tiksluose, jos suprantamos kaip kasdieninės normos. Vertybės pateikia personalas, vadovai, moksleiviai. Mokyklą reprezentuoja kompleksinė vertybių struktūra.
- *Struktūra.* Tai matmuo, susijęs su tuo, kaip mokykla organizuota, kaip skirstomos užduotys ir pan.
- *Santykiai.* Tai vidiniai santykiai mokykloje tarp moksleivių, mokytojų, vadovų. Organizacijos kokybę dažnai parodo žmonių santykiai, todėl labai svarbus mokyklų tikslas – kurti gerus, žmogiškus santykius.
- *Strategija.* Ji apibūdina lėšų skirstymo būdus, taip pat bendrą mokyklos programą, mokymo ir mokymosi pakraipas. Strategija atspindi ir vadovavimą, problemų sprendimą, išteklių plėtrą ir kt.

K. B. Everard, G. Morris (1997) mokyklą suvokia kaip organizaciją, kuriai būdinga tokia išteklių klasifikacija:

- Regimieji ištekliai:
  1. žmonės – organizacijoje dirbantys vadovai, pedagogai ir kt.;
  2. materialieji – pastatai ir įranga;
  3. finansiniai – organizacijos fondai.
- Neregimieji ištekliai: įvaizdis, reputacija, etikos normos, vertybės, tradicijos, ryšiai su kitomis organizacijomis, parama ir kt.

Autoriai pažymi, jog jeigu nėra šių išteklių, tokiu atveju paprasčiausiai nėra ir organizacijos.

*Apibendrinant visų autorių mintis, galima teigti, kad mokykla – savita organizacija, kuriai kaip ir kitoms organizacijoms būdingi požymiai: klientai, konkurentai, tiekėjai, kvalifikuoti darbuotojai, tikslai, strategijos ir t. t. Todėl anot R. Želvio (2003), švietimo organizacijos lygiai taip pat kaip ir pramonės bei verslo organizacijos turi kurti teigiamą organizacijos įvaizdį ir aktyviai formuoti savo santykius su visuomene; antraip aplinkinis pasaulis susidarys savąjį, dažniausiai nevisiškai atitinkantį tikrovę, įspūdį apie tai, kas vyksta šių organizacijų viduje.*

#### **1.4.2. Mokyklos, kaip organizacijos, įvaizdžio esmė ir interesų grupės**

Projekto „COMENIUS“ autorių L. Eger, D. Egerova teigimu, mokslinėje literatūroje mokyklos įvaizdis apibūdinamas kaip suvokimų apie instituciją (mokyklą) rinkinys, kuris dominuoja viešumoje. Įvaizdis yra rezultatas, visumos padarinys arba bendras mokyklos vaizdas.

Anot R. Štefko (1999) švietimo organizacijos įvaizdis – suvokimų, požiūrių ir lūkesčių apie organizaciją rinkinys, ir mokytojai ir mokiniai savo poelgiais, darbu formuoja, pristato

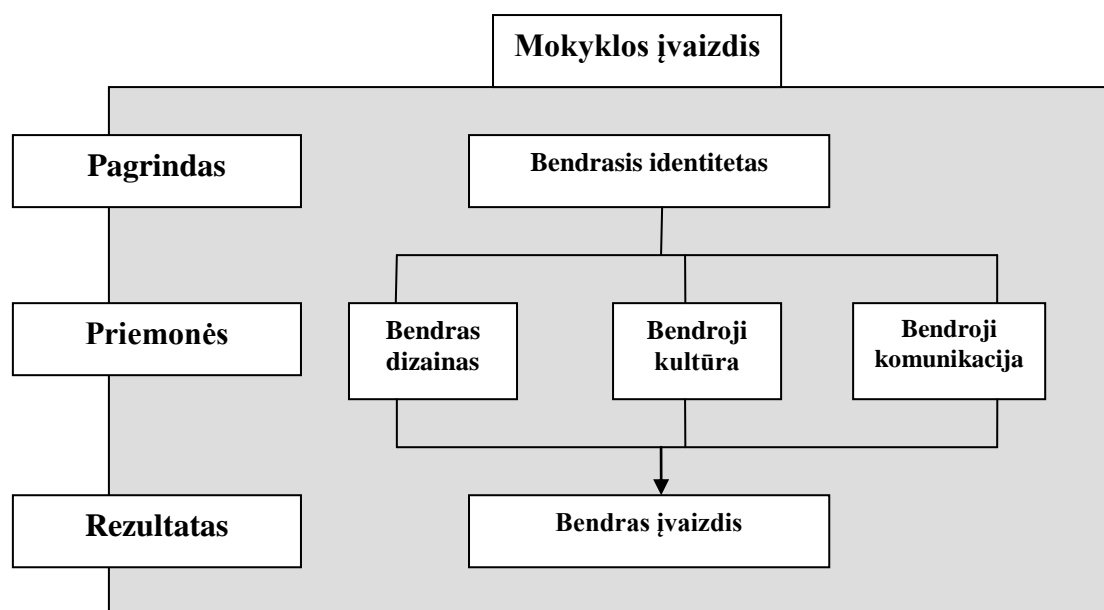
organizacijos įvaizdį (Egerovi).

Tie patys autoriai L. Eger, D. Egerova, siūlo Ngmec (1996) formulę, vaizduojančią mokyklos įvaizdžio komponentus:

$$(BD + BK + BI) \cdot BKom = BI,$$

- *BD* – bendrasis dizainas (pastatų architektūra, kabinetų įrengimas ir kita įranga, tvarkingumas, organizacijos logotipas, reklaminė medžiaga, mokyklos bukletai ir t. t.).
- *BK* – bendroji kultūra (vertybės, normos, įsitikinimai, kurie charakterizuoja organizaciją ir pasireiškia per bendravimo, sąveikos būdus, drabužius (uniformą), įvairius pasisakymus, per visų ar kai kurių narių patirtį ir išgyvenimus).
- *BI* – bendrasis identitetas (pačios mokyklos susivokimas, filosofija).
- *BKom* – bendroji komunikacija (kaip viešieji ryšiai).
- *BI* – bendrasis įvaizdis.

Minėtieji autoriai pateikia mokyklos įvaizdžio paveikslą-modelį (žr. 10 pav.).



10 pav. Mokyklos įvaizdžio paveikslas

Šaltinis: Eger, L., Egerova, D. Project COMENIUS: Virtual further education course for headmaster.  
Prieiga per internetą: [http://www.fek.zcu.cz/cz/katedry/cecev/mes\\_mat/imangl/im\\_plan.htm](http://www.fek.zcu.cz/cz/katedry/cecev/mes_mat/imangl/im_plan.htm).

Formuojant teigiamą švietimo organizacijos įvaizdį, svarbų vaidmenį atlieka įvairios interesų grupės. Įtakos (interesų) grupė laikomi bet kurie individai, jų grupės, galintys vienaip ar kitaip veikti organizaciją arba būti jos veikiami (Jucevičius, Jucevičienė ir kt., 2003). Interesų grupių spektras yra platus, ir visos turi savų interesų, į kuriuos švietimo organizacija negali neatsižvelgti. Pavyzdžiui, darbdaviai suinteresuoti, kad švietimo organizacijos joms teiktų išsilavinusią ir

kvalifikuotą darbo jėgą; aptarnaujančių įmonių atstovai – parduoti švietimo organizacijoms savo prekes ir paslaugas; žiniasklaida – gauti skaitytojus dominančią informaciją apie švietimą; vyriausybė – įgyvendinti valstybės švietimo politiką; vietos bendruomenės – turėti lokalų kultūros židinį ir suteikti deramą išsimokslinimą vietos jaunimui; ir t.t. (Želvytis, 2003). Taigi, švietimo organizacijų egzistavimas nėra savitiksliis, jos privalo patenkinti praktiškai visų visuomenės narių švietimo reikmes. Galima sutikti su A. Marčinsko, G. Drūteikienės, V. Gudonienės (2007) nuomone, jog įvaizdis negali būti sukurtas vien organizacijos pastangomis (pranešimais), greičiau jis yra rezultatas to, kaip organizacijos pranešimai, komunikacija yra interpretuojami suinteresuotųjų grupių. Toks požiūris diktuoja mintį, kad tikrieji įvaizdžio kūrėjai yra suinteresuotosios grupės. A. Nugaraitės (1999) teigimu, kruopščiai parengta, tikslinių grupių pagrįstus lūkesčius atspindinti ir auditorijai lengvai suvokiamais simboliais, galimus iškraipymus eliminuojančiais kanalais pateikta informacija mažina neatitikimą tarp organizacijos profiliojamo identiteto ir tikslinių grupių susidaryto įvaizdžio. Todėl pasak R. Jucevičiaus, P. Jucevičienės ir kt. (2003) formuojant mokyklos įvaizdį, reikia atsižvelgti į švietimo paslaugų vartotojus, jų interesus, pageidaujamo įvaizdžio aspektus, numatyti priemonių ir būdų visumą jam sukurti. G. Drūteikienės (2003) manymu, mokykla, kurdama įvaizdį ir siekdama konkurencinio pranašumo, neturėtų manyti, kad pagrindinis šios veiklos tikslas – tik palankaus įvaizdžio esamiems klientams kūrimas, nes taip ji prarastų galimybę pritraukti kuo daugiau potencialių klientų, padidinti savo įtaką, sulaukti sau palankių sprendimų. V. Sūdžiaus (2002) teigimu, paslaugas teikiančios organizacijos įvaizdis turi būti orientuotas ne į visą visuomenę, bet tik į tam tikrą jos dalį, kurioje tikimasi didžiausios sėkmės. Anot J. Banytės (1997), reikėtų apibrėžti konkrečią kuriamo įvaizdžio viešuomenę: kokiems žmonėms ar jų grupėms adresuojamas įvaizdis, kieno nuomonė ar spėdimai yra svarbiausi.

Tam, kad sėkmingai bendrautų su įvairiomis interesų grupėmis, švietimo organizacijų vadovams rekomenduojama atlikti jų analizę. Šį procesą sudaro keletas etapų:

1. *Interesų grupių nustatymas.* Pagrindinės interesų grupės paprastai būna žinomos; tačiau neretai tenka susidurti su išoriškai mažai pastebimomis, bet įtakingomis interesų grupėmis. Kartais interesų grupių viduje egzistuoja atskiros subgrupės, kurių interesai nevysiškai sutampa.
2. *Galių įvertinimas.* Svarbu žinoti, kokių galių turi kiekviena interesų grupė ir kokiais ištekliais disponuoja.
3. *Ginamas požiūris.* Svarbu žinoti, kokį požiūrį kiekviena grupė viešai deklaruoja, kokiomis vertybėmis vadovaujasi ir kokius prioritetus iškelia, kokie galimi jų ginamo požiūrio padariniai švietimo organizacijai.

4. *Suvokimas*. Svarbu žinoti, kaip šios interesų grupės suvokia švietimo organizaciją, kokią jos įvaizdį turi susikūrusios ir kiek šis įvaizdis atitinka mokyklos gyvenimo realybę (Želvys, 2003).

Anot McGinn ir Welsh (1999) švietimu suinteresuotų asmenų, grupių ir organizacijų labai daug, tačiau pagrindinės yra trys grandys:

- *Gamintojai*: tai statybos organizacijos, mokymo priemonės, vadovėlius tiekiančios įmonės, uniformas siuvančios, maistą gaminančios ir kitas mokyklai reikalingas prekes tiekiančios įmonės, draudimo kompanijos, programų ir vadovėlių autoriai, pedagogų rengimo įstaigos, metodinę bei techninę pagalbą teikiantys universitetai ir konsultavimo firmos, testus gaminančios ir taikančios firmos, nacionalinės ir tarptautinės agentūros, besirūpinančios sveikata bei gydymu švietimo įstaigose.
- *Teikėjai*: tėvų bendrijos, pedagogai ir jų profesinės organizacijos, švietimų organizacijų vadovai, steigėjai.
- *Vartotojai*: besimokantieji, tėvai, darbdaviai, profesinės grupės, valstybė, vyriausybė (Želvys, 2003).

R. Jucevičius, P. Jucevičienė ir kt. (2003) teigia, kad įtakos grupės gali būti teigiamos arba neigiamos, išorinės ir vidinės. B. Davies ir L. Ellison (1997) skiria tokias vidines interesų grupes: moksleivius, jų tėvus, mokymo ir pagalbinį personalą, vadovus. Išorinėms įtakos grupėms, autoriai priskiria individus ir jų grupes, kurios yra švietimo sistemos ribose arba už jų: buvę ir potencialūs mokiniai bei jų tėvai, vietos bendruomenė, išteklių ir paslaugų tiekėjai, kitos edukacinės institucijos, švietimo skyrius (Jucevičius, Jucevičienė ir kt., 2003). R. Želvys (2003) taip pat teigia, kad vidines interesų grupes sudaro:

- *Tėvai*. Pati gausiausia ir įtakingiausia tiesiogiai su mokykla susijusi, arba vidinė, interesų grupė. Gausiausia todėl, kad tėvų grupė paprastai beveik du kartus didesnė už moksleivių grupę; įtakingiausia todėl, kad tarp jų galima sutikti turinčių įvairių galių ir įtakingų visuomenės grupių atstovų – moksleivių tėvai paprastai atstovauja skirtingoms socialinėms bei profesinėms grupėms, todėl jų nuomonė apie mokyklą lengvai pasiekia pačius įvairiausius visuomenės sluoksnius. Mokyklos darbo veiksmingumas labai priklauso nuo tėvų dalyvavimo jos veikloje. Mokykloje veikianti stipri tėvų organizacija, aktyviai dalyvaujanti jos gyvenime ir palaikanti gerus santykius su mokyklos vadovybe, - svarbus teigiamos informacijos apie mokyklą sklaidos garantas.
- *Mokiniai*. Įvaizdžio formavime taip pat svarbi kontaktinė auditorija, nes tėvai dažniausiai tiki tuo, ką jiems apie mokyklą pasakoja jų vaikai. Vėliau ši informacija perduodama ir draugams bei pažįstamiems.

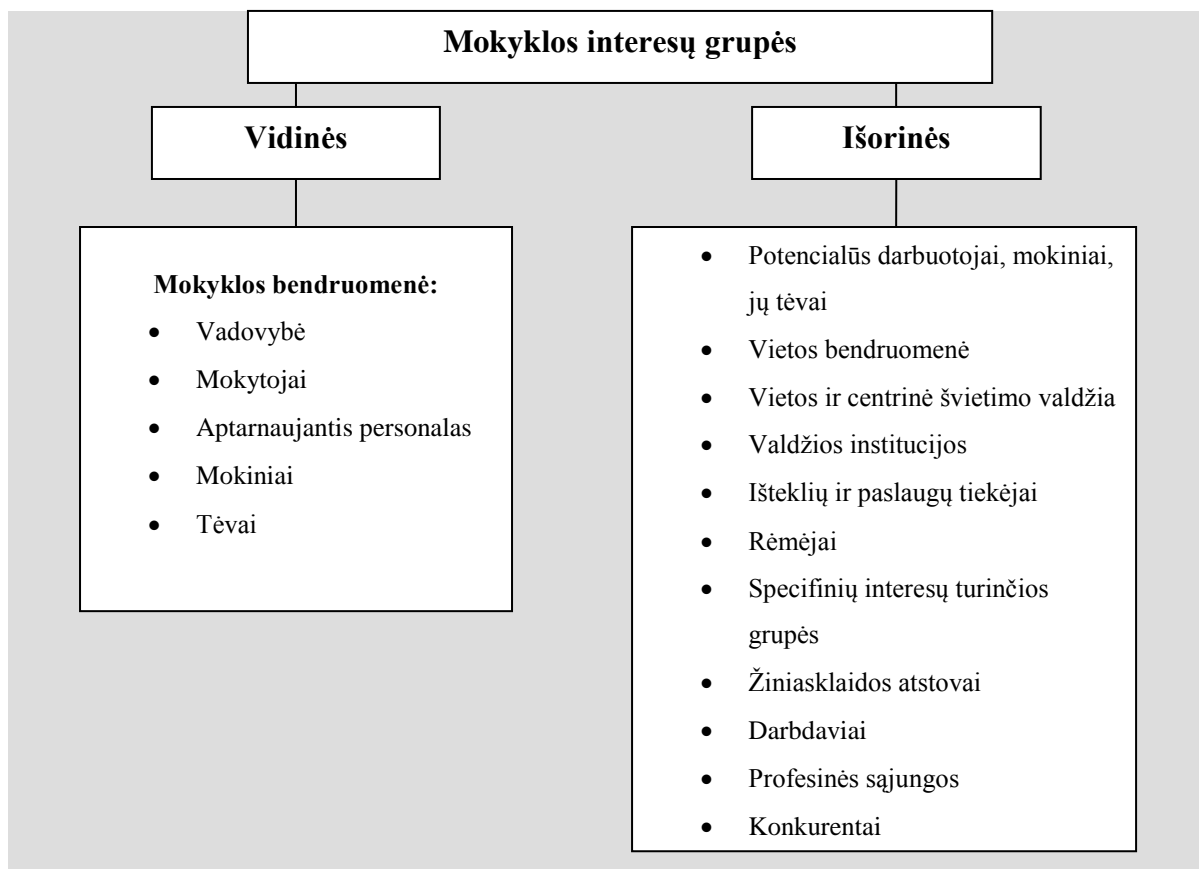


- *Mokyklos personalas.* Tai ne tik mokytojai, administracija, bet ir ūkinio padalinio darbuotojai. Labai svarbu kaip jie elgiasi, kaip bendrauja su aplinkiniais, kaip vertina savo darbovietę ir ką apie ją pasakoja kitiems – tai, kokį įspūdį lankytojams sudaro mokyklos personalas stipriai veikia mokyklos įvaizdžio formavimą.

Išorinėms interesų grupėms R. Želvys (2003) priskiria tokias interesų grupes:

- *Specifinių interesų turinčios visuomenės grupės.* Jų spektras gali būti labai įvairus. Tai visuomeninės sporto, meno, kultūros organizacijos, siekiančios, kad tos veiklos sritys, kurioms jos atstovauja, rastų deramą vietą mokykloje. Taip pat įvairios jaunimo, sveikuolių, patriotinės, filantropinės ir kt. organizacijos, norinčios, kad mokykla savo veikloje remtųsi jų propaguojamais idealais. Vadovui ne visada lengva patenkinti visų tokio pobūdžio grupių pageidavimus, tačiau jei sėkmingai pavyksta suderinti šiuos interesus, galima užkariauti visuomenės dalies, kuriai šios organizacijos, atstovauja, simpatijas.
- *Žiniasklaidos atstovai.* Tai ypač galinga visuomenės nuomonę formuojanti jėga. Deja, dažnai mokyklos vengia žiniasklaidos atstovų, manydamos, kad žurnalistus labiau domina ne ugdymo pasiekimai, bet mokyklų darbo trūkumai, skandalai ir konfliktai. Tam, kad bendravimas su visuomenės informavimo priemonėmis būtų konstruktyvus, mokykloms reiktų, užuot jų vengus, imti iniciatyvą į savo rankas. Mokykla turėtų užmegzti ir palaikyti gerus santykius su švietimo tema rašančiais žurnalistais bei laidų kūrėjais, operatyviai informuoti juos apie mokyklos laimėjimus ir diegiamas naujoves, o įvykus mokykloje visuomenės rezonansą sukėlusiam įvykiui, mokykla taip pat turėtų pateikti apie jį kuo išsamesnę informaciją tam, kad užkirstų kelią gandams ir neteisingoms interpretacijoms.
- *Vietos ir centrinės švietimo valdžios atstovai.* Mokyklai svarbu, kad miestų (rajonų) švietimo padalinių bei Švietimo ir mokslo ministerijos darbuotojų nuomonė apie mokyklą būtų palanki – tai leistų mokyklai sulaukti šių institucijų paramos ir palaikymo, ji dažniau būtų kviečiama dalyvauti nacionaliniuose ir tarptautiniuose projektuose, kaip teigiamas pavyzdys pateikiama visuomenės ir žiniasklaidos atstovams. Švietimo ir mokslo ministerija, o tuo labiau vietos švietimo padaliniai yra suinteresuoti, kad jų prižiūrimos mokyklos turėtų gerą reputaciją, kadangi pagal tai visuomenė spręs ir apie jų pačių veiklos efektyvumą.
- *Pramonės ir verslo atstovai.* Jų santykiai su mokykla įvairialypiai. Darbdaviai apie mokyklą sprendžia pagal ateinančius pas juos dirbti buvusius mokyklos auklėtinius. Rėmėjams įvaizdis formuojasi pagal tai, kiek vertinama ir kaip panaudojama parama. Tiekėjams svarbus švietimo organizacijos kaip patikimos partnerės įvaizdis: ar skaidriai organizuojami konkursai, ar laikomasi prisiimtų įsipareigojimų, ar laiku atsiskaitoma už prekes bei paslaugas.

Apjungus įvairių autorių nuomones, sudarytas apibendrintas mokyklos interesų grupių paveikslas (žr. 11 pav.).



**11 pav.** Mokyklos interesų grupės

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis šaltiniais: Jucevičius, R., Jucevičienė, P., Jankūnaitė, B., Cibulskas, B. (2003); Želvys, R. (2003).

*Apibendrinant, galima teigti, kad formuojant švietimo organizacijos įvaizdį labai svarbus aspektas yra svarbiausių kontaktinių auditorijų nustatymas. Mokyklos veiklos sėkmė labai priklauso nuo visų interesų grupių, veikiančių tiek organizacijoje, tiek ir už jos ribų, žinojimo, gebėjimo suprasti ir patenkinti skirtingus jų poreikius, kadangi tik įvaizdžio universalumas gali padėti švietimo įstaigai sukurti ilgalaikę, teigiama reputaciją.*

### **1.4.3. Mokyklos įvaizdžio formavimas**

Mokyklos įvaizdis formuojasi dėl daug įvairių veiksnių, kurie yra nevaldomi, susiformavę per ilgą laiką, nulemti susiklosčiusios situacijos, spontaniškai ir pan., ir dėl organizacijos aktyvios veiklos bei kontrolės. Jei įvaizdžio kūrimu ir palaikymu nėra rūpinamasi, organizacijos suvokimas žmogaus sąmonėje susiklostys savaime, ir nėra jokios garantijos, kad jis bus adekvatus ir palankus organizacijai. Sėkmingas įvaizdžio formavimo procesas reikalauja valdymo (planavimo,

organizavimo, kontrolės). Organizacija turi pasirinkti, ar ji nori pati valdyti savo įvaizdį.

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

Pozityvus įvaizdis neatsiranda savaime, jo suformavimas reikalauja tikslingo sistemingo darbo (Doty, 1990).

Anot R. Jucevičiaus, P. Jucevičienės ir kt. (2003), svarbu, kad įvaizdžio kūrimas būtų vykdomas planingai ir nuosekliai, todėl būtinas atsakingas vadovavimas. Vadovas, turi prižiūrėti, kaip įvaizdžio kūrimo ir valdymo strategija įgyvendinama, nuolat kontroliuoti, o pastebėjus bet kokį trūkumą, nukrypimą, vėl grįžtama į pirminį planavimo etapą.

Siekiant sukurti kuo palankesnę organizacijos įvaizdį, kuris padėtų jai pasiekti konkurencinį pranašumą ir padidinti savo vertę, turi būti įtvirtintas įvaizdžio formavimo vadybinis ciklas, kuris susidėtų iš trijų fazių – planavimo, įgyvendinimo ir kontrolės – kurias sudarytų penki etapai: savianalizė, organizacijos įvaizdžio strategijos formulavimas, organizacijos įvaizdžio formavimo programų parengimas, organizacijos įvaizdžio formavimo programų įgyvendinimas ir organizacijos įvaizdžio formavimo programų įvertinimas (Drūteikienė, 2007).

Pasak Šiaulių Universiteto Karjeros Centro (2008), yra trys pagrindiniai dalykai būdingi įvaizdžio formavimui:

- Nuoseklumas
- Išskirtinumas
- Ilgalaikiškumas

F. Seitel (2006) manymu, formuojant organizacijos įvaizdį reikėtų prisiminti tam tikras taisykles:

1. Organizacijos įvaizdis turi atitikti organizacijos vystimosi strategiją, kuri remiasi visos rinkos arba tam tikrų jos segmentų poreikiais. Visuomenei tai turėtų būti pateikiama kaip organizacijos siekis patenkinti vartotojų norus ir poreikius, ir atitinkamai įvaizdžio kūrimas turi būti grindžiamas vartotojo poreikiais.
2. Organizacijos įvaizdis turi atitikti jos išsivystymo etapą/lygį.
3. Vidinis organizacijos įvaizdis turi atitikti jos išorinį įvaizdį.
4. Organizacijos įvaizdis turi atitikti šiuolaikinį visuomenės, kurioje egzistuoja organizacija, išsivystymo lygį; tačiau organizacijos viduje turi būti nuolat vykdoma galimo įvaizdžio keitimo veikla, suderinta su potencialiais rinkos sąlygų kitimais. Taip pat nauji įvaizdžio elementai turi laipsniškai įsiliesti į seną, įprastą paveikslą, kad pastovūs vartotojai turėtų galimybę ir laiko priprasti prie jų, o nauji vartotojai sugebėtų įvertinti organizacijos

pastangas inovacijų paieškoje.

Taigi įvaizdis turi būti pritaikytas prie konkrečios organizacijos veiklos pobūdžio ir atitikti tikrovę. (Druteikienė, 2002).

Projekto „COMENIUS“ autoriai L. Eger, D. Egerova akcentuoja, kad labai svarbus yra organizacijos – mokyklos esamos situacijos pažinimas, skirtingų interesų grupių nurodomos mokyklos silpnybės ir stiprybės, nes tik tokiu atveju galima žinoti, kokius konkrečius veiksmus derėtų taikyti. Išanalizavus situaciją, autoriai siūlo taikyti tokias įvaizdžio tobulinimo strategijas:

1. Jei apie mokyklą žino nedaugelis, tačiau jie apie ją yra geros nuomonės – tokiu atveju reikia didinti, stiprinti komunikaciją ir reklamą.
2. Jei daug žmonių žino apie mokyklą ir apie ją yra geros nuomonės – tokiu atveju reikia ir toliau išlaikyti gerą mokyklos įvaizdį ir plėsti teigiamą suvokimą apie mokyklą.
3. Jei apie mokyklą žino nedaugelis, tačiau yra susidarę neigiamą nuomonę apie ją – tuo atveju reikia išanalizuoti kodėl yra neigiama nuostata, parengti neigiamų faktorių mažinimo planą bei kurti teigiamą suvokimą apie mokyklą.
4. Jei daug žmonių žino apie mokyklą ir yra susidarę neigiamą nuomonę apie ją – tuo atveju reikia išanalizuoti negatyvias nuostatas, pašalinti jų priežastis, sukurti planą teigiamo įvaizdžio formavimui ir jį įgyvendinti.

Minėti autoriai pateikia apibendrintus reikalavimus, kurie yra būtini formuojant mokyklos įvaizdžio strategiją:

- mažinti neigiamus faktorius;
- sukurti teigiamą įvaizdį;
- išsaugoti teigiamą įvaizdį;
- informuoti visuomenę apie save.

G. Drūteikienė (2007) taip pat pastebi, kad parenkant organizacijos įvaizdžio formavimo strategiją, reikia atsižvelgti į tai, kad skirtingos įtakos grupės gali laikyti skirtingus organizacijos požymius reikšmingais. Autorė išskiria keturias galimas įvaizdžio formavimo alternatyvas:

1. Įvaizdžio formavimas, kurio metu yra sutelkiamas dėmesys į vieno požymio, kuris yra svarbus visoms įtakos grupėms, išskyrimą.
2. Įvaizdžio formavimas, sutelkiant dėmesį tik į svarbiausias įtakos grupes, išskiriant joms patrauklius požymius.
3. Įvaizdžio formavimas, kurio metu derinami du ar daugiau požymių, kurie yra priimtini daugeliui organizacijos įtakos grupių.
4. Įvaizdžio formavimas, panaudojant skirtingus požymius, nukreiptus į atskiras įtakos grupes.

Pasak W. Olins (1991), įvaizdžio kūrimo pastangos pirmiausia turi būti nukreiptos į

darbuotojus, nes jei organizacija nepajėgs įtikinti darbuotojų tuo, kas ji yra, kokie jos tikslai, principai bei vertybės, tai tikrai nesugebės to įrodyti ir vartotojams (Šeputienė, 2003).

V. Sūdžius (2002) įvaizdžio formavimo procese taip pat akcentuoja tokius momentus:

- vartotojų pasirinkimą – tikslinių auditorijų nustatymą;
- siūlomų paslaugų kokybę;
- psichologinių nuostatų paisymą;
- visuomeninių santykių palaikymą.

A. Nugaraitė (1999) paslaugų įvaizdį siūlo formuoti dviem strategijomis: kuriant pasitikėjimą organizacija; suteikiant organizacijai matomumo. Kurti pasitikėjimą organizacijai padeda nuolatiniai ryšiai su klientais, darbuotojais, finansinėmis ir valdžios institucijomis, propaguojant etišką elgesį ir valdymo sugebėjimus.

J. Svitlik (1996) teigia, jog mokyklos įvaizdį formuojantys elementai yra tokie: teigiamas, profesionalus personalo elgesys, darbas, teigiamas mikroklimatas, profesionalus vadovavimas, savitų mokyklos bruožų demonstravimas, bei bendravimas tiek su vidinėm, tiek su išorinėm interesų grupėm (Eger, Egerova).

Aristotelis (1997) išskyrė tris pagrindines labiausiai vertinamas charakteristikas, svarbias įvaizdžio kūrimui: žinias ir patirtį, patikimumą bei orientaciją į auditoriją (kurią būtų galima perfrazuoti į platesnę sąvoką – ryšius su visuomene).

R. E. Johnson (2003) manymu, jog įspūdžio apie organizaciją susiformavimui įtakos turi pirmasis organizacijos internetinis puslapis, vaizdai publikacijose, mašinų stovėjimo aikštelė, pastatų įėjimas, kabinetai ir laboratorijos. Autorius pabrėžia, kad reikia vengti „triukšmingo“ reklamavimo, o pristatyti organizacijos realybę, taip palaikyti jos įvaizdį ir kurti savitumą.

D. Videika (2004) pataria, kad 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: Seimo narių, garsių firmų, žiniasklaidos bendrovių ir pan.;
- kapelioną, kuris reklamuotų mokyklą tikinčiųjų bendruomenėje bei puoselėtų dorą pačioje ugdymo įstaigoje.

R.Želvys (2003) nurodo, kad teigiamą organizacijos įvaizdį visuomenėje formuoti padeda:

- *Viešoji informacija.* Tai informacija apie veiklą, kurią švietimo organizacijos pateikia plačiajai visuomenei. Viešosios informacijos pavyzdžiai: viešos vadovų kalbos, spaudos konferencijos, „atvirų durų“ dienos, interviu žiniasklaidai, viešai platinami mokykliniai laikraščiai, metraščiai ar kiti spaudiniai, interneto svetainėse talpinama informacija ir kt. Tokio pobūdžio informacinė veikla padeda išsamiau supažindinti visuomenę su tuo, kas vyksta švietimo organizacijoje, viešai atsiskaityti už nuveiktus darbus, taip pat pasitarnauja kaip pirminis informacijos šaltinis žiniasklaidos priemonėms.
- *Reklama.* Tai kryptingai pateikiama pozityvi informacija apie organizaciją, skirta išlaikyti esamus ir pritraukti potencialius švietimo vartotojus: reklama apie veiklą – talpinami reklaminiai straipsniai arba skelbimai žiniasklaidos priemonėse, organizuojamos reklaminės akcijos, spausdinami ir platinami plakatai, bukletai, kalendoriai, emblemos, ženkleliai ir t. t. Reklama – nepigiai kainuojantis malonumas, o mokyklų galimybės pakankamai ribotos, todėl švietimo organizacijų vadovai turėtų maksimaliai išnaudoti visas galimybes teigiamame kontekste paminėti savo organizaciją ir jos teikiamas paslaugas.
- *Visuomeninė veikla.* Teigiamą švietimo organizacijos įvaizdį formuoti padeda ir visuomeninis aktyvumas: mokyklų vadovų, mokytojų, mokinių aktyvus dalyvavimas vietos bendruomenių veikloje – padedant organizuoti šventes, koncertus ir kitus visuomenei skirtus renginius, visuomenės reikmėms leidžiant panaudoti savo patalpas: sporto, aktų salę, valgyklą, biblioteką ir kt., taip pat mokyklų vadovų talkinimas vietos švietimo padaliniais bei Švietimo ir mokslo ministerijai, dalyvavimas įvairiose darbo grupėse, komitetuose, padedant įgyvendinti naujas švietimo iniciatyvas ar projektus. Visa tai padeda formuoti gerą nuomonę apie organizaciją tiek švietimo profesionalų, tiek ir plačiosios visuomenės sluoksniuose.
- *Lobizmas.* Tai kryptingas poveikis valdžiai, siekiant daryti įtaką jos priimamiems sprendimams. Jei mokyklos vadovas sugeba įtikinti vietos valdžią skirti lėšų mokyklos kapitaliniam remontui ar atnaujinti biblioteką, tai yra gerai, juk antraip tie išteklių būtų panaudoti ne švietimo, bet kitiems tikslams. Šiuo atveju gaunama ne tik materialinė nauda – vadovai pademonstruoja aplinkiniams sugebėjimus efektyviai rūpintis savo organizacijos interesais, o taip pat sustiprina organizacijos prestižą aplinkinių akyse.
- *Santykiai su rėmėjais.* Surasti rėmėjus nėra lengva: pramonės ir prekybos organizacijos ne visada išvelgia tokio rėmimo naudą sau; individualūs rėmėjai abejoja, ar tinkamai bus panaudotos gautos lėšos, arba iš principo laikosi nuomonės, kad valstybines švietimo įstaigas turi visiškai išlaikyti valstybė. Jei švietimo organizacijai pavyksta gauti rėmėjų

paramą, solidžios firmos arba visuomenėje žinomo individualaus rėmėjo vardas neabejotinai sustiprina švietimo organizacijos prestižą.

J. Banytės (1997) teigimu palankų įvaizdį organizacija gali susikurti trimis būdais : įvaizdžio reklama, viešumu ir tiesioginiais ryšiais su visuomene.

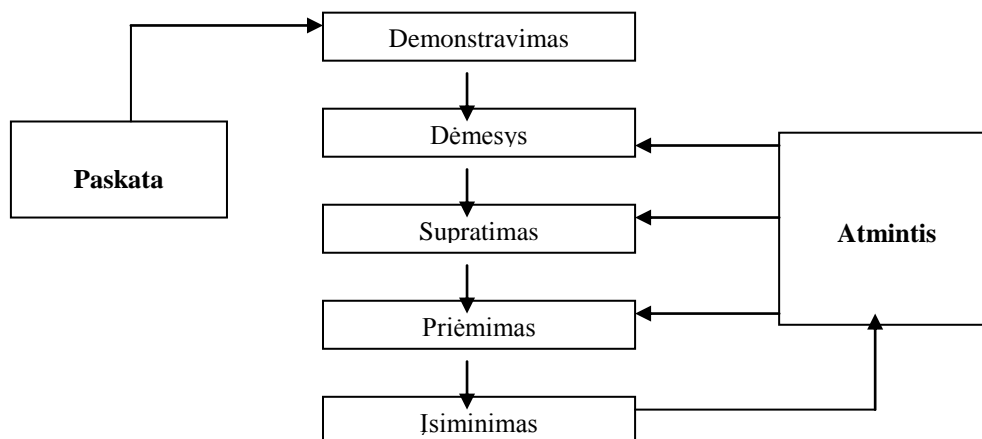
A. Bakanauskas (2004) taip pat pritaria, kad ryšiai su visuomene padeda formuoti įvaizdį apie organizaciją, jos paslaugas:

1. Ryšiai su visuomene siekia perduoti informaciją į išorę (visuomenei) ir į vidų (organizacijos darbuotojams). Nuolatinis pasikeitimas informacija yra būtinas organizacijai.
2. Ryšiai su visuomene užmezga ir palaiko ryšius su organizacijai svarbiomis visuomenės grupėmis. Ypač svarbūs yra ryšiai su visuomenės informavimo priemonėmis: laikraščiais, žurnalais, radiju, televizija, taip pat su visuomenėje pripažintais autoritetais, kompetentingais specialistais, jaunimu ir pan.
3. Ryšių su visuomene veiksmai yra skirti spręsti tam tikriems valdymo uždaviniams, sudarant galimybes lengviau įgyvendinti organizacijos ketinimus, pašalinant nepageidaujamus požiūrius bei nuomones.
4. Ryšiai su visuomene padeda derinti santykius su visuomene ir santykius organizacijos viduje.
5. Ryšiai su visuomene skatina paslaugų vartojimą. Visuomenės pripažinimas, organizacijos žinomumas – esminiai paslaugų vartojimą didinantys veiksniai.
6. Ryšiai su visuomene padeda organizacijai išlikti kritinėse situacijose.
7. Ryšiai su visuomene padeda išlaikyti vienodą organizacijos stilių tiek jos viduje, tiek ir jos išorėje.

Organizacijos įvaizdžio formavimą analizuojanti R. Matkevičienė (2000), akcentuoja, jog šiuolaikinis pasaulis yra labai dinamiškas ir kintantis, todėl būtina peržiūrėti, atnaujinti įvaizdžio formavimo metodiką, pritaikyti ją kokybiškai naujai – informacija ir komunikacija, jų procesų valdymu pagrįstai visuomenei ir, žinoma, organizacijai. Autorė daugiausia dėmesio skiria organizacijos komunikacijai, ir teigia, jog, formuojant organizacijos įvaizdį, itin svarbi yra apie organizaciją skleidžiama informacija, todėl jos platinimą reikėtų vykdyti kryptingai:

1. organizaciją identifikuojanti informacija – visuomenei platinama pagrindinė informacija, t.y. organizacijos pavadinimas, ženklas, veikla, svarbiausi tikslai ir kt.;
2. informacija, kurianti palankumą organizacijai;
3. informacija apie teikiamas visuomenei naudingas paslaugas;
4. šiuolaikinės organizacijos teikiama informacija, lemianti tai, kad organizacija suvokiama kaip jaučianti atsakomybę už vykdomą veiklą, priimamus sprendimus.

Anot B.M. Cees van. Riel. (1992), A. Pikčiūno (2002), įvaizdis kaip informacijos suvokimo proceso rezultatas sėkmingas tada, kai orientuojamas tikslingai (žr. 12 pav.):



**12 pav.** Įvaizdžio suvokimo procesas

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Cees, B.M van. Riel. (1992) Principles of corporate communication. British Library, 239 p. (28 – 142 p.) ISBN 0-13-150996; Pikčiūnas, A. (2002) Organizacijos ryšių ir institucinio įvaizdžio valdymo patirtis Lietuvos įmonėse // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai Nr. 21.

M. Čeikauskienė (1997), R. Paulienė (2005) nurodo pagrindinius organizacijos įvaizdį formuojančius ar jam įtaką darančius veiksnius:

1. *Organizacijos realybė* (dydis, struktūra, veiklos šaka, teikiamos paslaugos), kaip pagrindinis veiksnys, į kurią atsižvelgia vartotojai ir visuomenė, interpretuodami organizacijos įvaizdį.
2. *Organizacijos veiklos įdomumas ir patrauklumas*, kaip svarios vartotojo nuomonės išraiška, ar verta gaišti laiką kalbant ir kitiems pasakojant apie konkrečią organizaciją. Šią nuomonę formuoja ne vien tik įvairiais kanalais pasiekianti informacija apie tai, ar paslauga pakeis žmonių gyvenimą gerąja linkme, bet ir pagrįsti faktai arba gandai apie organizacijoje kylančias problemas. Kitaip tariant, kiekviena organizacija, nepriklausomai nuo jos dydžio ar veiklos, turi sudaryti sąlygas visuomenei ar tikslinėms grupėms pastoviai apie ją kalbėti.
3. *Organizacijos veiklos įvairovė*, kaip įvairių tikslinių grupių dėmesio traukos priemonė. Šiuo atveju įvaizdžio formavimas tampa sudėtingesniu procesu vien dėl įvairialypės informacijos pastovios sklaidos užtikrinimo.
4. *Komunikacija*, kaip priimtinausia organizacijai sąsaja su tikslinėmis grupėmis. Gebant tikslingai operuoti visuomenės informavimo priemonėmis bei kruopščiai parengtais viešai diskutuotinos informacijos paketais, įmanoma išprovokuoti pageidautiną tikslinių grupių elgseną.
5. *Laikas*, kaip organizacijos įvaizdžio tam tikrų akcentų formavimo trukmės matas.



Dažniausiai įstaigos dėl finansinių išteklių stokos pasitenkina trumpalaikėmis reklaminėmis kampanijomis, tačiau jų metu paskleista informacija apie organizaciją būna greitai pamirštama, jeigu toliau nesiimama jokių veiksmų, skatinančių tolesnį kryptingą įvaizdžio formavimą ar bent pasiektų rezultatų palaikymą.

6. *Atsiminimų blukimas*, kaip neišvengiamas procesas dėl nuolatos besikeičiančių žmonių tikslinėse grupėse, bei jų prioritetų ir norų kaitos. Pastarieji yra pagrindinis stimulus individualių sprendimų priėmimo procese. Atsiminimų blukimą dalinai lemia ir teikiamos informacijos gausa. Gana dažnai organizacijos pervertina tikslinių grupių percepcinius gebėjimus ir tiesiog užverčia lavina informacijos, kuri ilgainiui tampa atgrasi.

*Apibendrinus įvairių autorių pateiktas mokyklos, kaip organizacijos, įvaizdžio formavimo strategijas priemones, rekomendacijas, reikia akcentuoti, kad įvaizdžio kūrimo ir valdymo procesas turi būti nuolatinis, nenutrūkstamas, cikliškas, reikalaujantis nuolatinio stebėjimo, kadangi pats įvaizdis yra dinamiškas – nuolat kintantis.*

## 2. MOKYKLŲ ĮVAIZDŽIO FORMAVIMO GALIMYBIŲ UKMERGĖJE METODOLOGIJA IR ORGANIZAVIMAS

Magistro darbo empirinis tyrimas buvo atliktas Ukmergės miesto vidurinių išsilavinimą teikiančiose mokyklose – Šilo vidurinėje mokykloje, A. Smetonos gimnazijoje. Tyrimas buvo atliekamas tokiais etapais: pasiruošimas tyrimui, tyrimo proceso organizavimas, empirinių duomenų rinkimas ir apdorojimas (žr. 13 pav.).



**13 pav.** Tyrimo eigos schema

Šaltinis: sudaryta autorės

Anot K. Kardelio (2002) mokslo metodologinėje literatūroje kokybiniai tyrimai neretai apibūdinami kaip *natūralistiniai*. Kokybiniai tyrimai nepriklauso nuo hipotezių, yra orientuoti į interpretavimus, proceso vertinimą, akcentuoja subjektyvumą, jie gilinais į daiktų ir reiškinių kilmę, o ne į skaičius.

Duomenys, gauti kokybiniais tyrimais, yra aprašomi paprasta kalba, formalūs išvadų teiginiai iliustruojami aprašomąja medžiaga ir pagrindžiama tyrimo duomenimis.

Kiekybiniai tyrimai, dar gali būti vadinami *statistiniais* arba *eksperimentiniais*, apibūdinami kaip struktūrizuoti, besiremiantys iš mokslinės problemos išplaukiančia hipoteze. Jiems būdinga ieškoti išorinių reiškinių požymių, išgaunant įvairius dydžius, kuriuos galima išreikšti skaičiais ir išmatuoti.

Kokybinių metodų šalininkai pabrėžia, kad organizacijos vidaus patirties ir suvokimo gausa yra gyvybiškai svarbūs giluminiam supratimui, ir teigia, kad tai negali būti suvaržyta dimensijų sąrašu ar rodiklių matrica. Kiekybinių metodų šalininkai teigia, kad vadovams reikalingi neabejotini duomenys, pridurdami, kad kokybinės informacijos rinkimo trūkumai (lėtumas, nepatikimumas, brangus duomenų rinkimas) geriausiu atveju suteikia abejotinos naudos (Kardelis, 2005).

G.Merkys (1995) pažymi, jog apklausos būdu tiriamos nuostatos, nuomonės, žinios. Šio metodo populiarumą lemia santykinis apklausos atlikimo paprastumas, pigumas, galimybė greitai ir lengvai surinkti daug duomenų. S. A. Martišius (2002) pabrėžia, kad anketavimo, kaip ir kitų apklausos formų, pagrindas yra klausimų sąrašas (anketa). Anketos klausimai – tai indikatoriai, kurie gali nustatyti indikatą (požymį, reiškinį) ir tiesiogiai (pavyzdžiui, norint sužinoti tiriamojo nuomonę), ir netiesiogiai (kai tiriamas elgesys) (Kardelis, 2002).

Kaip vieną iš informacijos apie mokyklą gavimo būdų R. Jucevičius (2003) nurodo anketinę apklausą. Anketinės apklausos metu galima įvertinti pedagogų, vadovų, pagalbinių personalo, dabartinių moksleivių, moksleivių tėvų nuostatas, požiūrius. R. Jucevičius (2003) teigia kad mokyklų strategai turėtų atkreipti dėmesį į dar vieną svarbų apklausos aspektą – mokyklos pasirinkimą. Atsakymai parodys, kaip mokykla yra vertinama bendruomenėje, koks jos įvaizdis. Kokie mokyklos ryšiai su tėvais gali parodyti duomenys apie tėvų aktyvų dalyvavimą tėvų susirinkimuose, tėvų komitetų veikloje.

Magistro darbo empirinio tyrimo duomenų rinkimui panaudotas anketavimo metodas. Tyrimui atlikti sudarytos 3 anketos (žr. 7, 8, 9 priedus). Ši tyrimo priemonė pasirinkta siekiant gauti daugiau ir patikimesnės informacijos apie pedagogų, mokinių, tėvų nuomonę, susijusia su mokyklos įvaizdžio formavimo galimybėmis Ukmergės vidurinį išsilavinimą teikiančiose mokyklose.

Anketa sudaryta remiantis teorine medžiaga. Siekiant įvertinti parengtų anketų kokybę buvo atliktas žvalgomasis tyrimas. Žvalgomasis tyrimas apima nedideles tyrimo grupes ir yra naudojamas pradiniam nuodugnių tyrimų etape (Valackienė, 2004). Žvalgomojo tyrimo metu buvo išdalintos atsitiktiniu būdu po penkias anketas Ukmergės miesto mokyklų mokytojams, mokiniams ir tėvams. Remiantis užpildytų anketų rezultatais buvo atlikti keli pakeitimai, kurie leido respondentams

aiškiau suvokti anketos klausimų prasmę. Respondentams pateikiama klasikinės kompozicijos anketa: įvadinė dalis, demografinė dalis, pagrindinė dalis (Martišius, 2002). Įvadinėje anketų dalyje nurodoma, kas organizuoja apklausą, paaiškinamas tyrimo tikslas, organizuojamos apklausos svarba, išdėstomos taisyklės, kaip užpildyti anketą, užtikrinamas atsakymų anonimiškumas. Anketų struktūra pateikiama 3 ir 4 lentelėse.

3 lentelė

### Socialiniai – demografiniai veiksniai

Respondentai	Nepriklausomi kintamieji	Klausimų skaičius
Pedagogai	Amžius	4
	Išsilavinimas	4
	Pareigos	1
	Bendras pedagoginio darbo stažas	1
	Darbo stažas šioje mokykloje	1
	Kvalifikacinė kategorija	1
Mokinių tėvai	Amžius	1
	Išsilavinimas	6
	Vaikų skaičius šeimoje	3
	Dalyvavimo vaiko ugdyme vertinimas	5
Mokiniai	Klasė	1
Pedagogai, mokinių tėvai ir mokiniai	Lytis	1
Pedagogai ir mokiniai	Mokyklos tipas	4

4 lentelė

### Diagnostiniai blokai

Respondentai	Priklausomi kintamieji	Klausimų skaičius
Pedagogai	Mokyklos įvaizdžio adresatas	14
	Mokyklos įvaizdžio formavimo priemonės	17
	Mokyklos įvaizdžio gerinimo būdai	1
Pedagogai, mokinių tėvai ir mokiniai	Sąvokos „įvaizdis“ asociacija	9
	Mokyklos įvaizdžio samprata	4
	Mokyklos įvaizdžio svarba	7
	Šiandieninės švietimo sistemos vertinimas	3
	Švietimo sistemos perspektyvų vertinimas	3
	Mokyklos tipo pasirinkimo aktualumas	1
	Mokyklos įvaizdžio kūrimui daugiausiai įtakos turinčios auditorijos	4
	Mokyklos pasirinkimą lemiantys veiksniai	28
	Mokyklų įvaizdžio vertinimas visuomenėje	4
	Pedagogai ir mokiniai	Mokyklos privalumai
Mokiniai ir tėvai	Mokyklos pasirinkimo sprendimas	4
	Mokyklos visuomenės informavimo priemonių svarba	7

Anketose yra bendrų klausimų visoms trimis respondentų grupėms, kad būtų galima palyginti duomenis, o taip pat klausimų skirtų atskiroms respondentų grupėms. Respondentams pateikti trijų tipų klausimai:

- uždaro tipo klausimai, kai galimi atsakymai yra pateikiami.

- atviro tipo klausimai, kai respondentui suteikiama galimybė savarankiškai formuluoti atsakymą.
- kombinuoto tipo klausimai, kai respondentui paliekama galimybė parašyti savo atsakymą, kai neranda tinkamo tarp pateiktų.

Didžiąją dalį anketos klausimų sudaro uždari klausimai, nes respondentai sutaupo laiko pildydami anketą, be to, kai yra alternatyvų, lengviau pasirinkti atsakymą, o tyrėjui lengviau apdoroti ir palyginti gautus duomenis.

Kadangi įvaizdis – tai daugialypis konstruktas, sudarytas iš įvairių komponentų, tai pedagogų, mokinių, mokinių tėvų nuomonės tyrimui skirtose anketose pateikiami klausimai siejami su mokyklos įvaizdžio svarba, jo kūrimui daugiausiai įtakos turinčiomis auditorijomis, mokymosi įstaigos pasirinkimą lemiančių veiksnių analize. Pedagogams skirtoje anketoje daugiau dėmesio skiriama mokyklos įvaizdžio formavimo struktūrai.

Anketinės apklausos duomenų grupavimui panaudota Likerto (1931) skalė (susumuotų reitingų metodas). Likerto skalė sukonstruota ranginės skalės principu: atsakymai išdėstyti griežtai mažėjančia tvarka (5- tikrai taip, 1- tikrai ne).

K. Kardelio (2002) teigimu, empiriniuose tyrimuose labai svarbus imties tūris ir jo parinkimo būdas. Vienas svarbiausių imties sudarymo reikalavimų – reprezentatyvumas, nes būtent ši charakteristika lemia, ar ištyrus imtį galima padaryti patikimas išvadas apie visą populiaciją. Imties reprezentatyvumas susijęs su imties didumu. Tačiau labai didelės imtys naudojamos retai, kadangi panašaus patikimumo informaciją galima gauti ir iš vidutinio didumo imčių, nes reprezentatyvumas priklauso ne tik nuo imties didumo, bet ir nuo jos sudarymo metodo (Čekanavičius, Murauskas, 2002). Pedagogų imties tūrio nustatymui pasirinkta V. I. Paniotto formulė (Kardelis, 2005):

$$n = \frac{1}{\Delta^2 + \frac{1}{N}} \quad (1)$$

kai:

n – reikalingas apklausti respondentų skaičius;

Δ – leistina paklaida, kadangi reikia skaičiuoti 95% patikimumo lygmeniu, tai leistinoji paklaida šiame tyrime neviršija 5%;

N – tiriamos visumos narių skaičius.

Pagal šią formulę apskaičiuota, jei Šilo vidurinėje mokykloje dirba 71 pedagogas, iš jų reikia apklausti 60, taigi vidurinės mokyklos pedagogams buvo išdalinta 60 anketų, grįžo 50. A. Smetonos gimnazijoje dirba 49 pedagogai, tai pagal formulę, reikėtų apklausti 43 iš jų, tiek ir buvo išdalinta anketų, o grįžo 37. Kadangi anketos nemažos apimties, jas buvo galima užpildyti respondentams

tinkamu laiku. Kai kurie pedagogai motyvavo neturintys pakankamai laiko, todėl dalis anketų negražinta arba gražintos nekreuoščiai užpildytos.

Atsitiktinis tiriamosios grupės parinkimo būdas suteikia vienodas galimybes kiekvienam populiacijos individui patekti į grupę (Charles, 1999). Mokinių ir tėvų tyrimo imtis buvo sudaryta stichinės imties pagrindu: buvo apklausti tie 12 klasių Šilo vidurinės mokyklos ir A. Smetonos gimnazijos mokiniai, kurie sutiko pasilikti po pamokų ir dalyvauti apklausoje. Prieš pradėdant anketinę apklausą, tiriamieji supažindinti su tyrimo tikslu, aktualumu, metodikos reikalavimais. Tyrime buvo laikomasi laisvo apsisprendimo aspekto - tai respondento galimybė atsisakyti dalyvauti apklausoje. Tiriamiesiems buvo garantuotas jų anonimiškumas, kuriuo siekiama gauti nuoširdžius, autentiškus respondentų atsakymus. Pažymėtina, kad moksleiviai anketas pildė geranoriškiau, negu mokytojai. Apklausoje dalyvavo 52 Šilo vidurinės mokyklos 12 klasės mokiniai, ir 60 A. Smetonos gimnazijos 12 klasės mokinių. Atsitiktinės atrankos būdu iš skirtingų pagrindinių mokyklų (Pašilės, Senamiesčio, Dukstynos) apklausti tie mokinių tėvai, kurie sutiko dalyvauti apklausoje, kuriems tai buvo aktualu, nes jie planuoja leisti savo vaikus mokytis į vieną ar kitą vidurinę mokyklą arba gimnaziją. Tokių buvo – 61. Tyrime dalyvavo trys respondentų grupės: mokyklų pedagogai (N=87), 12 klasių mokiniai (N=112) ir pagrindinių mokyklų (Pašilės, Senamiesčio, Dukstynos) mokinių tėvai (N=61). Iš viso tyrime dalyvavo 260 respondentų. Tyrimas vyko 2011 metų kovo mėnesį.

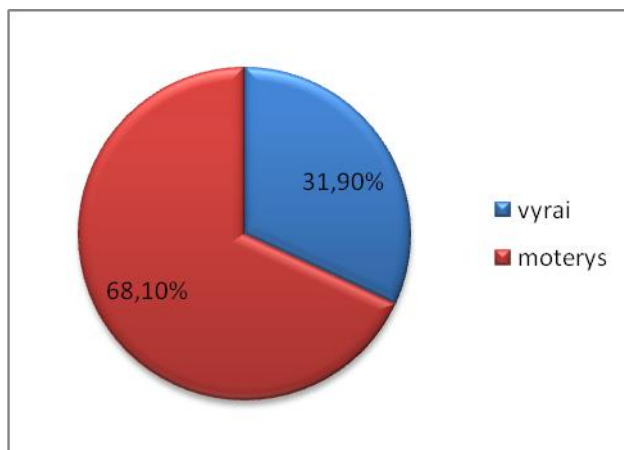
Svarbus apklausos kokybinis rodiklis – anketų grįžtamumo kvota. Ji žymi, po pildymo atgal sugrįžusių anketų procentą, kuris skaičiuojamas nuo bendro išplatintų anketų skaičiaus. Jei šis rodiklis tėra 50 % ar dar mažiau, tai nėra geras apklausos kokybės rezultatas (Merkys, 1995). Šio tyrimo metu buvo išdalinta 276 anketos, sugrįžo 260 anketų. Anketų grįžtamumo kvota 94% - tai labai geras rodiklis.

Anketinės apklausos duomenys apibendrinti statistiniais metodais, taikant Microsoft Excel kompiuterinę programą. Anketinės apklausos metu surinktų duomenų apdorojimui taikyti šie statistinės analizės metodai: aprašomoji statistika, lentelės, diagramos. Aprašomoji statistika – tai duomenų susistemavimo ir grafinio atvaizdavimo metodai (Čekanavičius, Murauskas, 2002).

### 3. MOKYKLŲ ĮVAIZDŽIO FORMAVIMO GALIMYBIŲ UKMERGĖJE TYRIMO REZULTATAI IR JŲ INTERPRETACIJA

#### 3.1. Respondentų demografinės charakteristikos

Atliktame tyrime iš viso buvo apklausti 260 respondentų. Iš jų 177 moterys, t.y. 68,1%, ir 83 vyrai, tai sudaro 31,9% (žr. 14 pav.).



14 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal lytį (N=260)

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

5 lentelė

#### Pedagogų, mokinių tėvų ir mokinių pasiskirstymas pagal lytį (N=87; N=61; N=112)

Lytis	Pedagogai		Mokinių tėvai		Mokiniai	
	N	%	N	%	N	%
Moterys	69	79,3	43	70,5	65	58
Vyrai	18	20,7	18	29,5	47	42

Tai, jog pedagogų imtyje daugiausia respondenčių moterų (79,3%), parodo visiems žinomas mokyklų „moteriškėjimo tendencijas“ (G. Šaparnis 2000). Mokinių tėvų populiacijoje dauguma atsakiusių į anketos klausimus taip pat moterys (70,5%), kas leistų teigti, kad jos labiausiai rūpinasi vaikų išsilavinimu. Toks pedagogų ir mokinių tėvų pasiskirstymas pagal lytį parodo, kad vaikų mokymas ir auklėjimas – moteriškos veiklos sritys. Mokinių pasiskirstymas pagal lytį yra beveik tolygus, atitinkamai: (42%) vaikų ir (58%) merginų.

Pedagogų ir mokinių tėvų pasiskirstymas pagal amžių pateikiamas 6 lentelėje.

Pedagogų ir mokinių tėvų pasiskirstymas pagal amžių atskleidė, kad tyrime daugiausiai dalyvavo tie pagrindinių mokyklų mokinių tėvai, kurių amžius 31-40 metų (49,2%), A. Smetonos gimnazijos pedagogų daugiausia iš 41-50 metų amžiaus grupės (48,6%), o iš Šilo vidurinės mokyklos daugiausia dalyvavo pedagogų, kuriems virš 50 metų (42%).

**Pedagogų ir mokinių tėvų pasiskirstymas pagal amžių (N=50; N=37; N=61)**

Amžius	Šilo vidurinės mokyklos pedagogai		A. Smetonos gimnazijos pedagogai		Pagrindinių mokyklų mokinių tėvai	
	N	%	N	%	N	%
Nuo 25-30	3	6	4	10,8	7	11,5
31-40	10	20	6	16,2	<b>30</b>	<b>49,2</b>
41-50	16	32	<b>18</b>	<b>48,6</b>	21	34,4
Virš 50	<b>21</b>	<b>42</b>	9	24,4	3	4,9

Pedagogų pasiskirstymas pagal išsilavinimą ir kvalifikacinę kategoriją (žr. 7 lentelę).

**Pedagogų pasiskirstymas pagal išsilavinimą, kvalifikacinę kategoriją (N=50; N=37)**

Išsilavinimas	Šilo vidurinės mokyklos pedagogai		A. Smetonos gimnazijos pedagogai	
	N	%	N	%
Aukštesnysis	1	2	1	2,7
Neuniversitetinis aukštasis	3	6	1	2,7
Universitetinis aukštasis	<b>42</b>	<b>84</b>	<b>32</b>	<b>86,5</b>
Kita: Magistratūra	4	8	3	8,1
Kvalifikacinė kategorija	Šilo vidurinės mokyklos pedagogai		A. Smetonos gimnazijos pedagogai	
	N	%	N	%
Mokytojas	5	10	3	8,1
Vyr. mokytojas	<b>25</b>	<b>50</b>	10	27
Mokytojas - metodininkas	20	40	<b>22</b>	<b>59,5</b>
Mokytojas - ekspertas	-	-	2	5,4

Daugiausiai pedagogų – Šilo vidurinės mokyklos (84%), A. Smetonos gimnazijos (86,5%) – pažymėjo, kad turi įgiję aukštąjį universitetinį išsilavinimą. Pagal kvalifikacinę kategoriją tyrimo imtyje dominuoja vyr. mokytojai (50%) – Šilo vidurinėje mokykloje, o mokytojai metodininkai (59,5%) – A. Smetonos gimnazijoje.

Pedagogų pasiskirstymas pagal darbo stažą pateikiamas 8 lentelėje. Pedagogų pasiskirstymas pagal bendrą darbo stažą atskleidė, kad iš A. Smetonos gimnazijos pedagogų daugiausia respondentų, kurių darbo stažas 16-25 metai (43,2%), o iš Šilo vidurinės mokyklos pedagogų daugiausia respondentų, kurių darbo stažas 26 ir daugiau metų (58%).

**Pedagogų pasiskirstymas pagal darbo stažą (N=50; N=37)**

<b>Bendras pedagoginis darbo stažas</b>	<b>Šilo vidurinės mokyklos pedagogai</b>		<b>A. Smetonos gimnazijos pedagogai</b>	
	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Iki 5 metų	2	4	7	19
6-15	7	14	6	16,2
16-25	12	24	<b>16</b>	<b>43,2</b>
26 ir daugiau	<b>29</b>	<b>58</b>	8	21,6
<b>Darbo stažas šioje mokykloje</b>	<b>Šilo vidurinės mokyklos pedagogai</b>		<b>A. Smetonos gimnazijos pedagogai</b>	
	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Iki 5 metų	5	10	8	21,6
6-15	16	32	12	32,5
16-25	11	22	11	29,7
26 ir daugiau	18	36	6	16,2

Mokinių tėvų pasiskirstymas pagal išsilavinimą pateikiamas 9 lentelėje.

**Mokinių tėvų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (N=61)**

<b>Išsilavinimas</b>	<b>Pagrindinių mokyklų mokinių tėvai</b>	
	<b>N</b>	<b>%</b>
Pagrindinis	-	-
Vidurinis	5	8,2
Aukštesnysis	12	19,6
Neuniversitetinis aukštasis	<b>25</b>	<b>41</b>
Universitetinis aukštasis	15	24,6
Kita: Magistratūra	4	6,6

Mokinių tėvų populiacijoje dominuoja neuniversitetinį aukštąjį išsilavinimą turintys respondentai (41%).

Dauguma tėvų (59%) nurodė, kad augina du vaikus šeimoje (žr. 10 lentelę).

**Mokinių tėvų pasiskirstymas pagal vaikų skaičių šeimoje (N=61)**

<b>Vaikų skaičius šeimoje</b>	<b>Pagrindinių mokyklų mokinių tėvai</b>	
	<b>N</b>	<b>%</b>
Vienas	18	29,5
Du	<b>36</b>	<b>59</b>
Trys ir daugiau	7	11,5

Daugelis tėvų (49,2%) pažymėjo, kad jie aktyviai dalyvauja savo vaikų ugdyme (žr. 11 lentelę).



**Mokinių tėvų pasiskirstymas pagal asmeninį dalyvavimą ugdant vaiką (N=61)**

Asmeninis dalyvavimas ugdant vaiką	Pagrindinių mokyklų mokinių tėvai	
	N	%
Labai aktyvus	19	31,2
Aktyvus	<b>30</b>	<b>49,2</b>
Vidutinio aktyvumo	12	19,6
Pasyvus	-	-
Labai pasyvus	-	-

**3. 2. Švietimo sistema respondentų požiūriu**

Siekiant išsiaiškinti respondentų – pedagogų, mokinių tėvų – požiūrį į mokyklų įvaizdžio formavimą, jo svarbą, būtina paanalizuoti, kaip tiriamieji apskritai vertina Lietuvos švietimo sistemą bei Ukmergės vidurinių mokyklų ir gimnazijų darbą bei perspektyvą. Tuo tikslu, pedagogams ir mokinių tėvams buvo užduoti šeši tokie patys klausimai (žr. 12, 13 lenteles).

Pirmas klausimas atskleidė tėvų ir pedagogų požiūrį į šią šiuolaikinę Lietuvos švietimo sistemą. Tiek Šilo vidurinės mokyklos pedagogai (52%), tiek A. Smetonos gimnazijos pedagogai (75,7%), o taip pat ir pagrindinių mokyklų tėvai (64%) šią šiuolaikinę Lietuvos švietimo sistemą vertina patenkinamai. Deja, tyrimo rezultatai rodo, kad šiuo metu palankiai švietimo sistemą vertina tik (22%) Šilo vidurinės mokyklos pedagogų, (16,2%) A. Smetonos gimnazijos pedagogų, ir tik (8,2%) pagrindinių mokyklų tėvų.

Švietimo įstaigų darbas dažnai yra vertinamas nevienodai, nors jų darbą ir reglamentuoja tie patys Lietuvos Respublikos įstatymai, ugdymo programos patvirtintos Švietimo ministerijos. Antru klausimu, vertinant šią šiuolaikinę Ukmergės miesto vidurinių mokyklų darbą, respondentų nuomonės taip pat sutapo: ir Šilo vidurinės mokyklos pedagogai (70%), ir A. Smetonos gimnazijos pedagogai (59,5%), ir pagrindinių mokyklų tėvai (83,6%) šią šiuolaikinę Ukmergės miesto vidurinių mokyklų darbą vertina gerai. Nors (59,5%) A. Smetonos gimnazijos pedagogų Ukmergės miesto vidurinių mokyklų darbą įvertino palankiai, tačiau net (40,5%) gimnazijos pedagogų Ukmergės miesto vidurinių mokyklų darbą vertino patenkinamai. Tokią gimnazijų mokytojų nuomonę apie vidurinių mokyklų darbą, gali sąlygoti tas faktas, kad gimnazijos su vidurinėmis mokyklomis konkuruoja.

Trečias klausimas parodė, kad vertindami šią šiuolaikinę Ukmergės miesto gimnazijų darbą, respondentai (Šilo vidurinės mokyklos pedagogai (80%), A. Smetonos gimnazijos pedagogai (73%), pagrindinių mokyklų tėvai (88,5%)) taip pat buvo vieningi, šią šiuolaikinę Ukmergės miesto gimnazijų darbą įvertino gerai (žr. 12 lentelę).

## Šiandieninė švietimo sistema pedagogų ir mokinių tėvų požiūriu (N=50; N=37; N=61)

	Šilo vidurinės mokyklos pedagogai					A. Smetonos gimnazijos pedagogai					Pagrindinių mokyklų mokinių tėvai				
	Labai gerai	Gerai	Patenkinamai	Blogai	Labai blogai	Labai gerai	Gerai	Patenkinamai	Blogai	Labai blogai	Labai gerai	Gerai	Patenkinamai	Blogai	Labai blogai
	N/%	N/%	N/%	N/%	N/%	N/%	N/%	N/%	N/%	N/%	N/%	N/%	N/%	N/%	N/%
Kaip vertinate šiandieninę Lietuvos švietimo sistemą?	-	11/ 22%	<b>26/ 52</b> %	8/ 16%	5/ 10%	-	6/ 16,2 %	<b>28/ 75,7</b> %	2/ 5,4 %	1/ 2,7 %	-	5/ 8,2 %	<b>39/ 64</b> %	17/ 27,8 %	-
Kaip vertinate šiandieninį Ukmergės miesto vidurinių mokyklų darbą?	-	<b>35/ 70</b> %	13/ 26%	2/ 4%	-	-	<b>22/ 59,5</b> %	15/ 40,5 %	-	-	-	<b>51/ 83,6</b> %	10/ 16,4 %	-	-
Kaip vertinate šiandieninį Ukmergės miesto gimnazijų darbą?	-	<b>40/ 80</b> %	10/ 20%	-	-	6/ 16,2 %	<b>27/ 73</b> %	4/ 10,8 %	-	-	-	<b>54/ 88,5</b> %	7/ 11,5 %	-	-

Apklausoje rezultatai rodo, kad Lietuvos švietimo ateitį (80,3%) mokinių tėvų, (74%) Šilo vidurinės mokyklos pedagogų vertina pesimistiškai. (35,2%) A. Smetonos gimnazijos pedagogų Lietuvos švietimo sistemos ateitį vertina taip pat pesimistiškai, tačiau nemažas procentas, net (32,4%) gimnazijos pedagogų Lietuvos švietimo sistemos ateitį vertina optimistiškai.

Ukmergės miesto vidurinių mokyklų ateitį dauguma respondentų – (77%) mokinių tėvų, (64%) vidurinės mokyklos pedagogų, (40,5%) gimnazijos pedagogų – vertino pesimistiškai, o Ukmergės miesto gimnazijų perspektyvą dauguma respondentų – (88,5%) mokinių tėvų, (74%) vidurinės mokyklos pedagogų, ir (67,6%) gimnazijos pedagogų – vertino optimistiškai (žr. 13 lentelę).

*Galima daryti išvadą, kad šiandieninę Lietuvos švietimo sistemą pedagogai, tėvai vertina patenkinamai. Nors respondentai Lietuvos švietimo ateitį taip pat vertina pesimistiškai, tačiau yra linkę manyti, kad Ukmergės miesto gimnazijų perspektyva yra optimistiškesnė negu Ukmergės miesto vidurinių mokyklų ateitis.*

## Švietimo sistemos ateitis pedagogų ir mokinių tėvų požiūriu (N=50; N=37; N=61)

	Šilo vidurinės mokyklos pedagogai					A. Smetonos gimnazijos pedagogai					Pagrindinių mokyklų mokinių tėvai				
	Labai optimistiškai	Optimistiškai	Neutraliai	Pesimistiškai	Labai pesimistiškai	Labai optimistiškai	Optimistiškai	Neutraliai	Pesimistiškai	Labai pesimistiškai	Labai optimistiškai	Optimistiškai	Neutraliai	Pesimistiškai	Labai pesimistiškai
	N/%	N/%	N/%	N/%	N/%	N/%	N/%	N/%	N/%	N/%	N/%	N/%	N/%	N/%	N/%
Kaip žiūrite į Lietuvos švietimo ateitį?	-	7/ 14%	2/ 4%	37/ 74 %	4/ 8%	-	12/ 32,4 %	10/ 27%	13/ 35,2 %	2/ 5,4 %	-	5/ 8,2 %	7/ 11,5 %	49/ 80,3 %	-
Kaip žiūrite į Ukmergės miesto vidurinių mokyklų ateitį?	-	3/ 6%	5/ 10%	32/ 64 %	10/ 20%	-	7/ 19%	12/ 32,4 %	15/ 40,5 %	3/ 8,1 %	-	-	4/ 6,6 %	47/ 77 %	10/ 16,4 %
Kaip žiūrite į Ukmergės miesto gimnazijų ateitį?	-	37/ 74 %	10/ 20%	3/ 6%	-	1/ 2,5 %	25/ 67,6 %	8/ 21,8 %	3/ 8,1 %	-	-	54/ 88,5 %	7/ 11,5 %	-	-

## 3.3. Mokyklos įvaizdis ir jo svarba

Siekiant išsiaiškinti, kaip respondentai (pedagogai, mokiniai, mokinių tėvai) supranta sąvoką „įvaizdis“, kokias asociacijas ji sukelia, buvo pateikti aštuoni galimi variantai, iš kurių respondentai pažymėjo sau priimtinausius (žr. 14 lentelę).

14 lentelė

## Įvaizdžio sąvokos samprata respondentų požiūriu (N=50;N=37;N=52; N=60; N=61)

Šilo vidurinės mokyklos pedagogai	A.Smetonos gimnazijos pedagogai	Šilo vidurinės mokyklos mokiniai	A.Smetonos gimnazijos mokiniai	Pagrindinių mokyklų mokinių tėvai
RN	RN	RN	RN	RN
1. Gera reputacija	1. Išskirtinumu	1. Gera reputacija	1. Išskirtinumu	1. Išskirtinumu
2. Sėkminga veikla	2. Sėkminga veikla	2. Įspūdžiu	2. Įspūdžiu	2. Gera reputacija
3. Išskirtinumu	3. Gera reputacija	3. Išskirtinumu	3. Gera reputacija	3. Sėkminga veikla
4. Kultūra	4. Konkurencingumu	4. Sėkminga veikla	4. Sėkminga veikla	4. Konkurencingumu
5. Konkurencingumu	5. Įspūdžiu	5. Reklama	5. Reklama	5. Įspūdžiu
6. Saugumu	6. Reklama	6. Konkurencingumu	6. Kultūra	6. Reklama
7. Įspūdžiu	7. Kultūra	7. Kultūra	7. Saugumu	7. Saugumu
8. Reklama	8. Saugumu	8. Saugumu	8. Konkurencingumu	8. Kultūra

*Paaiškinimas:* RN – pateiktų reikšmių įvertinimo vieta – reitingas.

Rezultatai parodė, kad įvaizdžio sąvoka respondentams sukelia įvairias asociacijas, apibendrinant, galima akcentuoti, kad sąvoka „įvaizdis“ respondentams asocijuojasi pagrinde su išskirtinumu, gera reputacija, sėkminga veikla. Pastebėtina, kad vyrams įvaizdžio sąvoka daugiau asocijuojasi su sėkminga veikla, gera reputacija, o moterims su išskirtinumu, įspūdžiu.

Siekiant išsiaiškinti, kaip respondentai suvokia švietimo organizacijos įvaizdį, respondentams buvo pateikti keturi apibrėžimai, iš kurių reikėjo išrinkti tinkamiausią (žr. 15 lentelę).

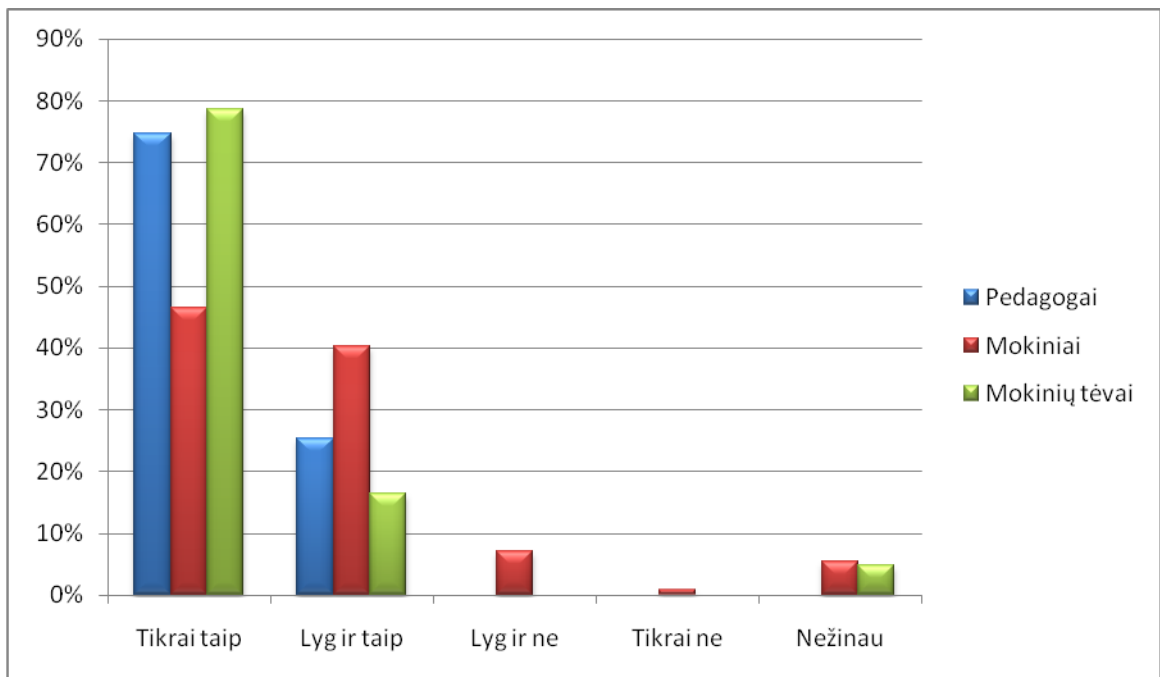
15 lentelė

### Švietimo organizacijos įvaizdžio suvokimas respondentų požiūriu

Apibrėžimas	Vidurinės mokyklos pedagogai	Gimnazijos pedagogai	Vidurinės mokyklos mokiniai	Gimnazijos mokiniai	Mokinių tėvai
	N/%	N/%	N/%	N/%	N/%
Mokyklos įvaizdis – tai abstrakti visos visuomenės ar tam tikrų visuomenės grupių nuomonė apie mokyklą.	3/6	-	11/21,2	5/8,3	4/6,6
Mokyklos įvaizdis – tai priemonės, kuriomis organizacija stengiasi pristatyti save ir išsiskirti iš kitų mokyklų.	7/14	9/24,3	5/9,6	7/11,7	5/8,2
Mokyklos įvaizdis – tai pastovus, ilgalaikis mokyklos veiksmų ir pasiekimų vertinimas.	<b>30/60</b>	<b>15/40,5</b>	<b>18/34,6</b>	<b>33/55</b>	22/36
Mokyklos įvaizdis – tai visuma idėjų, jausmų, suvokimų, įsivaizdavimų ir lūkesčių, kuriuos asmuo ar asmenų grupė turi mokyklos atžvilgiu.	10/20	13/35,2	<b>18/34,6</b>	15/25	<b>30/49,2</b>
Viso:	50/100%	37/100%	52/100%	60/100%	61/100%

Mokyklos įvaizdžio sampratos analizė atskleidė, kad respondentai gana skirtingai suvokia ir mokyklos įvaizdžio esmę. Visgi dauguma apklaustųjų, (60%) vidurinės mokyklos pedagogų, (40,5%) gimnazijos pedagogų, (34,6%) vidurinės mokyklos mokinių ir (55%) gimnazijos mokinių, kaip labiausiai tinkantį mokyklos įvaizdžio apibrėžimą išrinko: mokyklos įvaizdis - tai pastovus, ilgalaikis mokyklos veiksmų ir pasiekimų vertinimas. Džiugu, kad dauguma respondentų suvokia, kad įvaizdis, tai organizacijos ilgalaikės reputacijos formavimo pagrindas. Tiksliausiai, būtent organizacijos įvaizdžio apibrėžimą, pasirinko (49,2%) mokinių tėvų ir (34,6%) vidurinės mokyklos mokinių, jų nuomone, mokyklos įvaizdis – tai visuma idėjų, jausmų, suvokimų, įsivaizdavimų ir lūkesčių, kuriuos asmuo ar asmenų grupė turi mokyklos atžvilgiu.

Respondentai buvo paprašyti įvertinti įvaizdžio įtaką mokyklos veiklai. Atlikto tyrimo rezultatai rodo, kad respondentai, tiek pedagogai, tiek mokiniai, tiek mokinių tėvai, mano, kad įvaizdžio įtaka sėkmingai mokyklos veiklai yra didelė (žr. 15 pav.).



**15 pav.** Įvaizdžio įtaka mokyklos sėkmei pedagogų, mokinių, mokinių tėvų požiūriu (N=87; N=112; N=61)

Pedagogų, mokinių, ir mokinių tėvų nuomonių palyginimas atskleidė panašų respondentų požiūrį į įvaizdžio fenomeną – visos respondentų grupės įvaizdį laiko reikšminga mokyklos veiklos dalimi: (25,3%) pedagogų, (40,2%) mokinių, (16,4%) mokinių tėvų mano, kad įvaizdis turi daug įtakos sėkmingai mokyklos veiklai, o net (74,7%) pedagogų, (46,4%) mokinių, ir (78,7%) mokinių tėvų mano, kad įvaizdis yra labai svarbus mokyklos sėkmei (žr. 16 lentelę).

16 lentelė

**Įvaizdžio įtaka mokyklos sėkmei (N=87; N=112; N=61)**

Įvaizdžio įtaka mokyklos sėkmei	Pedagogai	Mokiniai	Mokinių tėvai
	N/%	N/%	N/%
Tikrai taip	65/74,7%	52/46,4%	48/78,7%
Lyg ir taip	22/25,3%	45/40,2%	10/16,4%
Lyg ir ne	-	8/7,2%	-
Tikrai ne	-	1/0,8%	-
Nežinau	-	6/5,4%	3/4,9%

Švietimo organizacijos įvaizdžio formavimo aktualumą įrodo ir tai, kad (71,3%) pedagogų, (43%) mokinių, (69%) mokinių tėvų pritaria, kad mokyklos įvaizdis lemia apsisprendimą renkantis švietimo įstaigą. Dauguma respondentų – (68%) pedagogų, (53%) mokinių, (60,7%) mokinių tėvų teigė, kad jiems yra svarbus pasirinktos mokyklos įvaizdis. Net (50,6%) pedagogų, (41%) mokinių, (64%) mokinių tėvų yra patenkinti pasirinktos mokyklos įvaizdžiu (žr. 17 lentelę).

Mokyklos pasirinkimo galimybės, įvairios švietimo naujovės – moksleivio krepšelio įvedimas, kuris tiesiogiai susiejo mokyklų finansavimą su mokinių skaičiumi, mokyklinio amžiaus vaikų mažėjimas dėl demografinių priežasčių, skatina mokyklas dirbti vadovaujantis konkurencijos principu, tai patvirtina ir respondentų atsakymai, (71,3%) pedagogų, (38,4%) mokinių, (49,2%) mokinių tėvų pritaria, kad švietimo organizacijos tikrai tarpusavyje konkuruoja, pasiduoda rinkos ekonomikos dėsniams, o tai patvirtina pasirinktos magistro darbo temos aktualumą (žr. 17 lentelę).

17 lentelė

**Mokyklos įvaizdžio svarba pedagogų, mokinių, mokinių tėvų požiūriu (N=87; N=112; N=61)**

Teiginiai	Respondentai	Tikrai taip	Lyg ir taip	Nežinau	Lyg ir ne	Tikrai ne
	N/%					
Mokyklos įvaizdis lemia apsisprendimą renkantis mokyklą	Pedagogai	<b>62/71,3%</b>	22/25,3%	1/1,1%	2/2,3%	-
	Mokiniai	<b>48/43%</b>	46/41%	9/8%	3/2,7%	6/5,3%
	Mokinių tėvai	<b>42/69%</b>	16/26,2%	2/3,2%	1/1,6%	-
Jums svarbus mokyklos, kurioje dirbate, mokotės, mokysis Jūsų vaikas, įvaizdis	Pedagogai	<b>59/68%</b>	28/32%	-	-	-
	Mokiniai	<b>59/53%</b>	35/31,1%	9/8%	5/4,4%	4/3,5%
	Mokinių tėvai	<b>37/60,7%</b>	24/39,3%	-	-	-
Jūs patenkinti mokyklos, kurioje dirbate, mokotės, žada mokytis Jūsų vaikai, įvaizdžiu	Pedagogai	29/33,3%	<b>44/50,6%</b>	5/5,7%	8/9,3%	1/1,1%
	Mokiniai	13/11,6%	<b>46/41%</b>	25/22,3%	21/18,8%	7/6,3%
	Mokinių tėvai	22/36%	<b>39/64%</b>	-	-	-
Šiuo metu mokyklos dirba rinkos ekonomikos sąlygomis – tarpusavyje konkuruoja	Pedagogai	<b>62/71,3%</b>	25/28,7%	-	-	-
	Mokiniai	33/29,4%	<b>43/38,4%</b>	21/18,8%	15/13,4%	-
	Mokinių tėvai	25/41%	<b>30/49,2%</b>	6/9,8%	-	-
Ukmergės vidurinės mokyklos skiria pakankamai dėmesio savo įvaizdžiu	Pedagogai	29/33,3%	<b>31/35,6%</b>	15/17,3%	10/11,5%	2/2,3%
	Mokiniai	9/8%	<b>38/34%</b>	33/29,4%	25/22,3%	7/6,3%
	Mokinių tėvai	15/24,6%	<b>19/31,2%</b>	17/27,8%	-	10/16,4%

Ukmergės gimnazijos skiria pakankamai dėmesio savo įvaizdžiui	Pedagogai	31/35,6%	<b>38/43,8%</b>	12/13,8	5/5,7%	1/1,1%
	Mokiniai	33/29,4%	<b>39/34,8%</b>	25/22,3%	15/13,5%	-
	Mokinių tėvai	20/32,8	<b>24/39,3%</b>	10/16,4%	7/11,5%	-

Dauguma pedagogų, (86%) vidurinės mokyklos, (83,8%) gimnazijos pedagogų, teigia, kad jų mokyklose įvaizdžio formavimas yra vienas iš strateginių valdymo tikslų. Be to, (64%) vidurinės mokyklos ir (81%) gimnazijos pedagogų, pažymi, kad jų mokykloje yra sudaryta įvaizdžio formavimo grupė.

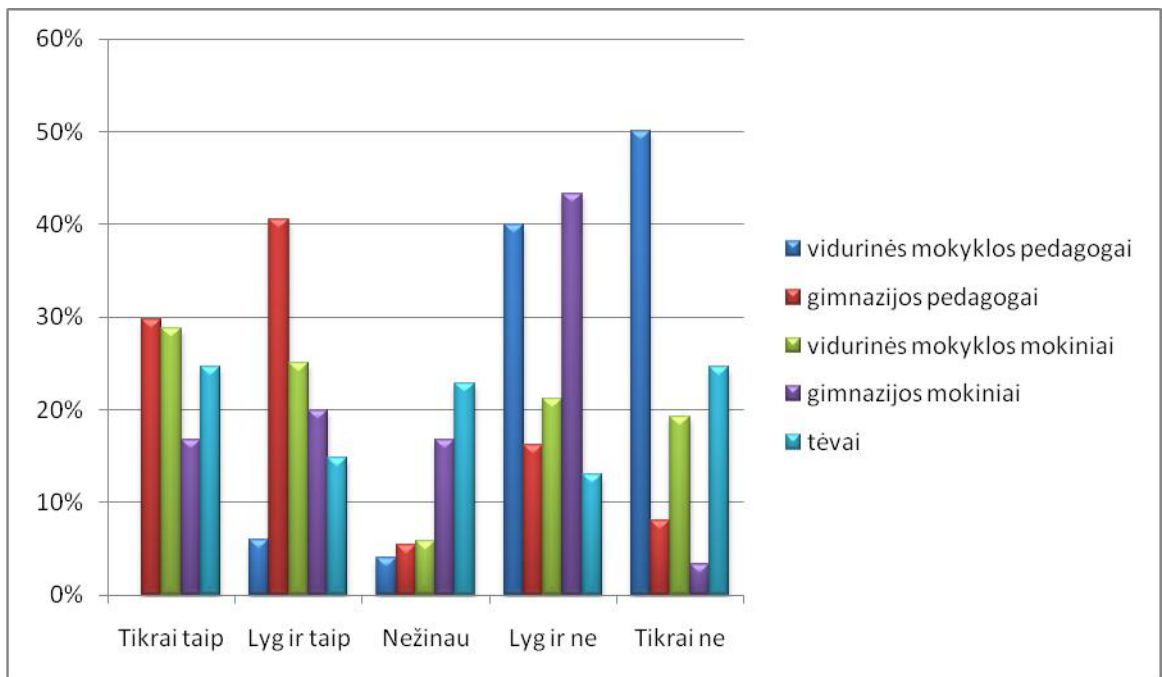
*Apibendrinus duomenis galima teigti, kad teigiamo įvaizdžio formavimas yra labai svarbus vidurinį išsilavinimą teikiančios mokyklos veiklos sėkmei, lemia apsisprendimą renkantis švietimo įstaigą, respondentams yra svarbus pasirinktos mokyklos įvaizdis ir jie patenkinti tuo įvaizdžiu, švietimo organizacijos tarpusavyje konkuruoja, pasiduoda rinkos ekonomikos dėsniams – visos trys respondentų (pedagogų, mokinių, tėvų) grupės pripažįsta ugdymo institucijos teigiamo įvaizdžio formavimo būtinybę, o tai patvirtina teorinėje dalyje analizuotą organizacijos įvaizdžio formavimo svarbą (žr. 1.1. poskyrį), pasirinktos magistro darbo temos aktualumą.*

### **3.4. Mokyklos tipo pasirinkimo aktualumas**

Daugiausia diskusijų bei ginčų kyla tuomet, kai iškyla mokyklos – vidurinės ar gimnazijos – pasirinkimo problema. Dažnai nesutariama, kurios mokyklos veikla efektyvesnė, kur pasiekiami geresnių rezultatų. Procesą dar labiau komplikuoja tokia situacija, jeigu tėvų ir jų vaikų nuomonės išsiskiria ir jie renkasi skirtingas mokyklas.

Atliekant tyrimą siekta išsiaiškinti, kaip respondentai galvoja, ar yra skirtumas, kur įsigyti vidurinį išsilavinimą – gimnazijoje ar kitoje vidurinėje mokykloje (žr. 16 pav.).

Tyrimo rezultatai rodo, kad respondentų nuomonės išsiskyrė. Dauguma (50%) vidurinės mokyklos pedagogų mano, kad tikrai nėra skirtumo, kur įsigyti vidurinį išsilavinimą, tačiau (40,5%) gimnazijos pedagogų mano, kad skirtumas visgi yra. Vidurinės mokyklos (28,8%) mokinių mano, kad tikrai yra skirtumas, kur įsigyti vidurinį išsilavinimą, o (43,3%) gimnazijos mokinių mano, kad kaip ir nėra to skirtumo. Tėvų nuomonė taip pat dvejopa: (24,6%) tėvų mano, kad tikrai yra, ir (24,6%) tėvų mano, kad tikrai nėra skirtumo, kur įsigyti vidurinį išsilavinimą.

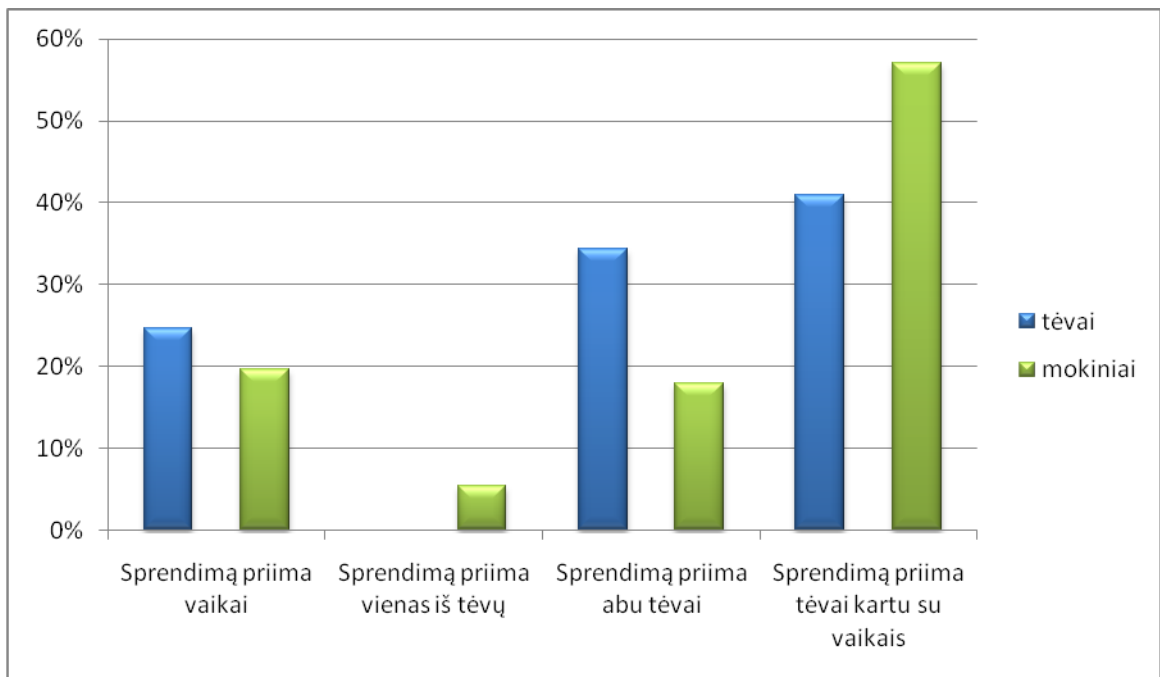


**16 pav.** Mokyklos tipo įtakos reikšmė ugdimosi procesui (N=50;N=37;N=52; N=60; N=61)

Kadangi tyrime dalyvavo tėvai, kurių vaikai mokosi pagrindinėje mokykloje, iš kurios anksčiau ar vėliau vis tiek teks išeiti į kitą mokyklą, jų buvo teirujamasi, į kokią mokyklą planuoja leisti vaikus mokytis. Tyrimo rezultatai rodo, kad (54,1%) tėvų planuoja pasirinkti vieną ar kitą gimnaziją, o (45,9%) tėvų pasirinko vidurinę mokyklą. Dauguma gimnaziją pasirinkusių respondentų nurodė, kad tokį jų pasirinkimą nulėmė tokie veiksniai: mokyklos prestižas, geresnė ugdymo kokybė, didesnė galimybė įstoti į aukštąją mokyklą. Visgi vyrauja nuomonė, kad mokymasis gimnazijoje asocijuojasi su prestižu, priklausymu elitiniam jaunimui, su kokybe, garantija, ryškesnėmis ateities perspektyvomis ir pan. O tai tik patvirtina prielaidą, kad renkantis mokyklą prioritetai teikiami gimnazijoms, dėl visuomenėje vyraujančio palankaus gimnazijų įvaizdžio. Tėvai, pasirinkę vidurinę mokyklą mano, kad tokį jų sprendimą lėmė: pažįstamų rekomendacijos, vidurinių mokyklų mokinių geresni mokymosi rezultatai, geresni santykiai tarp mokinių.

Įdomu buvo sužinoti ir patį mokyklos pasirinkimo momentą, todėl tėvų ir mokinių požiūris, jų nuomonių ir pageidavimų, renkantis mokyklą, derinimas, pateikiamas 17 paveiksle. Rezultatai rodo, jog tiek mokinių, tiek tėvų nuomone, renkantis kurioje mokykloje vaikai įgys vidurinį išsilavinimą, sprendimas yra priimamas šeimoje.





**17 pav.** Sprendimų priėmimo variantai renkantis mokyklą (N=61; N=112)

Apibendrinant, galima teigti, kad nors procentaliai daugiau respondentų mano, kad nėra skirtumo kur (vidurinėje mokykloje ar gimnazijoje) įsigyti vidurinį išsilavinimą, tačiau renkantis mokyklą prioritetai teikiami gimnazijai, dėl visuomenėje vyraujančio palankaus įvaizdžio, o vidurinė mokykla lieka antroje vietoje. Mokyklos pasirinkimo sprendimas yra priimamas šeimoje.

### 3.5. Mokyklos įvaizdį formuojančių auditorijų svarba

Švietimo organizacija turi tam tikras kontaktines auditorijas, kurios turi savų interesų, lūkesčių, į kuriuos švietimo organizacija negali neatsižvelgti. Literatūroje dažniausiai išskiriamos dvi pagrindinės auditorijos: darbuotojai – pedagogai, ir vartotojai – mokiniai, tėvai (žr. 1.4.2. poskyrį).

Pedagogų buvo paprašyta įvertinti, kuriose iš pateiktų auditorijų jiems yra svarbiausia sukurti teigiamą mokyklos įvaizdį (žr. 18 lentelę).

Apibendrinant lentelėje pateiktus duomenis, galima teigti, kad formuojant pageidaujamą įvaizdį, tiek vidurinei mokyklai, tiek gimnazijai yra svarbios visos auditorijos, jų adresatas labai platus. Tačiau, (78%) vidurinės mokyklos pedagogų, (64,9%) gimnazijos pedagogų nuomone, įvaizdžio formavimo pastangos pirmiausia turi būti nukreiptos į pačius pedagogus. Tai rodo, kad pedagogai suvokia vidinio įvaizdžio svarbą ir patvirtina teorinius teiginius, kad įvaizdžio kūrimas darbuotojams stipriai veikia išorinį įvaizdį. Po to mokyklos stengiasi būti patrauklios mokiniams, tėvams, bei visuomenei – mokykla pirmiausia turi būti patraukli švietimo paslaugų vartotojams. Tokia respondentų pozicija visiškai sutampa su teorijoje pateiktomis nuostatomis (žr. 1.4.3. poskyrį).

**Mokyklos įvaizdžio kūrimo auditorijos pedagogų požiūriu (N=50; N=37)**

	Šilo vidurinės mokyklos pedagogai					A. Smetonos gimnazijos pedagogai				
	Tikrai taip	Lyg ir taip	Nežinau	Lyg ir ne	Tikrai ne	Tikrai taip	Lyg ir taip	Nežinau	Lyg ir ne	Tikrai ne
	N/%	N/%	N/%	N/%	N/%	N/%	N/%	N/%	N/%	N/%
Mokinių	<b>38/ 76%</b>	12/ 24%	-	-	-	<b>23/ 62,2%</b>	14/ 37,8%	-	-	-
Pedagogų	<b>39/ 78%</b>	10/ 20%	1/ 2%	-	-	<b>24/ 64,9%</b>	11/ 29,7%	2/ 5,4%	-	-
Aptarnaujančio personalo	<b>28/ 56%</b>	18/ 36%	3/ 6%	1/ 2%	-	<b>16/ 43,3%</b>	15/ 40,5%	3/ 8,1%	3/ 8,1%	-
Tėvų	<b>36/ 72%</b>	14/ 28%	-	-	-	<b>22/ 59,5%</b>	15/ 40,5%	-	-	-
Visuomenės	<b>35/ 70%</b>	15/ 30%	-	-	-	<b>21/ 56,7%</b>	16/ 43,3%	-	-	-
Kontrolės institucijų (švietimo skyrius)	<b>35/ 70%</b>	12/ 24%	2/ 4%	1/ 2%	-	<b>21/ 56,7%</b>	14/ 37,8%	2/ 5,4%	-	-
Savivaldybės	<b>25/ 50%</b>	15/ 30%	5/ 10%	5/ 10%	-	<b>18/ 48,6%</b>	13/ 35,2%	5/ 13,5%	1/ 2,7%	-
Profesinių sąjungų	<b>18/ 36%</b>	12/ 24%	15/ 30%	3/ 6%	2/ 4%	<b>13/ 35,2%</b>	13/ 35,2%	7/ 18,8%	3/ 8,1%	1/ 2,7%
Ištekliai ir paslaugų tiekėjų	<b>19/ 38%</b>	12/ 24%	8/ 16%	6/ 12%	5/ 10%	<b>18/ 48,6%</b>	12/ 32,5%	4/ 10,8%	2/ 5,4%	1/ 2,7%
Rėmėjų	<b>30/ 60%</b>	12/ 24%	8/ 16%	-	-	<b>21/ 56,7%</b>	11/ 29,7%	5/ 13,5%	-	-
Specifinių interesų turinčių grupių	<b>26/ 52%</b>	12/ 24%	10/ 20%	-	2/ 4%	<b>16/ 43,3%</b>	10/ 27%	8/ 21,6%	3/ 8,1%	-
Darbdavių	<b>22/ 44%</b>	12/ 24%	15/ 30%	-	1/ 2%	<b>17/ 46%</b>	14/ 37,8%	5/ 13,5%	1/ 2,7%	-
Žiniasklaidos	<b>29/ 58%</b>	16/ 32%	5/ 10%	-	-	<b>20/ 54%</b>	13/ 35,2%	4/ 10,8%	-	-
Konkurentų	<b>30/ 60%</b>	15/ 30%	5/ 10%	-	-	<b>20/ 54%</b>	14/ 37,8%	3/ 8,1%	-	-

Siekiant suteikti daugiau aiškumo, vidurinės mokyklos pedagogų ir gimnazijos pedagogų nuomonių panašumai ir skirtumai pagal pateiktą auditorijų reitingą, pavaizduoti 19 lentelėje.

**Mokyklos įvaizdžio kūrimo auditorijos: vidurinė mokyklos ir gimnazijos pedagogų nuomonių palyginimas (N=50; N=37)**

Vidurinės mokyklos pedagogų požiūris	RN	Palyginimas	RN	Gimnazijos pedagogų požiūris
Pedagogų	1.	← →	1.	Pedagogų
Mokinių	2.	← →	2.	Mokinių
Tėvų	3.	← →	3.	Tėvų
Visuomenės	4.	← →	4.	Visuomenės
Kontrolės institucijų	5.	← →	5.	Kontrolės institucijų
Konkurentų	6.	← →	6.	Rėmėjų
Rėmėjų	7.	← →	7.	Konkurentų
Žiniasklaidos	8.	← →	8.	Žiniasklaidos
Aptarnaujančio personalo	9.	← →	9.	Savivaldybės
Specifinių interesų turinčių grupių	10.	← →	10.	Išteklų ir paslaugų tiekėjų
Savivaldybės	11.	← →	11.	Darbdavių
Darbdavių	12.	← →	12.	Aptarnaujančio personalo
Išteklų ir paslaugų tiekėjų	13.	← →	13.	Specifinių interesų turinčių grupių
Profesinių sąjungų	14.	← →	14.	Profesinių sąjungų

*Paaiškinimas: RN - pateiktų auditorijų reikšmės įvertinimo tiek vienoje, tiek kitoje mokykloje vieta – reitingą.*

Taip pat buvo aktualu išanalizuoti mokyklos įvaizdžio kūrimui didžiausią įtaką turinčias auditorijas (žr. 20 lentelę).

Gauti duomenys rodo, kad pedagogai vidines mokyklų auditorijas – vadovus ir mokytojus – išskiria kaip svarbiausias formuojant įvaizdį. Toks respondentų požiūris atitinka teorijoje pateiktas nuostatas, kad įvaizdžio šaltinis yra pati organizacija bei joje dirbantys žmonės, ir priklausomai nuo to, kokią informaciją jie siųs į aplinką, tokiu pagrindu įvaizdis ir formuosis, aišku, ši organizacijos informacija nebūtinai turi būti suplanuota, ji gali būti savaiminė, stichiška. Dauguma mokinių taip pat mano, kad mokyklos vadovybė turi daug reikšmės, o pedagogų kolektyvas turi labai daug reikšmės kuriant mokyklos įvaizdį. Tėvų nuomone, tiek mokyklos vadovybė, tiek pedagogai turi labai daug reikšmės kuriant mokyklos įvaizdį, bet pedagogai yra įtakingesni.

Mokiniai pedagogų įvardijami kaip trečioji pagal įtakingumą mokyklos įvaizdžiui auditorija: (49,4%) respondentų pasirinko atsakymo variantą „labai daug“ ir (47,2%) – „daug“. Mokytojai suvokia ir mokinių įtaką, nes dažnai apie mokyklą sprendžiama ir iš ten besimokančiųjų, jų pasiekimų, įvertinimų ir pan. Todėl kiekviena mokykla, kuriai svarbus įvaizdis, nori, kad joje mokytųsi motyvuoti ir gabūs moksleiviai. Mokiniai (43,7%) taip pat save įvardija kaip trečią pagal įtakingumą mokyklos įvaizdžiui auditoriją, ir mano, kad turi daug įtakos kuriant mokyklos įvaizdį. Net (67,2%) tėvų mano, kad mokiniai turi tikrai daug įtakos kuriant mokyklos įvaizdį.

**Mokyklos įvaizdžio kūrimą įtakojančios auditorijos (N=87; N=112; N=61)**

Auditorijos	Pedagogai					Mokiniai					Mokinių tėvai				
	Labai daug	Daug	Nežinau	Nedaug	Visai neturi	Labai daug	Daug	Nežinau	Nedaug	Visai neturi	Labai daug	Daug	Nežinau	Nedaug	Visai neturi
	N/%	N/%	N/%	N/%	N/%	N/%	N/%	N/%	N/%	N/%	N/%	N/%	N/%	N/%	N/%
Mokyklos vadovybė	<b>64/73,6</b> %	23/ 26,4 %	-	-	-	39/ 34,8 %	<b>62/55,4</b> %	7/ 6,2 %	4/ 3,6 %	-	<b>38/62,3</b> %	16/ 26,2 %	4/ 6,6 %	3/ 4,9 %	-
Pedagogų kolektyvas	<b>54/62,1</b> %	33/ 37,9 %	-	-	-	<b>51/45,5</b> %	47/ 42 %	9/ 8%	5/ 4,5 %	-	<b>39/64</b> %	20/ 32,7 %	-	2/ 3,3 %	
Mokiniai	<b>43/49,4</b> %	41/ 47,2 %	-	3/ 3,4 %	-	33/ 29,5 %	<b>49/43,7</b> %	9/ 8%	17/ 15,2 %	4/ 3,6 %	16/ 26,2 %	<b>41/67,2</b> %	-	4/ 6,6 %	-
Tėvai	39/ 44,8 %	<b>42/48,3</b> %	-	6/ 6,9 %	-	2/ 1,8 %	15/ 13,4 %	14/ 12,5 %	<b>58/51,8</b> %	23/ 20,5 %	-	16/ 26,2 %	5/ 8,2 %	<b>35/57,4</b> %	5/ 8,2 %

Pačių tėvų nuomone, jų įtaka, formuojant mokyklos įvaizdį, yra menka – nuo jų ne daug kas priklauso: net (57,4%) tėvų teigė, kad mokyklos įvaizdžio kūrimui tėvai turi nedaug įtakos, ir 8,2% respondentų pasisakė už tai, jog tėvai iš viso neturi jokios reikšmės. Tai rodo, kad tėvai savo reikšmės mokyklos įvaizdžio kūrimo procese pakankamai nesuvokia, nors būtent jie toliau visuomenėje platina iš mokyklos gautą informaciją (atsiliepimai, gandai ir pan.), be to tėvai yra ir vieni svarbiausių ugdymo įstaigos veiklos vertintojų. Mokinių dauguma (51,8%), taip pat mano, kad tėvai kuriant mokyklos įvaizdį turi nedaug įtakos. Tačiau net (48,3%) pedagogų mano, kad tėvai turi daug įtakos, o (44,8%) pedagogų mano, kad tėvai turi labai daug įtakos formuojant mokyklos įvaizdį. Juk pedagogai supranta, kad mokyklų įvaizdis nepriklauso tik nuo mokytojų, vadovybės ar galų gale nuo pačių mokinių, tai lemia ir kiti faktoriai – išorinė aplinka – šiuo atveju tai galėtų būti tėvų nuomonė, atsiliepimai, gandai ir pan.

*Tai rodo, kad tiek vidurinė mokykla, tiek gimnazija siekia sukurti universalų įvaizdį – tokį, kuris tenkintų įvairių kontaktinių auditorijų poreikius.*

**3.6. Mokyklos pasirinkimą lemiantys veiksniai**

Švietimo įstaigos, teikiančios vidurinį išsilavinimą, pasirinkimą lemia labai įvairūs veiksniai bei jų kombinacijos. Atliekant tyrimą siekta nustatyti, kokie pagrindiniai veiksniai sąlygoja vienos ar kitos mokyklos pasirinkimą, todėl respondentams (pedagogams, mokiniams, tėvams) buvo užduotas klausimas, kuriame prašoma nurodyti, kokią įtaką daro išvardintieji veiksniai, kai sprendžiama, kurią mokyklą pasirinkti (žr. 21 lentelę).

**Mokyklos pasirinkimą lemiantys veiksniai pedagogų požiūriu (N=87)**

Veiksniai	Labai daug	Daug	Nedaug	Nežinau	Visai neturi
	N/%	N/%	N/%	N/%	N/%
Geografinė padėtis	22/25,3%	<b>47/54%</b>	16/18,4%	2/2,3%	-
Vietovės, rajono, kuriame yra mokykla įvaizdis	33/38%	<b>38/43,7%</b>	11/12,6%	5/5,7%	-
Mokyklos žinomumas, populiarumas	<b>54/62,1%</b>	30/34,5%	3/3,4%	-	-
Mokyklos eksterjeras (išorinė aplinka)	14/16,1%	<b>39/44,8%</b>	22/25,3%	12/13,8%	-
Mokyklos interjeras (vidinė aplinka)	14/16,1%	<b>49/56,3%</b>	18/20,7%	6/6,9%	-
Mokyklos simbolika (emblema, vėliava...)	6/6,9%	12/13,8%	<b>43/49,4%</b>	10/11,5%	16/18,4%
Uniforma	6/6,9%	6/6,9%	<b>48/55,2%</b>	14/16,1%	13/14,9%
Mokyklos vadovai	34/39,1%	<b>42/48,3%</b>	5/5,7%	5/5,7%	1/1,2%
Mokymo kokybė	<b>73/83,9%</b>	14/16,1%	-	-	-
Pedagogų kompetencija	<b>70/80,5%</b>	17/19,5%	-	-	-
Mokyklos aplinkos saugumas	<b>44/50,6%</b>	43/49,4%	-	-	-
Mokyklos kultūra (idėjos, vertybės, normos, tradicijos)	28/32,2%	<b>59/67,8%</b>	-	-	-
Santykiai tarp mokinių	<b>59/67,8%</b>	28/32,2%	-	-	-
Santykiai tarp mokinių ir mokytojų	<b>63/72,4%</b>	24/27,6%	-	-	-
Mokyklos bendravimas su mokinių tėvais, kitais visuomenės nariais	28/32,2%	<b>55/63,2%</b>	2/2,3%	2/2,3%	-
Mokyklos ryšiai su kitomis miesto, šalies bei užsienio mokyklomis	12/13,8%	<b>45/51,7%</b>	22/25,3%	8/9,2%	-
Mokyklos materialinė bazė	26/29,9%	<b>53/60,9%</b>	6/6,9%	2/2,3%	-
Maitinimo kokybė	12/13,8%	<b>37/42,5%</b>	28/32,2%	10/11,5%	-
Popamokinės veiklos pasirinkimo galimybės	20/23%	<b>49/56,3%</b>	16/18,4%	2/2,3%	-
Mokyklos veiklos aktyvumas	29/33,3%	<b>40/52,9%</b>	6/6,9%	6/6,9%	-
Inovatyvumo lygis	18/20,7%	<b>53/60,95%</b>	8/9,2%	8/9,2%	-
Mokyklos interneto svetainės informatyvumas	12/13,8%	<b>41/47,1%</b>	30/34,5%	4/4,6%	-
Reklama	24/27,6%	<b>39/44,8%</b>	16/18,4%	4/4,6%	4/4,6%
Gandai	23/26,4%	<b>34/39,1%</b>	12/13,8%	14/16,1%	4/4,6%
Draugų, pažįstamų nuomonė, rekomendacijos	<b>45/51,7%</b>	34/39,1%	6/6,9%	2/2,3%	-
Žiniasklaidos atsiliepimai	18/20,7%	<b>55/63,2%</b>	12/13,8%	2/2,3%	-
Šeimos tradicijų tąsa ir įtaka	24/27,6%	<b>35/40,2%</b>	20/23%	6/6,9%	2/2,3%
Mokykloje mokosi geriausi vaikų draugai, šeimos draugų vaikai, pusseserės, pusbroliai	18/20,7%	<b>39/44,8%</b>	16/18,4%	12/13,8%	2/2,3%

Tyrimo rezultatai rodo, kad net (83,9%) pedagogų mano, kad svarbiausias veiksnys įtakoiantis apsisprendimą renkantis mokyklą yra gera teikiamų švietimo paslaugų kokybė. Kitas veiksnys (80,5%) pedagogų manymu – kvalifikuoti, kompetentingi pedagogai. Pagal veiksmių reitingų lentelę ne mažiau svarbi yra ir vidinė mokyklos komunikacija: (72,4%) pedagogų teigia, kad labai svarbūs yra santykiai tarp mokinių ir mokytojų, (67,8%) pedagogų teigia, kad taip pat labai svarbūs santykiai tarp mokinių. Labai svarbus veiksnys, (62,1%) pedagogų požiūriu, yra ir mokyklos žinomumas, populiarumas. 51,7% pedagogų taip pat nurodo, jog, jų manymu, labai svarbūs mokyklos įvaizdžiui bei mokyklos pasirinkimui yra ir draugų, pažįstamų atsiliepimai apie mokyklą paremti patirtimi, rekomendacijos. Ne ką mažiau svarbi yra saugi aplinka – niekas nežemina, neužgaulioja, nėra svaigalų – taip mano (50,6%) pedagogų. Svarbus veiksnys, pedagogų požiūriu, yra mokyklos kultūra, taip pat mokyklos bendravimas su mokinių tėvais, tėvų ir mokinių teigiamą

nuomonę apie mokyklą įtakoja palankūs žiniasklaidos atsiliepimai, materialinės mokyklos bazės turtingumas, mokyklos imlumas naujovėm, popamokinės veiklos pasirinkimo galimybės. Palyginus nedaug reikšmės pedagogai skiria mokyklos reklamai, išorinei aplinkai, vietovės, kurioje yra mokykla įvaizdžiui, maitinimo kokybei, šeimos tradicijoms, gandams. O mokyklos simbolika, uniforma taip pat nevaidina didelio vaidmens, renkantis vidurinę išsilavinimą teikiančią mokyklą.

Mokyklos pasirinkimą lemiantys veiksniai tėvų požiūriu pavaizduoti 22 lentelėje.

22 lentelė

### Mokyklos pasirinkimą lemiantys veiksniai tėvų požiūriu (N=61)

Veiksniai	Labai daug	Daug	Nedaug	Nežinau	Visai neturi
	N/%	N/%	N/%	N/%	N/%
Geografinė padėtis	15/24,6%	<b>18/29,5%</b>	16/26,2%	7/11,5%	5/8,2%
Vietovės, rajono, kuriame yra mokykla įvaizdis	15/24,6%	15/24,6%	<b>20/32,8%</b>	5/8,2%	6/9,8%
Mokyklos žinomumas, populiarumas	<b>40/65,6%</b>	11/18%	3/4,9%	7/11,5%	-
Mokyklos eksterjeras (išorinė aplinka)	15/24,6%	<b>34/55,7%</b>	12/19,7%	-	-
Mokyklos interjeras (vidinė aplinka)	10/16,4%	<b>34/55,7%</b>	17/27,9%	-	-
Mokyklos simbolika (emblema, vėliava...)	-	-	<b>46/75,4%</b>	10/16,4%	5/8,2%
Uniforma	-	-	<b>41/67,2%</b>	17/27,9%	3/4,9%
Mokyklos vadovai	10/16,4%	10/16,4%	<b>34/55,7%</b>	5/8,2%	2/3,3%
Mokymo kokybė	<b>46/75,4%</b>	15/24,6%	-	-	-
Pedagogų kompetencija	<b>45/73,8%</b>	16/26,2%	-	-	-
Mokyklos aplinkos saugumas	<b>39/63,9%</b>	22/36,1%	-	-	-
Mokyklos kultūra (idėjos, vertybės, normos, tradicijos)	23/37,7%	<b>38/62,3%</b>	-	-	-
Santykiai tarp mokinių	<b>41/67,2%</b>	20/32,8%	-	-	-
Santykiai tarp mokinių ir mokytojų	<b>43/70,5%</b>	18/29,5%	-	-	-
Mokyklos bendravimas su mokinių tėvais, kitais visuomenės nariais	<b>39/63,9%</b>	15/24,6%	5/8,2%	2/3,3%	-
Mokyklos ryšiai su kitomis miesto, šalies bei užsienio mokyklomis	13/21,3%	<b>35/57,4%</b>	6/9,8%	5/8,2%	2/3,3%
Mokyklos materialinė bazė	<b>44/72,1%</b>	17/27,9%	-	-	-
Maitinimo kokybė	<b>38/62,3%</b>	10/16,4%	4/6,5%	7/11,5%	2/3,3%
Popamokinės veiklos pasirinkimo galimybės	15/24,6%	<b>40/65,6%</b>	-	6/9,8%	-
Mokyklos veiklos aktyvumas	18/29,5%	<b>40/65,6%</b>	3/4,9%	%	-
Inovatyvumo lygis	12/19,7%	<b>33/54,1%</b>	10/16,4%	6/9,8%	-
Mokyklos interneto svetainės informatyvumas	-	20/32,8%	<b>34/55,7%</b>	5/8,2%	2/3,3%
Reklama	-	18/29,5%	<b>41/67,2%</b>	-	2/3,3%
Gandai	-	-	15/24,6%	10/16,4%	<b>36/59%</b>
Draugų, pažįstamų nuomonė, rekomendacijos	10/16,4%	15/24,6%	<b>36/59%</b>	-	-
Žiniasklaidos atsiliepimai	-	20/32,8%	<b>34/55,7%</b>	5/8,2%	2/3,3%
Šeimos tradicijų tąsa ir įtaka	5/8,2%	10/16,4%	<b>39/63,9%</b>	5/8,2%	2/3,3%
Mokykloje mokosi geriausi vaikų draugai, šeimos draugų vaikai, pusseserės, pusbroliai	6/9,8%	<b>40/65,6%</b>	6/9,8%	6/9,8%	3/4,9%

Dauguma (75,4%) tyrime dalyvavusių tėvų nurodė, kad jiems, renkantis mokyklą, didžiausią reikšmę turi gera ugdymo kokybė, ir mokykloje dirbantys kompetentingi pedagogai (taip mano 73,8%). Tai gi tėvai, kurie švietimo vadybos literatūroje apibūdinami kaip vartotojai, pirmenybę teikia švietimo paslaugų kokybei. Taip pat labai svarbų vaidmenį, (72,1%) tėvų nuomone, vaidina mokyklos materialinė bazė, kuri yra pagrindas kokybiškam ugdymo procesui. 70,5% tėvų nurodė,

jog jiems labai aktualu, kad mokykloje būtų palaikomi geri santykiai tarp mokinių ir mokytojų ir (67,2%) tėvų mano, kad labai svarbūs geri santykiai ir tarp pačių mokinių. Tėvams renkantis mokyklą labai svarbus pasirinkimo veiksnys yra mokyklos populiarumas, žinomumas mieste. Taip pat kaip labai svarbų mokyklos pasirinkimo faktorių, tėvai pažymi saugią mokyklos aplinką, kur niekas nežemina, neįžeidinėja, nereketuoja ir pan. Labai svarbus tėvams (taip mano (63,9%) tėvų) jų bendravimas ir bendradarbiavimas su mokykla, nes gauna tikslią informaciją iš pačios mokyklos, o ne vadovaujasi įvairiais gandai, nuogirdomis ir pan. Kaip vieną iš svarbiausių faktorių, (62,3%) tėvų pažymi ir maitinimo kokybę. Į svarbiausių apsisprendimą renkantis mokyklą lemiančių veiksnių srautą nebepatenka, tačiau taip pat surenka aukštus respondentų įvertinimus – mokyklos veiklos aktyvumas, popamokinės veiklos pasirinkimo galimybės, mokyklos kultūra, mokyklos ryšiai su kitomis miesto, šalies bei užsienio mokyklomis, išorinė, vidinė mokyklos aplinka. Nedaug įtakos renkantis mokyklą tėvams turi vietovės, rajono, kuriame yra mokykla įvaizdis, mokyklos vadovai, žiniasklaidos atsiliepimai (galbūt tėvai nepasitiki žiniasklaidos teikiama informacija), reklama, šeimos tradicijos. Mokyklos simbolika, uniforma, gandai, tėvų manymu, yra visiškai mažaverčiai veiksniai.

Mokyklos pasirinkimą lemiantys veiksniai mokinių požiūriu pavaizduoti 23 lentelėje.

Kaip patį svarbiausią iš veiksnių, lemiančių mokyklos pasirinkimą, (65,2%) mokinių pažymėjo gerą mokymo kokybę. Kitą, kaip labai svarbų veiksnių, (59,8%) mokinių išskyrė – kompetentingus pedagogus. Mokiniais svarbiausia, kad jie mokykloje įgytų tinkamą išsilavinimą, o įgytas žinias ir gebėjimus galėtų sėkmingai panaudoti ateityje. Taip pat (50,9%) mokinių apsisprendimą renkantis mokyklą labai įtakoja supratingi mokytojai, geri santykiai tarp mokinių ir mokytojų, taip pat labai aktualu, kokie santykiai yra tarp bendramokslų, mat vaikai jaučia didesnę psichologinį komfortą ten, kur tvyro geras mikroklimatas. 47,3% mokinių labai svarbi geografinė padėtis, nes mokiniais patrauklesnė mokykla, kuri yra arčiau namų (tai asocijuojasi su saugumu). 42% mokinių aukštai vertina ir draugų, pažįstamų atsiliepimus apie mokyklą, rekomendacijas. Taip pat jiems yra labai svarbi maitinimo kokybė. Daug reikšmės renkantis mokyklą mokiniai teikia mokyklos žinomumui, populiarumui, vidinei aplinkai, aplinkos saugumui, juk vaikai jaučiasi geriau būdami jiems mieloje, saugioje aplinkoje, kur mokosi jų draugai, yra svarbu, kad vaikas jaustųsi patogiai klasėje, kad jam būtų suteikta ergonomiška darbo vieta, nes tik tada galima tikėtis gerų mokymosi rezultatų. Taip pat reikšmingi mokiniais yra tokie veiksniai kaip mokyklos ryšiai su kitomis miesto, šalies bei užsienio mokyklomis, mokyklos materialinė bazė, inovatyvumo lygis, popamokinės veiklos pasirinkimo galimybės, mokyklos veiklos aktyvumas (dalyvavimas įvairiuose projektuose, konkursuose, olimpiadose ir pan.). Mokiniai mano, kad daug reikšmės turi ir žiniasklaidos atsiliepimai apie mokyklą. Nedaug reikšmės, mokinių nuomone, turi mokyklos bendravimas su

mokinių tėvais, išorinė mokyklos aplinka, vietovės, rajono, kuriame yra mokykla įvaizdis, reklama. Mokiniai, rinkdamiesi mokyklą, visai neteikia reikšmės gandams, šeimos tradicijoms, mokyklos simbolikai, uniformai.

23 lentelė

### Mokyklos pasirinkimą lemiantys veiksniai mokinių požiūriu (N=112)

Veiksniai	Labai daug	Daug	Nedaug	Nežinau	Visai neturi
	N/%	N/%	N/%	N/%	N/%
Geografinė padėtis	<b>53/47,3%</b>	33/29,5%	20/17,8%	2/1,8%	4/3,6%
Vietovės, rajono, kuriame yra mokykla įvaizdis	14/12,5%	33/29,5%	<b>59/52,7%</b>	6/5,3%	-
Mokyklos žinomumas, populiarumas	17/15,2%	<b>68/60,7%</b>	21/18,7%	2/1,8%	4/3,6%
Mokyklos eksterjeras (išorinė aplinka)	15/13,4%	37/33%	<b>49/43,8%</b>	3/2,7%	8/7,1%
Mokyklos interjeras (vidinė aplinka)	19/16,9%	<b>62/55,4%</b>	24/21,4%	2/1,8%	5/4,5%
Mokyklos simbolika (emblema, vėliava...)	3/2,7%	10/8,9%	28/25%	19/16,9%	<b>52/46,5%</b>
Uniforma	6/5,3%	8/7,1%	28/25%	17/15,2%	<b>53/47,3%</b>
Mokyklos vadovai	31/27,7%	<b>43/38,4%</b>	22/19,6%	7/6,3%	9/8%
Mokymo kokybė	<b>73/65,2%</b>	39/34,8%	-	-	-
Pedagogų kompetencija	<b>67/59,8%</b>	45/40,2%	-	-	-
Mokyklos aplinkos saugumas	18/16,1%	<b>60/53,7%</b>	20/17,8%	10/8,9%	4/3,6%
Mokyklos kultūra (idėjos, vertybės, normos, tradicijos)	34/30,4%	<b>38/33,9%</b>	20/17,8%	17/15,2%	3/2,7%
Santykiai tarp mokinių	<b>48/42,9%</b>	43/38,4%	12/10,7%	9/8%	-
Santykiai tarp mokinių ir mokytojų	<b>57/50,9%</b>	32/28,5%	15/13,4%	5/4,5%	3/2,7%
Mokyklos bendravimas su mokinių tėvais, kitais visuomenės nariais	11/9,8%	25/22,3%	<b>46/41,1%</b>	26/23,2%	4/3,6%
Mokyklos ryšiai su kitomis miesto, šalies bei užsienio mokyklomis	16/14,3%	<b>56/50%</b>	20/17,8%	11/9,8%	9/8%
Mokyklos materialinė bazė	20/17,8%	<b>46/41,1%</b>	23/20,5%	15/13,4%	8/7,1%
Maitinimo kokybė	<b>42/37,5%</b>	25/22,3%	29/25,9%	10/8,9%	6/5,3%
Popamokinės veiklos pasirinkimo galimybės	24/21,4%	<b>43/38,4%</b>	30/26,8%	8/7,1%	7/6,3%
Mokyklos veiklos aktyvumas	30/26,8%	<b>42/37,5%</b>	24/21,4%	13/11,6%	3/2,7%
Inovatyvumo lygis	37/33%	<b>43/38,4%</b>	14/12,5%	15/13,4%	3/2,7%
Mokyklos interneto svetainės informatyvumas	20/17,8%	20/17,8%	<b>41/36,6%</b>	20/17,8%	11/9,8%
Reklama	7/6,3%	15/13,4%	<b>49/43,8%</b>	23/20,5%	18/16,1%
Gandai	8/7,1%	16/14,3%	34/30,4%	18/16,1%	<b>36/32,1%</b>
Draugų, pažįstamų nuomonė, rekomendacijos	<b>47/42%</b>	30/26,8%	22/19,6%	6/5,3%	7/6,3%
Žiniasklaidos atsiliepimai	19/17%	<b>40/35,6%</b>	19/17%	15/13,4%	19/17%
Šeimos tradicijų tąsa ir įtaka	7/6,3%	18/16,1%	25/22,3%	10/8,9%	<b>52/46,5%</b>
Mokykloje mokosi geriausi vaikų draugai, šeimos draugų vaikai, pusseserės, pusbroliai	23/20,5%	<b>51/45,6%</b>	19/17%	10/8,9%	9/8%

Visų trijų respondentų grupių nuomonės turi ir bendrų bruožų, tačiau kai kur ir išsiskyrė dėl asmeninių motyvų. Siekiant suteikti aiškumo, pedagogų, mokinių, tėvų nuomonių sutapimai bei skirtumai pavaizduoti 10 priede. Norint planingai formuoti mokyklos įvaizdį, reikėtų siekti, kad atsirastų kuo daugiau pedagogų, tėvų, mokinių požiūrių sutapimų.

*Pateikti duomenys rodo, kad ir tėvų ir mokytojų ir mokinių nuomonės sutampa – vienu iš svarbiausių mokyklos pasirinkimą skatinančių kriterijų, visi įvardija švietimo paslaugų kokybę, kurią užtikrina ten dirbantys kompetentingi pedagogai. Kitą, mokyklos pasirinkimui labai svarbų kriterijų pedagogai pažymėjo santykius tarp mokinių ir mokytojų, mokiniai – santykius tarp*



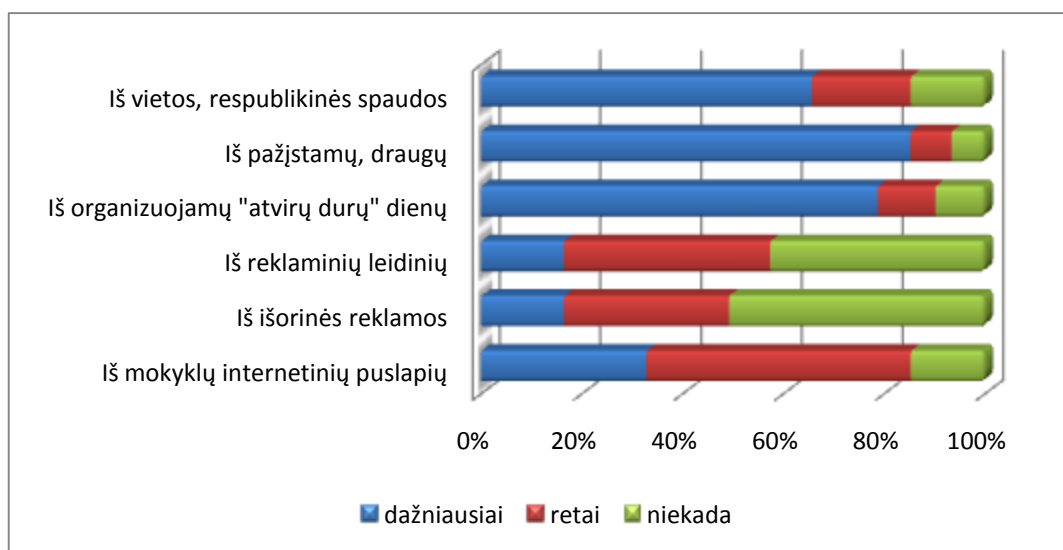
*bendramokslų, o tėvai – mokyklos materialinę bazę. Tai iš dalies paneigia magistriniame darbe iškeltą mokslinę hipotezę, kad svarbiausi veiksniai, įtakojantys mokyklos pasirinkimą yra gera mokyklos materialinė bazė ir inovatyvumas.*

### 3.7. Visuomenės informavimo priemonių įtaka mokyklos įvaizdžiui

Nors tiek mokytojai, tiek tėvai, tiek mokiniai nurodė, kad renkantis mokyklą pagrindinės komunikacijos priemonės, kuriomis yra platinama informacija apie mokyklą – reklama, žiniasklaida, interneto svetainė – nevaizdina ypatingo vaidmens, bendroje reitingų lentelėje šie veiksniai užima vienas iš žemesnių pozicijų (žr. 24 lentelę), tačiau visgi verta šį veiksnį patyrinėti plačiau. Nuo to, kokia informacija ir kaip ji platinama, didžia dalimi priklauso norimo įvaizdžio kūrimas.

Ukmergės miesto vidurinės mokyklos ir gimnazijos turi internetines svetaines – mokyklos savo įvaizdį kuria internetiniuose tinklalapiuose – ir mokytojai pažymi, kad internetinio puslapio prieinamumas, informatyvumas bei apipavidalinimas yra labai svarbūs (A. Pėšina 2005).

Visuomenės informavimo priemonių svarba tėvų požiūriu pavaizduota 18 paveiksle.

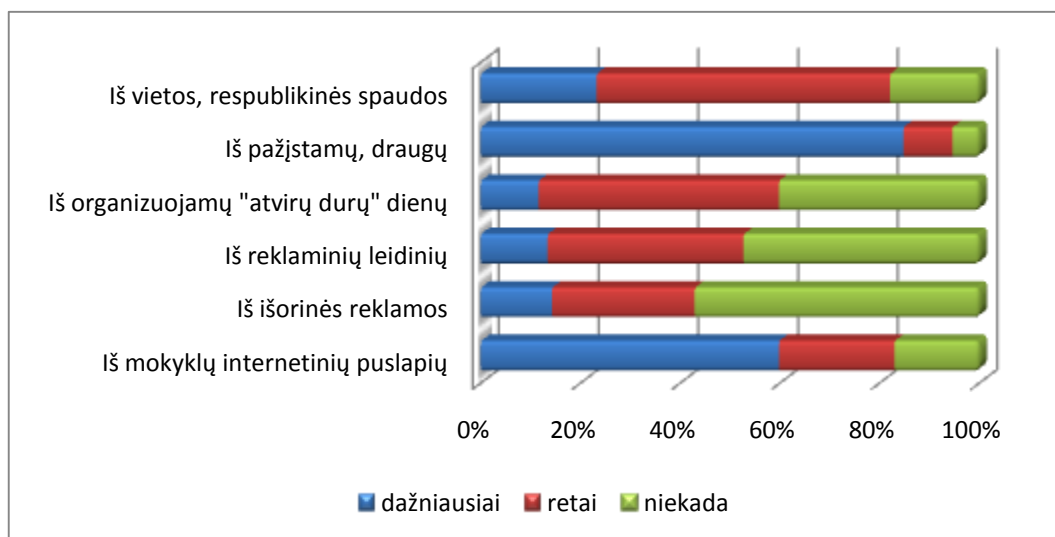


**18 pav.** Visuomenės informavimo priemonių svarba tėvų požiūriu (N=61)

Pastaba: respondentai, atsakę į šį klausimą, nurodė kelis atsakymų variantus

Iš tyrimo dalyvavusių net (85,2%) tėvų apie vidurinį išsilavinimą teikiančias mokyklas, dažniausiai sužino iš pažįstamų, draugų, bendradarbių, (78,7%) tėvų informacijos gauna iš mokykloje organizuojamų „atvirų durų“ dienų, (65,6%) tėvų iš straipsnių spaudoje. Mokyklos internetinis puslapis jiems yra mažiau svarbus, tėvų nuomonė galėjo pasiskirstyti taip todėl, kad galbūt ne visiems tėvams internetas yra prieinamas.

Visuomenės informavimo priemonių svarba mokinių požiūriu pavaizduota 19 paveiksle.



**19 pav.** Visuomenės informavimo priemonių svarba mokinių požiūriu (N=112)

Pastaba: respondentai, atsakę į šį klausimą, nurodė kelis atsakymų variantus

Dauguma, net (84,8%) mokinių apie mokyklas daugiausiai sužino iš pažįstamų, draugų, o (59,8%) mokinių taip pat informacijos randa naršydami internete.

*Apibendrinant, galima daryti išvadą, kad Ukmergės miesto vidurinių išsilavinimą teikiančių mokyklų bendruomenės, nepakankamai įvertina viešosios nuomonės formavimo priemonių įtaką mokyklos įvaizdžiui.*

### 3.8. Mokyklos įvaizdžio formavimas

Siekiant suformuoti palankų mokyklos įvaizdį, labai svarbus informacijos rinkimas, kuris padeda nustatyti kontaktinių auditorijų lūkesčius bei interesus. Tačiau šis informacijos rinkimas turi būti periodiškasis – nuolatinis, nes tik tokiu atveju galima pastebėti tikrąjį įvaizdžio kitimą, o ne galbūt atsitiktinius ir trumpalaikius kontaktinių auditorijų nuomonių svyravimus. Paprastai pagrindinėmis organizacijos kontaktinėmis auditorijomis įvardijami darbuotojai ir vartotojai.

Mokyklų pedagogams buvo užduotas klausimas, kaip dažnai jų mokykla atlieka tyrimus, norėdama nustatyti, ką apie ją galvoja ir kaip vertina mokiniai, tėvai, darbuotojai.

Gauti rezultatai rodo, kad Šilo vidurinė mokykla daugiausia dėmesio skiria darbuotojų nuomonės apie mokyklą tyrimui, tokie tyrimai vyksta kartą per metus. Kitos, pagal svarbumą vykdant įvaizdžio tyrimus, yra mokinių ir tėvų auditorijos, tyrimus šiose auditorijose mokykla vykdo kas dveji metai. A. Smetonos gimnazija įvaizdžio tyrimus tarp visų minėtųjų kontaktinių auditorijų atlieka vienodai: paprastai tokie tyrimai vykdomi kas metai.

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

Ukmergėje šiuo metu dirba dvi vidurinės mokyklos: Užupio vidurinė mokykla, Šilo vidurinė mokykla, ir dvi gimnazijos: J. Basanavičiaus gimnazija, A. Smetonos gimnazija. Visuomenėje vyrauja tam tikras šių mokyklų įvaizdis. Atliekant tyrimą buvo siekta nustatyti, kaip patys pedagogai, mokiniai, mokinių tėvai vertina šias mokyklas.

Tyrimo rezultatai atskleidė, jog (51,8%) mokinių, (57,4%) mokinių tėvų, (65,6%) pedagogų mano, jog Užupio vidurinės mokyklos įvaizdis yra patenkinamas. Net (75,4%) tėvų, (60,9%) pedagogų ir (46,4%) mokinių mano, kad Šilo vidurinės mokyklos įvaizdis yra geras. Dauguma (55,7%) tėvų, (50,6%) pedagogų ir (49,1%) mokinių J. Basanavičiaus gimnazijos įvaizdį apibūdina kaip gerą. Kaip labai gerą A. Smetonos gimnazijos įvaizdį apibūdina (60,9%) pedagogų, (52,4%) tėvų ir (45,5%) mokinių.

Teorinėje darbo dalyje pateikėme autorių mintis, kokiomis priemonėmis formuojamas mokyklos įvaizdis (žr.1.4.3. poskyrį). Kad pagrįsti teorinius teiginius, pedagogams buvo pateiktas klausimas „Kurie iš išvardintų veiksnių, gali būti svarbiausios priemonės teigiamam mokyklos įvaizdžiui formuoti?“

Mokyklos vizija, misija, filosofija, strategija teorine prasme laikomos įvaizdžio formavimo pagrindais. Tyrimas atskleidė, kad (94,2%) pedagogų teisingai suvokia, jog įvaizdžio kūrimas susijęs su mokyklos vizija, misija, filosofija strategija ir yra mokyklos strateginio valdymo dalis. Ypatingai aukštai pedagogai įvertino teiginius – ugdymo kokybės gerinimas, mokytojų kvalifikacijos kėlimas, toks (92%) pedagogų vertinimas atskleidė teisingą ir prasmingą mokyklos, kaip švietimo paslaugų organizacijos, traktavimą. Ne mažiau svarbus (87,3%) pedagogų atrodo ir glaudaus bendravimo tarp mokytojų ir tėvų stiprinimas, tai reiškia mokyklos bendruomenės tvirtinimą. Kaip labai svarbias priemones teigiamam mokyklos įvaizdžiui kurti (86,2%) pedagogų nurodė mokyklos garsinimą (aktyvų dalyvavimą projektuose, konkursuose, olimpiadose ir t.t.). Kaip vieną iš svarbesnių (80,5%) pedagogų pažymėjo mokyklos mikroklimate gerinimą, (76%) pedagogų – mokyklos inovatyvumą (gebėjimą būti kūrybingam, originaliam, sėkmingai taikant naujas technologijas, idėjas, veiklos metodus). Taip pat (72,4%) pedagogų mano, kad yra svarbus mokyklos dalyvavimas visuomeninėje veikloje, mokyklos kultūros kėlimas. Tuo pedagogai tarsi pabrėžia, kad ugdymo įstaigoje svarbiausia yra brandžios, visapusiškos asmenybės ugdymas.

Ir ne pačios pagrindinės, tačiau svarbios priemonės teigiamam mokyklos įvaizdžiui formuoti (57,4%) pedagogų manymu yra reklama, vietos ir centrinės švietimo valdžios atstovų palankumo siekimas, rėmėjų ieškojimas.

Tiek Šilo vidurinės mokyklos, tiek A. Smetonos gimnazijos pedagogams, mokiniams buvo pateiktas klausimas, kur jie turėjo nurodyti savo mokyklos privalumus (žr. 24, 25 lenteles).

24 lentelė

**Šilo vidurinės mokyklos privalumai pedagogų ir mokinių požiūriu (N= 50; N=52)**

Šilo vidurinės mokyklos privalumai pedagogų požiūriu		Šilo vidurinės mokyklos privalumai mokinių požiūriu	
Kiekvienais metais mokinių mokymosi rezultatai vieni geriausių rajone, taip pat geri brandos egzaminų rezultatai	98%	Kompetentingi pedagogai	94,2%
Didelis % mokinių, įstojusių į aukštąsias mokyklas	96%	Geras mikroklimatas	86,5%
Kompetentingi pedagogai	90%	Įvairi popamokinė veikla	77%
Aukštas sportinio ugdymo lygmuo	88%	Yra baseinas, modernus stadionas, gera sporto salė – įvairesnės kūno kultūros pamokos	75%
Plati popamokinė veikla	86%	Renovuota	38,5%
Pedagogų ir mokinių iniciatyvumas	80%	Geografinė padėtis (prie šilo, miegamajame rajone)	28,8%
Yra baseinas, modernus stadionas, gera sporto salė	78%		
Renovuota	64%		
Geografinė padėtis	42%		

Net 98% Šilo vidurinės mokyklos pedagogų mano, jog didžiausias jų mokyklos pranašumas yra tai, kad kiekvienais metais mokinių mokymosi rezultatai vieni geriausių rajone, taip pat geri brandos egzaminų rezultatai. O tokių gerų mokymosi rezultatų padeda pasiekti kompetentingi pedagogai, taip mano 90% Šilo vidurinės mokyklos pedagogų. Prie didesnių privalumų 88% pedagogų priskiria aukštą sportinio ugdymo lygį, 86% - platų popamokinės veiklos pasirinkimą. Taip pat dideliu mokyklos privalumu 80% pedagogų laiko pedagogų ir mokinių iniciatyvumą. Daugiau kaip pusę pedagogų mano, jog tai, kad mokykloje yra baseinas, modernus stadionas (Šilo vidurinė mokykla vienintelė mokykla Ukmergėje turinti baseiną ir modernų stadioną), jog mokykla renovuota, tai taip pat nemaži privalumai.

94,2% Šilo vidurinės mokyklos mokinių didžiausiu mokyklos privalumu pripažįsta pedagogų kompetenciją. 86,5% mokinių pažymi gerą mikroklimatą. Net 77% mokinių mano, kad įvairi popamokinė veikla taip pat didelis privalumas. Ne ką mažesnis mokyklos privalumas 75% mokinių yra baseinas, modernus stadionas, gera sporto salė, o visa tai sukuria įvairesnes kūno kultūros pamokas.

25 lentelėje matome, kad 97,2% A. Smetonos gimnazijos pedagogų mano, jog jų mokykla pranašesnė už kitas, kadangi joje teikiama aukšta ugdymo kokybė ir net 94,6% manymu, dirba kompetentingi pedagogai. 86,5% pedagogų prie mokyklos privalumų priskiria ir gerą mokyklos mikroklimatą. Taip pat dauguma pedagogų mano, kad jų mokyklos privalumai yra aukštas meninio ugdymo lygmuo, plati popamokinė veikla, originalūs renginiai.

**A. Smetonos gimnazijos privalumai pedagogų ir mokinių požiūriu (N=37; N=60)**

A. Smetonos gimnazijos privalumai pedagogų požiūriu		A. Smetonos gimnazijos privalumai mokinių požiūriu	
Aukšta mokymo kokybė	97,2%	Kompetentingi pedagogai	95%
Kompetentingi pedagogai	94,6%	Geras mikroklimatas	83,3%
Geras mikroklimatas	86,5%	Įvairi popamokinė veikla	75%
Aukštas meninio ugdymo lygmuo	81,1%	Įdomūs renginiai	65%
Plati popamokinė veikla	78,4%	Uniforma	33,3%
Originalūs renginiai	73%		
Uniforma	40,5%		
Pastato architektūra	27%		

A. Smetonos gimnazijos 95% mokinių svarbiausiu mokyklos privalumu laiko kompetentingus pedagogus. Net 83,3% mokinių išskiria gerą mokyklos mikroklimatą. Taip pat dauguma mokinių prie mokyklos privalumų priskiria įvairią popamokinę veiklą ir įdomius mokykloje organizuojamus renginius.

Paskutinis anketos klausimas buvo skirtas tam, kad Šilo vidurinės mokyklos ir A. Smetonos gimnazijos pedagogai galėtų pasidalinti savo mintimis apie tai kokiais būdais jų mokyklos stengiasi pagerinti mokyklos įvaizdį (žr. 26, 27 lenteles).

**Šilo vidurinės mokyklos įvaizdžio gerinimo būdai pedagogų požiūriu (N=50)**

Šilo vidurinės mokyklos įvaizdžio gerinimo būdai	
Glaudus bendradarbiavimas su mokinių tėvais	94%
Mokyklos mikroklimato gerinimas	90%
Ugdymo kokybės gerinimas	84%
Mokyklos garsinimas: dalyvavimas olimpiadose, sporto varžybose rajono ir regiono mastu	80%
dalyvavimas tarptautiniuose projektuose	76%
Įvairių švenčių, renginių organizavimas	70%
Viešosios nuomonės formavimas („atvirų durų“ dienos, interviu žiniasklaidai, interneto svetainėse talpinama informacija)	56%

Gauti rezultatai rodo, kad net 94% Šilo vidurinės mokyklos pedagogų mano, kad savo mokyklos įvaizdį jie gerina glaudžiai bendradarbiaudami su mokinių tėvais. 90% pedagogų nuomone, jų mokyklos įvaizdį gerinti padeda mokyklos mikroklimato gerinimas, o 84% pedagogų teigia, kad tai daro ugdymo kokybės gerinimas. Dauguma, (80%) pedagogų teigia, kad mokyklos įvaizdį gerinti padeda dalyvavimas olimpiadose, sporto varžybose rajono ir regiono mastu, 76% pedagogų mano, kad dalyvavimas tarptautiniuose projektuose. Taip pat nemažai pedagogų mano, kad mokyklos įvaizdį gerina įvairių švenčių, renginių organizavimas, viešosios nuomonės formavimas.

A. Smetonos gimnazijos įvaizdžio gerinimo būdų pedagogų požiūriu gauti rezultatai pateikiami 27 lentelėje.

**A. Smetonos gimnazijos įvaizdžio gerinimo būdai pedagogų požiūriu (N=37)**

<b>A. Smetonos gimnazijos įvaizdžio gerinimo būdai</b>	
Pedagogų kompetencijos tobulinimas, kvalifikacijos kėlimas	94,5%
Dalyvavimas visuomeniniuose renginiuose	81%
Mokymo priemonių bazės atnaujinimas ir turtinimas	70,2%
Mokyklos garsinimas (dalyvavimas olimpiadose, meninio ugdymo konkursuose)	62,1%
Informacijos apie mokyklos veiklą skleidimas (viešai platinamas mokyklos laikraštis, interneto svetainėse talpinama informacija, „atvirų durų“ dienos, straipsniai spaudoje)	51,3%

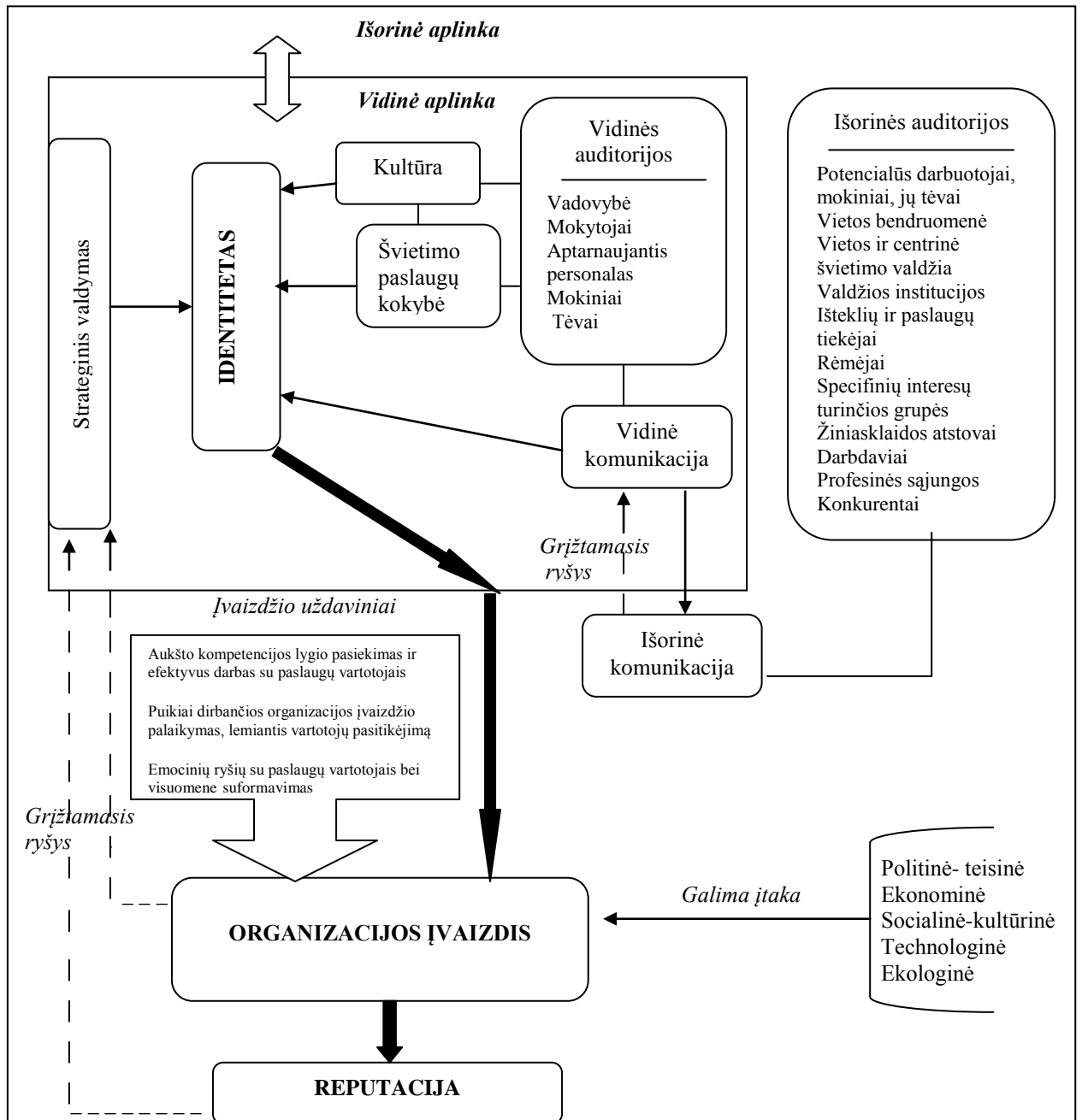
A. Smetonos gimnazijos 94,5% pedagogų teigia, jog pats svarbiausias jų mokyklos įvaizdžio gerinimo būdas – pedagogų kompetencijos tobulinimas, kvalifikacijos kėlimas. Net 81% pedagogų mano, kad jie gerina savo mokyklos įvaizdį dalyvaudami visuomeniniuose renginiuose. 70,2% A. Smetonos gimnazijos pedagogų pripažįsta, kad vienas iš svarbesnių jų mokyklos įvaizdžio gerinimo būdų yra ir mokymo priemonių bazės atnaujinimas ir turtinimas. Taip pat svarbus jų mokyklos įvaizdžio gerinimo būdas yra mokyklos garsinimas (dalyvavimas olimpiadose, meninio ugdymo konkursuose), taip mano 62,1% pedagogų. Šiek tiek daugiau kaip pusė pedagogų pažymi, kad informacijos apie mokyklos veiklą skleidimas (viešai platinamas mokyklos laikraštis, interneto svetainėse talpinama informacija, „atvirų durų“ dienos, straipsniai spaudoje) taip pat padeda gerinti mokyklos įvaizdį.

Verta pastebėti, kad tiek vidurinės mokyklos tiek gimnazijos mokytojų nuomone informacijos apie mokyklos veiklą skleidimas, viešosios nuomonės formavimas yra rečiau naudojami būdai mokyklos įvaizdžiui gerinti. Tai reiškia, kad mokyklų vadovai ir pedagogai turėtų labiau įvertinti šį mokyklos įvaizdį įtakojantį veiksnių ir šiai sričiai skirti daugiau dėmesio, nes formuojant ir gerinant mokyklos įvaizdį svarbiausia yra kryptingai informuoti visuomenę.

*Apibendrinant galima teigti, kad ir atskleisti svarbiausi mokyklos įvaizdį formuojantys veiksniai, ir mokyklų privalumai, ir įvaizdžio gerinimo būdai patvirtina mokslinę hipotezę, kad mokyklos įvaizdis yra identifikuojamas konstruktas, kurį sudaro švietimo paslaugos ir santykiai su aplinka.*

#### 4. MOKYKLOS ĮVAIZDŽIO FORMAVIMO MODELIS

Remiantis teorinio ir empirinio tyrimo rezultatais sudarytas mokyklos įvaizdžio formavimo modelis (žr. 20 pav.).



20 pav. Mokyklos įvaizdžio formavimo modelis

Šaltinis: sudaryta autorės.

Mokyklos įvaizdžio formavimuisi daug įtakos turi ir vidinė bei išorinė aplinka. Įvaizdį sąlygoja ir šalies politinė-teisinė, ekonominė, socialinė-kultūrinė, technologinė, ekologinė situacija ir t.t.; išorinės aplinkos auditorijos (potencialūs darbuotojai, mokiniai, jų tėvai, vietos bendruomenė, vietos ir centrinė švietimo valdžia, valdžios institucijos, išteklių ir paslaugų tiekėjai, rėmėjai, specifinių interesų turinčios grupės, žiniasklaidos atstovai, darbdaviai, profesinės sąjungos, konkurentai), todėl modelyje pavaizduotas abipusis ryšys tarp išorinės ir vidinės organizacijos aplinkos.

Šiame modelyje strateginis valdymas išskiriamas kaip atskiras organizacijos vidaus elementas. Mokyklos strateginis valdymas – tai nuolatinis, dinaminis ir nuoseklus procesas, kuriuo remdamasi organizacija ieško tinkamiausių būdų organizuoti darbą, pasiekti geriausių rezultatų didinant bendrą organizacijos vertę, laiku prisitaikyti prie išorinės aplinkos pokyčių ir efektyviai išnaudoti savo turimą potencialą. Mokyklos įvaizdžio formavimas – tai strateginio valdymo sudedamoji dalis.

Mokyklos įvaizdis kuriamas komunikacijos procese iš organizacijos pranešimų apie save. Svarbiausia yra orientacija į auditoriją. Mokyklos komunikacijai su atskiromis publikomis turi būti pritaikomi atitinkami pranešimai, priemonės ir būdai, siekiant patenkinti jų specifinius poreikius ir interesus. Svarbus yra komunikacinės strategijos kiekvienai grupei sukūrimas (tai turėtų atlikti mokykloje sudarytos strategijų formavimo grupės), nes mokyklos komunikacijos dėka susiformuoja visuminis mokyklos suvokimas visuomenėje. Vidinė mokyklos komunikacija suprantama kaip mokyklų darbuotojų tarpasmeninis bendravimas bei bendravimas ir bendradarbiavimas su paslaugų vartotojais – mokiniais, jų tėvais. Išorinė komunikacija tai visi mokyklos veiksmai – reklama, ryšiai su visuomene, visuomeninė veikla – kuriais siekiama atkreipti dėmesį į organizacijos savitumus, bendraujant su organizacijos išorinėmis visuomenės auditorijomis. Nuo komunikacijos kiekio ir kokybės priklauso mokyklos įvaizdis, juo tinkamesnė komunikacija, tuo sėkmingesnis mokyklos teigiamo įvaizdžio formavimas. Informacija apie mokyklą turi būti ne tik skleidžiama, bet ir nustatomas grįžtamasis ryšys.

Vidinės auditorijos (pedagogai, mokiniai, tėvai, aptarnaujantis personalas) tiesiogiai dalyvauja mokymo procese. Mokymo procesas turi vykti taip, kad užtikrintų mokymo kokybę, o tuo turėtų pasirūpinti mokykloje sudarytos švietimo paslaugų kokybės kūrimo grupės, kurios spręstų kokiais būdais (mokymo proceso modernizavimu, optimizavimu ir pan.) galima būtų užtikrinti švietimo paslaugų kokybę.

Kultūra yra svarbi mokyklos įvaizdžio formavimo sudedamoji dalis, nuo kurios priklauso švietimo paslaugų kokybė, mokinių mokymasis, bendravimas. Mokyklos kultūrą sudaro organizacijoje pripažįstamos vertybės, elgesio taisyklės, nusistovėję ritualai, papročiai, susiformavusios normos, kurių laikosi mokykla, filosofija, kuria grindžiamas vyraujantis požiūris į



tam tikrus dalykus, pasireiškiantis elgesiu su klientais – švietimo paslaugų vartotojais, prioritetų pasirinkimu. Mokyklos kultūra tai tarsi kertinių įsitikinimų modelis, išugdytas ar atrastas grupės žmonių jiems kartu sprendžiant problemas, susijusias su integravimusi viduje, bei išlikimu konkurencinėje aplinkoje, vienijantis visą organizaciją ir išskiriantis ją iš kitų.

Per mokyklos identitetą (kuris yra strategiškai suplanuotas, suformuotas organizacijos viduje, ir komunikuojamas į išorinę aplinką organizacijos-savęs pateikimas, išryškinant išskirtinumus), įgyvendinant uždavinius (aukšto kompetencijos lygio pasiekimas ir efektyvus darbas su paslaugų vartotojais; puikiai dirbančios organizacijos įvaizdžio palaikymas, lemiantis vartotojų pasitikėjimą; emocinių ryšių su paslaugų vartotojais bei visuomene suformavimas) formuojamas, gerinamas mokyklos įvaizdis.

Modelyje mokyklos įvaizdžio suformavimas nėra galutinis tikslas. Galutinis taškas – mokyklos reputacija, suformuota įvaizdžio pagrindu kaip ilgalaikis mokyklos vertinimas visuomenėje. Kadangi mokyklos įvaizdžio formavimas – tai nuolatinis ir nenutrūkstamas procesas, todėl įvaizdžio formavimo modelyje pavaizduotas grįžtamasis ryšys iš įvaizdžio bei reputacijos į strateginį valdymą.

## IŠVADOS

### **Teorinės dalies išvados:**

Išanalizavus įvaizdžio, organizacijos įvaizdžio sampratą, nustatyta, kad mokslininkai šį fenomeną vertina iš skirtingų pozicijų, vieni akcentuoja jog įvaizdis yra kognityvinis proceso padarinys (tai asmens pojūčiai, jausmai, nuostatos organizacijos atžvilgiu), kiti, kad įvaizdis yra komunikacinio proceso rezultatas (tai organizacijos skleidžiama informacija). Magistro darbe vadovaujamas šiuo apibrėžimu: įvaizdis, organizacijos įvaizdis – tikėjimo, požiūrių ir nuostatų, kurias asmuo ar jų grupė turi objekto atžvilgiu, visuma, veikiami materialių ir nematerialių elementų, komunikacijos ir asmeninių bei socialinių vertybių.

Įvaizdis svarbus tiek pačiai organizacijai, tiek jos aplinkai – vartotojams, visuomenei: įvaizdis reprezentuoja organizaciją už jos ribų, suteikia vartotojui supaprastintą informaciją apie jos veiklą, apie organizacijos patikimumą, geranoriškumą ir kokybę, supaprastina vartotojui sprendimo priėmimo procesą, padeda organizacijai pritraukti žmonių, reikalingų jos sėkmei: sutelkti tinkamus darbuotojus, gerus partnerius, ilgalaikius investuotojus, lojalius klientus, suteikia organizacijoms rinkoje tam tikrą jėgą, kuri didina bei užtikrina jų patikimumą ir pranašumą, padeda sėkmingai plėtoti veiklą. Palankaus įvaizdžio formavimas, valdymas ir palaikymas yra svarbus ilgalaikio konkurencinio pranašumo įgijimo veiksnys.

Organizacijos įvaizdžio tipų įvairovę lemia skirtingi jų klasifikavimo požymiai. Tikslinga skirti vidinį ir išorinį organizacijos įvaizdį, kurių kiekvienas gali būti palankus, neutralus, universalus ar nepalankus. Švietimo organizacijoms, tikslinga kurti universalų įvaizdį, kuris pateisintų visų kontaktinių auditorijų veikiančių tiek organizacijoje, tiek ir už jos ribų, lūkesčius.

Teorinių užsienio ir lietuvių mokslininkų organizacijos įvaizdžio formavimo modelių analizė leidžia teigti, kad nors modeliai skirti verslo įmonių įvaizdžio formavimui ir valdymui pavaizduoti, tačiau gana sėkmingai juos galima pritaikyti ir švietimo įstaigoms, kurias reikėtų suvokti kaip paslaugas teikiančias organizacijas.

Įvaizdis turi būti pritaikytas prie konkrečios organizacijos veiklos pobūdžio ir atitikti tikrovę.

Įvaizdžio formavimo ir valdymo procesas turi būti nuolatinis, nenutrūkstamas, cikliškas, reikalaujantis nuolatinio stebėjimo, kadangi pats įvaizdis yra dinamiškas – nuolat kintantis.

### **Empirinės dalies išvados:**

Tyrimo rezultatai parodė, kad šiandieninę Lietuvos švietimo sistemą pedagogai, tėvai vertina patenkinamai. Nors respondentai Lietuvos švietimo ateitį taip pat vertina pesimistiškai, tačiau yra linkę manyti, kad Ukmergės miesto gimnazijų perspektyva yra optimistiškesnė negu Ukmergės miesto vidurinių mokyklų ateitis.

Respondentų (pedagogų, mokinių, ir mokinių tėvų) nuomonių palyginimas atskleidė tapatų

respondentų požiūrį į įvaizdžio fenomeną – visos trys respondentų grupės pritaria, kad teigiamo įvaizdžio formavimas yra labai svarbus vidurinį išsilavinimą teikiančios mokyklos veiklos sėkmei, lemia apsisprendimą renkantis švietimo įstaigą, respondentams yra svarbus pasirinktos mokyklos įvaizdis ir jie patenkinti tuo įvaizdžiu, švietimo organizacijos tarpusavyje konkuruoja, pasiduoda rinkos ekonomikos dėsniams – pripažįsta ugdymo institucijos teigiamo įvaizdžio formavimo būtinybę.

Renkantis mokyklą prioritetai teikiami gimnazijoms, dėl visuomenėje vyraujančio palankaus gimnazijų įvaizdžio – mokymasis gimnazijoje asocijuojasi su prestižu, priklausymu elitiniam jaunimui, su kokybe, garantija, ryškesnėmis ateities perspektyvomis ir pan. Vidurinė mokykla nei kiek neatsilieka nuo gimnazijos, o netgi geba efektyviai konkuruoti bei parodyti savo pranašumą, kai kuriais rodikliais (gerais brandos egzaminų rezultatais, dideliu skaičiumi mokinių sėkmingai įstojusių į aukštąsias mokyklas) netgi lenkia gimnaziją, ir visgi tarsi lieka antroje vietoje.

Formuojant pageidaujamą įvaizdį, tiek vidurinei mokyklai, tiek gimnazijai yra svarbios visos auditorijos, jų adresatas labai platus. Pedagogų nuomone įvaizdžio kūrimo pastangos pirmiausia turi būti nukreiptos į pačius pedagogus, pedagogai suvokia vidinio įvaizdžio svarbą, nes įvaizdžio kūrimas darbuotojams stipriai veikia išorinį įvaizdį. Po to mokyklų įvaizdžio formavimo pastangos nukreiptos į švietimo paslaugų vartotojus – mokinius, tėvus, bei visuomenę. Mokyklos stengiasi sukurti kuo universalesnį įvaizdį, kuris tenkintų įvairių kontaktinių auditorijų poreikius.

Pedagogų, mokinių, mokinių tėvų požiūriu, mokyklos įvaizdžio kūrimui reikšmingiausios auditorijos – pedagogai ir mokyklos vadovybė. Tėvų, mokinių požiūryje išryškėjo nepakankamas tėvų įtakos vertinimas mokyklos įvaizdžio formavimo procese.

Svarbiausiu mokyklos pasirinkimą skatinančiu kriterijumi visos trys respondentų grupės įvardija švietimo paslaugų kokybę, kurią užtikrina ten dirbantys kompetentingi pedagogai. Kitą, mokyklos pasirinkimui labai svarbų kriterijų pedagogai pažymėjo santykius tarp mokinių ir mokytojų, mokiniai – santykius tarp bendramokslų, o tėvai – mokyklos materialinę bazę, kuri yra pagrindas kokybiškam ugdymo procesui.

Vidurinį išsilavinimą teikiančios mokyklos kol kas pakankamai neįvertina ir neišnaudoja pagrindinių ryšių su visuomene palaikymo priemonių – informatyviausių priemonių apie teikiamas ugdymo paslaugas ir jų kokybę (viešos vadovų kalbos, pranešimai, diskusijos, „atvirų durų“ dienos, viešai platinami mokykliniai laikraščiai, internetiniai puslapiai, mokyklų reklaminiai leidiniai, išorinė reklama, interviu žiniasklaidai ir kt.), kurios yra tokios svarbios pritraukiant potencialius paslaugos vartotojus.

## REKOMENDACIJOS

Vidurinį išsilavinimą teikiančioms mokykloms formuojant mokyklų įvaizdį derėtų sudaryti strategijų formavimo grupes.

Siūloma mokyklos įvaizdžio formavimo pastangas nukreipti į mokinių ir tėvų auditorijas, reikia ypatingai tvirtinti pedagogų, mokinių, tėvų bendravimą ir bendradarbiavimą, aktyviau įtraukti tėvus į mokyklos valdymą – sudaryti pedagogų, mokinių ir jų tėvų jungtinę tarybą.

Gerinant mokyklų materialinę bazę, kuri yra kokybiško ugdymo proceso pagrindas, reikėtų pasitelkti į pagalbą rėmėjus.

Švietimo paslaugų kokybės užtikrinimui rekomenduojama sudaryti švietimo paslaugų kokybės kūrimo grupę, kuri ir spręstų kaip ir kokiais būdais užtikrinti mokyklų teikiamų paslaugų kokybę.

Mokyklos turėtų daugiau dėmesio skirti bendram mikroklimato gerinimui skatinant mokinio asmenybės pažinimą, vieningumo jausmą, pagarbą, šiltesnį ir aktyvesnį bendravimą (tiek verbalinį, tiek neverbalinį).

Švietimo organizacijoms rekomenduojama nuolat akcentuoti savo išskirtinumą įvairiose masinio informavimo priemonėse; turėtų numatyti, kaip tinkamai pasinaudoti ryšių su visuomene palaikymo priemonėmis, kurių reikšmingumą formuojant organizacijos įvaizdį jau seniai įvertino verslo įmonės.

Mokykloms rekomenduojama kurti kuo universalesnį mokyklos įvaizdį, kad būtų kuo priimtinesnis plačiam švietimo organizacijų kontaktinių auditorijų ratui.

Siekiant, kad teigiamas įvaizdis peraugtų į teigiamą ilgalaikę švietimo įstaigos reputaciją, būtina formuoti adekvatų realiai situacijai įvaizdį.

## DISKUSIJA

Magistro darbo atliktos teorinės dalies analizė leido pastebėti, kad reputacijos ir įvaizdžio koncepcijų aiškinime yra be galo daug prieštaravimų bei diskusijų, ir bėgant laikui bei keičiantis organizacijoms šis klausimas vis aktualėja ir yra vis labiau diskutuotinas.

Galima išskirti tris pagrindinius požiūrius aiškinančius reputacijos ir įvaizdžio sąvokas:

- tapačios;
- visiškai skirtingos;
- išplaukiančios viena iš kitos.

Kai kurie įvaizdžio tyrinėtojai (Martineu, 1958; Boulding, 1973; Kennedy, 1977; Bernstein, 1984; Dichter, 1985; Abratt, 1989; Dowling, 1993; Alvesson, 1998) organizacijos įvaizdį laikė organizacijos reputacijos sinonimu ir iš viso nevartojo organizacijos reputacijos sąvokos. Tačiau šiandien vis daugiau mokslininkų organizacijos įvaizdžio ir organizacijos reputacijos terminų tapatinimą, nebandant identifikuoti šių koncepcijų skirtumų, vertina neigiamai (Drūteikienė, 2004).

A. Caruana (1997) teigė, jog tai, kad daugelis šios mokyklos mokslininkų vartojo organizacijos įvaizdžio ir organizacijos reputacijos terminus pakaitomis, ir buvo pagrindinis veiksnys, lėmęs dviprasmiškumą, apgaubiantį dabartinės organizacijos reputacijos ir įvaizdžio koncepcijas (Gotsi 2001).

Kiti tyrinėtojai (Balmer, 1997; Broomley, 1993; Brown, Dacin, 1997; Fombrun, Shanley, 1990; Mason, 1993; O'Sullivan, 1983; Rindova, 1997; Saxton, 1998; Semons, 1998) tyrė organizacijos reputacijos ir organizacijos įvaizdžio terminus kaip skirtingas koncepcijas.

Požiūrio, kad organizacijos įvaizdžio ir reputacijos sąvokos kyla viena iš kitos šalininkai priskiriami dviem kryptims. Pirmosios krypties mokslininkai (Barich, Kotler, 1991; Mason, 1993; Marziliano, 1998) teigia, kad organizacijos reputacija – tik viena organizacijos įvaizdžio dimensijų. Kitos krypties atstovų (Fombrun, 1996; Saxton, 1998; Gotsi, Wilson, 2001) nuomone, organizacijos reputacija įtakojama organizacijos auditorijų susikurtų įvaizdžių. Abiejų mokyklų atstovai sutarė, kad šios sąvokos tarpusavyje susijusios (Drūteikienė, 2004).

Įvaizdis ir reputacija yra skirtingi elementai nors ir abu nagrinėjami iš socialinio konteksto, abu padeda organizacijai rūpintis socialine atsakomybe, parodyti socialinį bendradarbiavimą, tačiau tiek įvaizdis, tiek reputacija veikia skirtingai.

Galima išvelgti tokius pagrindinius skirtumus tarp įvaizdžio ir reputacijos:

- Įvaizdis yra momentinis įspūdis apie organizaciją, o reputacija yra istorinė ir kultūrinė šio įvaizdžio dimensija – organizacijos suinteresuotų publikų, bendruomenės visapusiškai gera nuomonė, gera “socialinė atmintis” apie organizaciją ir jos veiklą.

- Įvaizdis gali būti sukurtas “dirbtinai”, reputacija ne.
- Įvaizdžiui nėra taip būdingas laikinumas ir nestabilumas kaip reputacijai.
- Įvaizdis – tai *ką* sako organizacija, reputacija – *kaip* organizacija sako.
- Įvaizdis atsiranda tik susikūrus organizacijai, o reputacijos gali kurį laiką ir nebūti (Passow, Fehlman, Grahlow, 2003).

G. Drūteikienė (2004) teigia, kad organizacijos reputacijos sąvoka yra siauresnė, apimanti tik vertinimus organizacijos atžvilgiu – gera ar bloga reputacija. Organizacijos įvaizdžio terminas apima ne tik platesnį vertinimų spektrą – puikus, patenkinamas, nepalankus įvaizdis, bet ir turinį – kokia tai organizacija: patikima – nepatikima, didelė – maža, patraukli – nepatraukli.

Pagrindinis skirtumas, yra tai, kad reputacija yra susijusi su laiku – patikrinta laiko, reputacijos sukūrimas sudėtingesnis ir ilgiau trunkantis procesas, o įvaizdis gali būti momentinis ir netgi dirbtinai sukurtas. Kaip sakoma įvaizdį gali susikurti, o reputaciją reikia užsitarnauti.

Darbe vadovautasi nuostata, kad organizacijos įvaizdžio ir reputacijos sąvokos kyla viena iš kitos. Organizacijos reputacija susiformuoja įvaizdžio pagrindu kaip organizacijos įvaizdžio pasekmė. Reputacija veikia įvaizdžius, kuriuos susikuria žmonės kasdien susidurdami su organizacija, o įvaizdžiai turi daug įtakos organizacijos reputacijai.

## LITERATŪRA

1. Almonaitienė, J. (2001). Bendravimo psichologija. Vadovėlis. Kaunas: Technologija.
2. Aristotelis (1997). Politika. Vilnius: Pradai.
3. Bakanauskas, A. (2004). Marketingo komunikacija. Kaunas.
4. Balmer, J. M. T., Gray, E. R. (1999). Corporate identity and corporate communications: creating a competitive advantage // Corporate communications: an international Journal 4 (4), p. 171-176.
5. Balmer, J. M. (2001). Corporate identity, corporate branding and corporate marketing. Seeing through the fog // European Journal of Marketing, Vol.35, No.3/4.-P. 248-291.
6. Banytė, J. (1997). Įvaizdis – ne kaklaraištis, kasdien nekeisi // Vadovo pasaulis 12 (14), p. 30-37.
7. Bernstein, D. (1996). Company Image and Reality: A Critique of Corporate Communications. Cassell: The Advertising Association.
8. Boguslauskas, V. (2003). Ekonometrikos pagrindai. Kaunas.
9. Cees, B.M van. Riel. (1992). Principles of corporate communication. British Library, 239 p. (28 – 142 p.) ISBN 0-13-150996.
10. Charles, C. M. (1999). Pedagoginio tyrimo įvadas. Vilnius: Alma littera.
11. Čeikauskienė, M. (1997). Reklama ir firmos įvaizdis. Vilnius: Lietuvos informacijos institutas.
12. Čekanavičius, V., Murauskas, G. (2002). Statistika ir jos taikymai I dalis. Vilnius: TEV.
13. Čekanavičius, V., Murauskas, G. (2002). Statistika ir jos taikymai II dalis. Vilnius: TEV.
14. Čereška, B. (2004). Reklama: teorija ir praktika. Vilnius.
15. Dalin. P., Rolff, H. G., Kleekamp, B. (1999). Mokyklos kultūros kaita. Vilnius.
16. Dobranskienė, R. (2004). Mokyklos bendruomenės vadyba. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
17. Doty, D.I. (1990). Publicity and Public Relations. New York: Barron's.
18. Dowling, G. (2001). Creating Corporate Reputations. Oxford University Press.
19. Drūteikienė, G. (2002). Organizacijos įvaizdžio kūrimas: apibendrinamojo modelio link // Informacijos mokslai, nr. 22.
20. Drūteikienė, G. (2003). Organizacijos įvaizdžio ekonominė funkcija // Ekonomika Nr. 62.
21. Drūteikienė, G. (2004). Organizacijos įvaizdis ir reputacija: sąvokų konceptualizavimo problema. // Informacijos mokslai Nr. 28, p. 54.
22. Drūteikienė, G. (2004). Įvaizdžio reikšmė sėkmingam organizacijos funkcionavimui// Reklamos ir marketingo idėjos. Nr. 35. ISSN 1648 – 9241.
23. Drūteikienė, G. (2004). Žmogiškųjų išteklių įtaka organizacijos įvaizdžio formavimui// Reklamos ir marketingo idėjos. Nr. 30. ISSN 1648 – 9241.
24. Drūteikienė, G. (2006). Organizacijos įvaizdžio palaikymas ištikus krizei – efektyvi komunikacija. Informacijos mokslai Nr. 36. ISSN 1392–0561.

25. Drūteikienė, G. (2007). Organizacijos įvaizdžio valdymas. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
26. Everard, K. B., Morris, G. (1997). Efektyvus mokyklos valdymas. Vilnius.
27. Gee, B. (1998). Creating a Million Dollar Image for Your Business. New York: PageMill Press.
28. Gotsi, W. (2001). Corporate reputation: seeking a definition. Corporate Communications: An International Journal, vol. 6, no. 1, p. 29.
29. Guščinskienė, J. (2000). Organizacijų sociologija. Kaunas.
30. Hopenienė, R. (1998). Firminio stiliaus poveikis įmonės įvaizdžio formavimui // Ekonomika ir vadyba. Tarptautinės konferencijos pranešimų medžiaga. Kaunas: Kauno technologijos universiteto leidykla.
31. Jazdauskaitė, V. (2004). Organizacijos įvaizdis (1). Kodėl svarbu kurti organizacijos įvaizdį // Vadovo pasaulis, nr. 7-8, p. 60-61.
32. Jazdauskaitė, V. (2004). Organizacijos įvaizdis (2). Tyrimai: kaip organizaciją vertina tikslinės grupės // Vadovo pasaulis, nr. 9, p. 36-37.
33. Jefkins, F. (1994). Public relations. London: Pitman Publishing.
34. Jucevičius, R., Jucevičienė, P., Janiūnaitė, B., Cibulskas, B. (2003). Mokyklos strategija: Strateginio vystymosi vadovas. Kaunas: Žinių visuomenės institutas.
35. Kardelis, K. (2002). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Kaunas.
36. Kardelis, K. (2005). Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Šiauliai.
37. Kenedy, S. (1977). Nurturing corporate images // European Journal of Marketing, vol. 11, no 3, p. 120-164.
38. Krasauskaitė, S. (2004). Įmonės įvaizdžio modelis // Reklamos ir marketingo idėjos Nr.1, p. 68-70.
39. Krikštaponytė, E. (2011). Mokyklose – ryškūs pokyčiai // Gimtoji žemė Nr.005 (9819).
40. Lietuvių kalbos žodynas. (2002). T. XX. Vilnius: Lietuvių kalbos instituto leidykla.
41. Marčinskas, A., Drūteikienė, G., Gudonienė, V. (2007). Aukštojo mokslo institucijų įvaizdis: šališki veiksniai // Informacijos mokslai.
42. Martišius, A. (2002). Pagrindiniai statistiniai matai. Šviesa: Vilnius.
43. Maščinskienė, J., Kuvykaitė, R. (2004). Markės svarba formuojant prekės įvaizdį // Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai Nr. 30.
44. Matkevičienė, R. (2000). Postmodernioji organizacija: ryšiai su visuomene // Informacijos mokslai Nr. 13, p. 74-77.
45. Matkevičienė, R. (2005). Ryšiai su visuomene. Vilnius: Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerijos švietimo aprūpinimo centras.
46. Merkys, G. (1995). Pedagoginio tyrimo metodologijos pradmenys. Šiauliai: Šiaulių pedagoginis institutas.
47. Mikoliūnienė, V. (2009). Veiksminga vadyba ugdymo įstaigos veiklos tobulinimui. Vilnius.



48. Norman, R. (1991). *Service Management: Strategy and Leadership in Service Business*. Gr. Britain: John Willey and sons.
49. Nugaraitė, A. (1999). *Ryšiai su visuomene: prabanga ar būtinybė*. Vilnius.
50. Passow, T., Fehlman, R., Grahlow, H. (2003). *Reputation Management*. The 7-th International Conference on Corporate Reputation, Identity and Competivines. U.K.
51. Pešina, A. (2005). Mokyklos savo įvaizdį kuria internetiniuose tinklapiuose // *Ukmergės žinios* Nr. 28.
52. Pikčiūnas, A. (2002). Organizacijos ryšių ir institucinio įvaizdžio valdymo patirtis Lietuvos įmonėse // *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai* Nr. 21.
53. Pranulis, V. (1998). *Marketingo tyrimai*. Vilnius: Kronta.
54. Pranulis, V., Pajuodis A., Urbonavičius, S., Viršilaitė, R. (2000). *Marketingas*. Vilnius: The Baltic Press.
55. Rotkytė, S. (2004). Efektyviausias pranešimo perdavimas – įvaizdis? // *Reklama ir marketingo idėjos* Nr.6. p.38.
56. Sampson, E. (1994). *The image factor. Aguide to effective self-presentation for career enhancement*. London.
57. Steidl P., Emery G. (1997). *Corporate Image and Identity Strategies: Designing the Corporate Future*. Sydney: Business & Professional Publishing.
58. Seitel, F. P. (2006). *The Practice of Public Relations*. London: Prentice Hall.
59. Smith, P. R. (1993). *Marketing communications: an integrated approach*. London: Kogan Page.
60. Stravinskienė, J., Šeputienė, J. (2002). Corporate Image Management: the Practice of the Most Profitable Lithuanian Companies // *Inžinerinė ekonomika* 4 (30), p. 62-71.
61. Šeputienė, J. (2002). Įmonės identitetas – įmonės įvaizdžio pagrindas // *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos* Nr.5. p.193.
62. Šaparnis G. (2000). Kiekybinių ir kokybinių metodų derinimas, diagnozuojant mokyklos vadybą nestandartizuotu atviro tipo klausimynu. Daktaro disertacija. Šiaulių universitetas, Šiauliai.
63. Šeputienė, J. (2003). Vidinis įmonės įvaizdis: teoriniai ir praktiniai aspektai. Humanitariniai ir socialiniai mokslai: 6-osios Lietuvos jaunųjų mokslininkų konferencijos „Lietuva be mokslo – Lietuva be ateities“ medžiaga [Vilnius, 2003m. vasario 13 d.]. Vilnius: Technika, p. 137.
64. Sūdžius, V. (2002). Įmonės reputacijos ir įvaizdžio kūrimo priemonės // *Verslas: teorija ir praktika* t. 2, Nr. 1.
65. Taljūnaitė, M. (2001). *Valstybės institucijų įvaizdis ir organizacinė elgsena*. Monografija. Vilnius: Lietuvos teisės universiteto leidykla.
66. Targamadžė, V. (1999). *Bendrojo lavinimo mokykla: mokinių edukacinio stimuliavimo aspektas*. Kaunas.
67. Targamadžė, V. (1996). *Švietimo organizacijų elgsena*. Kaunas: Technologija.

68. Tarptautinių žodžių žodynas. (2003). Vilnius: Alma Litera.
69. Valackienė, A. (2004). Sociologinis tyrimas. Kaunas.
70. Valionienė, A. (2002). Vidinis firmos įvaizdis. Vadovo pasaulis. Nr.2, p. 20-23.
71. Videika, D. (2004). Kaip suformuoti teigiamą mokyklos įvaizdį?// Dialogas Nr.14 (607), p. 8.
72. Vitkienė, E. (1998). Paslaugų rinkodaros organizacinė sistema ir jos valdymas // Ekonomika ir vadyba Nr.7.
73. Vitkienė, E. (2004). Paslaugų marketingas. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
74. Želvys, R. (2003). Švietimo organizacijų vadyba. Mokomoji priemonė. Vilniaus universiteto leidykla.
75. Гермогенова, Л. Ю. (1994). Эффективная реклама в России. Практика и рекомендации. Москва.
76. Довжик, Г. (2001). Имидж фирмы: элементы формирования. Москва: ГУУ.
77. Джи, Б. (2000). Имидж фирмы. Санкт-Петербург: Питер.
78. Джоббер, Д., Ланкастер. Д. (2002). Продажи и управление имиджами. Москва: Юнити.
79. Котлер, Ф. (2003). Маркетинг менеджмент. Санкт-Петербург: Питер.
80. Почепцов, Г. (2004). Имиджелогия. Москва.
81. Синяева, И.М. (1998). Паблик рилейшнз в коммерческой деятельности. Москва: Юнити, с. 59.

#### **Internetas:**

82. Egerovi, L. ir D. Creating the plan to preserve or to improve school image. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: [http://www.fek.zcu.cz/cz/katedry/cecev/mes\\_mat/imangl/im\\_plan.htm](http://www.fek.zcu.cz/cz/katedry/cecev/mes_mat/imangl/im_plan.htm).
83. Johnson, R. E. (2003). Shaping Your Institutional Image: From Web to Print to Phone, The Little Things Count. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: [ccanewyork.com/PC/what\\_we\\_do/Presentation\\_pdfs/EmailMarketing1.pdf](http://ccanewyork.com/PC/what_we_do/Presentation_pdfs/EmailMarketing1.pdf).
84. Paulienė, R. Įmonės įvaizdžio samprata ir formavimo ypatybės. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: [http://www.komunikacija.lt/pranesimai/straipsn\\_1.htm](http://www.komunikacija.lt/pranesimai/straipsn_1.htm).
85. Paulienė, R. Pagrindinės įmonės įvaizdžio formavimo priemonės. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: [http://www.komunikacija.lt/pranesimai/straipsn\\_2.htm](http://www.komunikacija.lt/pranesimai/straipsn_2.htm).
86. Šiaulių Universiteto karjeros centras. (2008). Ar viską žinote apie įmonės/organizacijos įvaizdžio formavimą? [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <http://karjera.su.lt/eng/Darbdaviams/Praktiniai-patarimai/Ar-viska-zinote-apie-imones-organizacijos-ivaizdzio-formavima>.
87. Žalys, L., Žalienė, I., Janulienė, I. (2005). Turizmo organizacijos įvaizdžio formavimo aspektai rinkodaros požiūriu. [interaktyvus]. Prieiga per internetą: <http://www.su.lt/mokslas/mokslo-leidiniai/ekonomika-ir-vadyba-aktualijos-ir-perspektyvos/2005-nr5/643>.

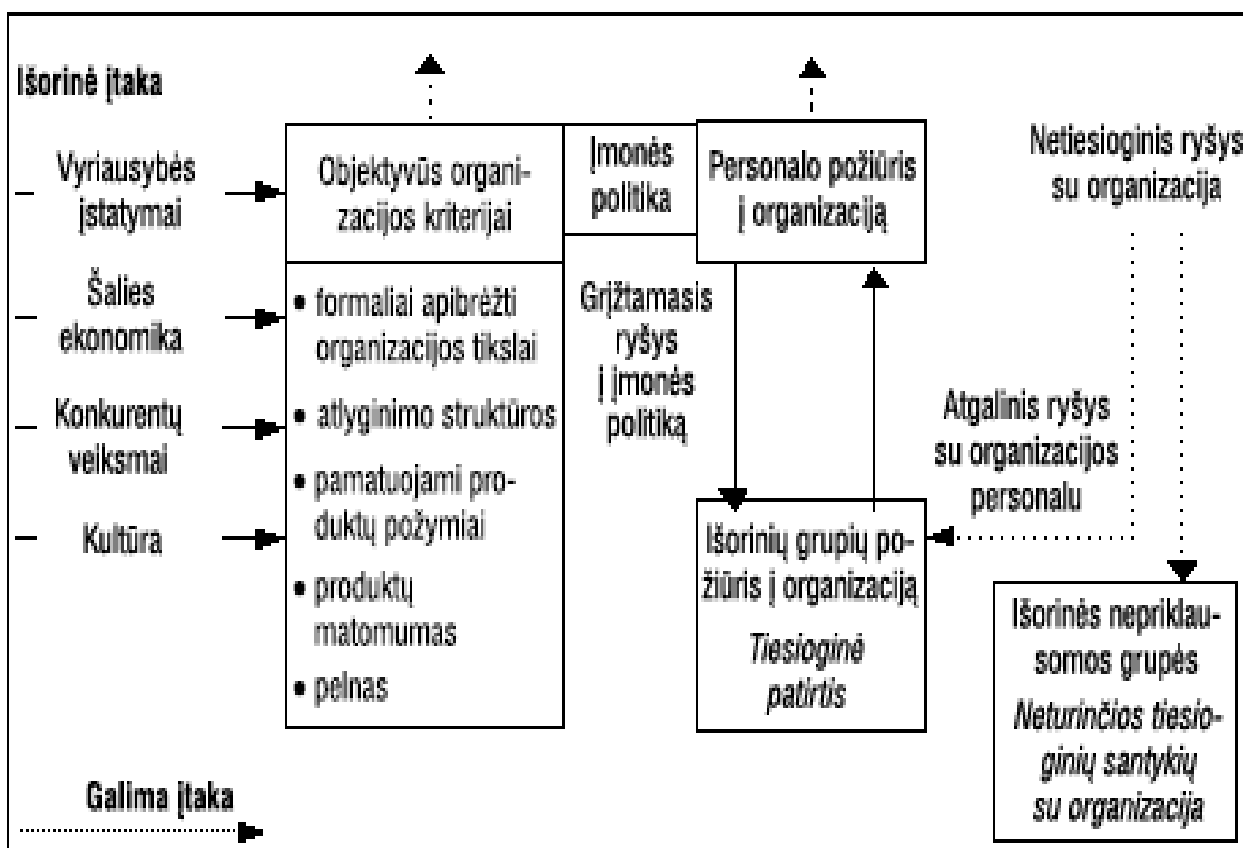
# Priedai

## Įvaizdžio svarba

Autoriai	Argumentai
D. Bernstein (1986)	Įvaizdis paveikia požiūrius, kurie veikia elgesį. Nei viena kompanija negali sau leisti ignoruoti įvaizdžio.
T. Poiesz (1988)	<p>Įvaizdžiai naudingi paieškos procese: dėmesys nukreipiamas į objektus, turinčius teigiamą įvaizdį. Įvaizdžiai yra ypatingai svarbūs kai:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• informacija, kurios pagrindu žmonės daro sprendimus yra sudėtinga, prieštaringa ir neužbaigta;</li> <li>• informacija yra arba nepakankama arba per plačios apimties, kad būtų galima spręsti;</li> <li>• žmonių įsitraukimo laipsnis yra per žemas pereiti išplėstą informacijos apdorojimo procesą;</li> <li>• yra tam tikros aplinkos sąlygos, kurios trukdo sprendimo priėmimo procesui.</li> </ul>
C. Chajet (1989)	Geras įvaizdis padeda kompanijai pritraukti žmonių, reikalingų jos sėkmei: analitikų, investuotojų, užsakovų, partnerių ir darbuotojų.
J.D.F. Brinkerhof (1990)	Pagrįstas įvaizdis sukuria kompanijai pridėtinę emocinę vertę kuri garantuoja, kad kompanija vienu žingsniu lenks savo varžovus. Pagrįstas įvaizdis yra konkurencingas, o tai reiškia savitas, patikimas.
D. Doty (1990)	Įvaizdis yra organizacijos strateginių tikslų siekimo įrankis. Strateginiai tikslai - tai tokie tikslai, kurie liečia pagrindines organizacijos veiklos sritis ir yra orientuoti į ilgalaikę perspektyvą. Pozityvaus įvaizdžio privalumai yra akivaizdūs.
J. Barney (1991)	Organizacijos įvaizdis yra svarbus nematerialus organizacijos aktyvas, kurį ypač sunku sukurti, o kartu ir nukopijuoti.
H. Rao (1994)	Įvaizdis yra vienas pagrindinių organizacijos konkurencinio pranašumo šaltinių, kadangi jis yra unikalus, negali būti nupirktas.
J. Blauw (1994)	Pagrįstas įvaizdis yra produktų ir paslaugų pardavimo stimulas. Jis padeda kompanijai sutelkti tinkamus darbuotojus, jis yra svarbus finansiniam pasauliui ir investuotojams, jis sukelia pasitikėjimą vidinėse ir išorinėse interesų grupėse.
S. Fombrun (1996)	<p>Geros reputacijos ir įvaizdžio nauda pasireiškia taip: organizacija gali laikyti aukštesnes produktų kainas nei jos konkurentai, mažesne kaina pirkti gamybai reikalingus išteklius, pritraukti ir išlaikyti talentingiausius darbuotojus, turėti stabilesnes pajamas, sulaukti didesnio klientų lojalumo, patirti mažesnę riziką krizių metu ir turėti daugiau veikimo laisvės akcininkų atžvilgiu.</p> <p>Organizacijos įvaizdžio, kaip nematerialaus turto, vertė kyla ir todėl, kad kiti rinkos dalyviai daugiau sužino apie organizacijos patikimumą, geranoriškumą ir kokybę.</p>
K. B. Everard, G. Morris (1997)	Įvaizdis tampa labai svarbus, kai tik iškyla pasirinkimo klausimas.
Aristotelis (1997)	Įvaizdis yra stipriausias įtikinimo įrankis.
M. Čeikauskienė (1997)	Įvaizdžio kūrimas pasaulinėje praktikoje laikomas vienu iš svarbiausių organizacijos strateginio valdymo ir marketingo tikslų.

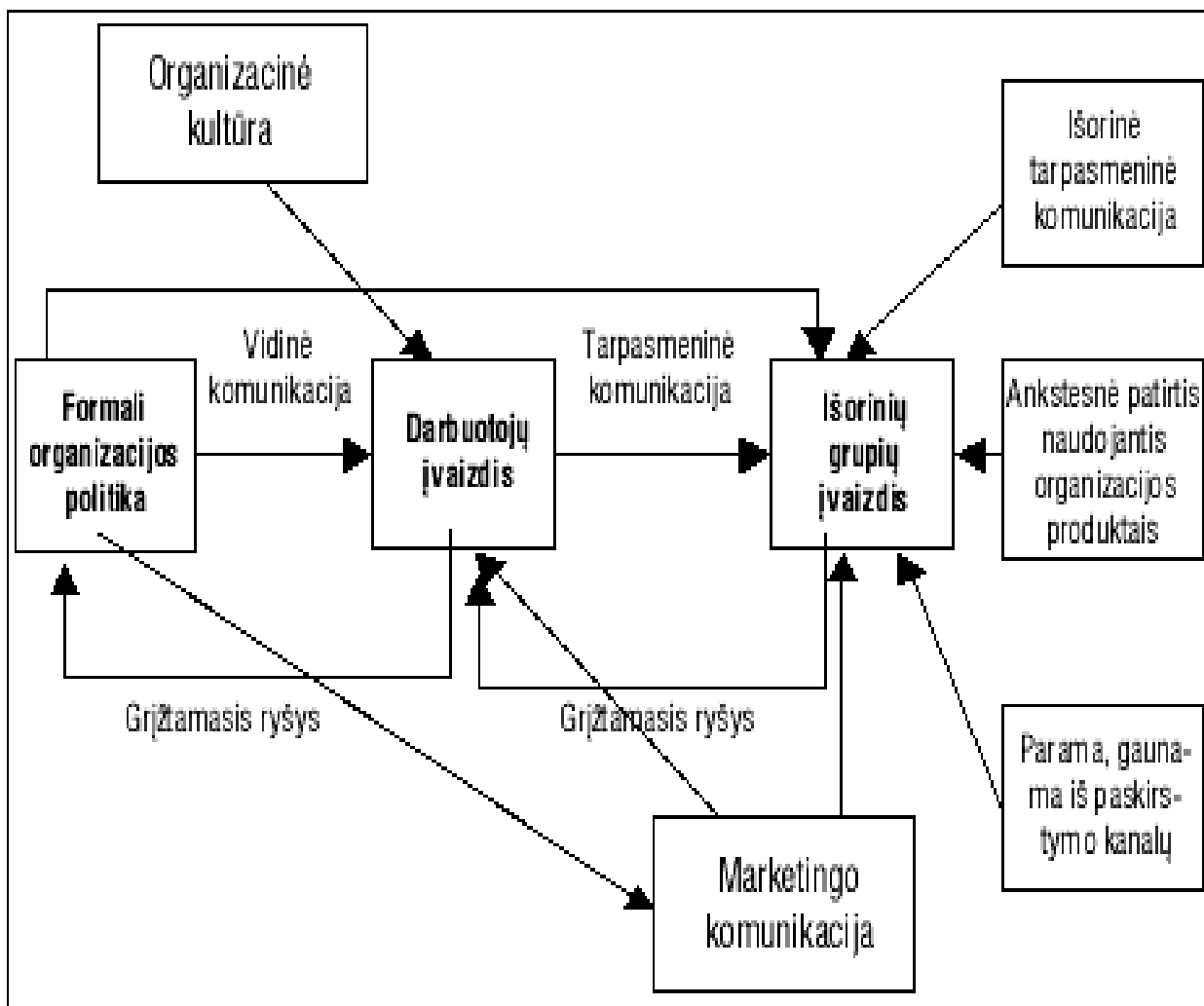
R. Gibson (1998)	Organizacijos intensyvėjančios konkurencijos sąlygomis bus priverstos užleisti savo pozicijas tol, kol neturės aiškaus suvokimo, kuo jos skiriasi nuo kitų ir ką unikalūs gali pasiūlyti.
R. Hopenienė (1998)	Palankus ir ilgalaikis įvaizdis susilpnina konkurenciją organizacijos atžvilgiu, suteikia neabejotiną pranašumą prieš tuos, kurių įvaizdis neigiamas ar mažai žinomas.
D. Ogilvy (1998)	Auksinis atlygis laukia to gamintojo, kuriam pakako proto sukurti palankų įvaizdį ir ilgą laiką jo laikytis.
A. Greenspan (1999)	Organizacijų prekės šiandien neretai įvertinamos dar prieš jas pagaminant, o paslaugų teikėjai dažniausiai gali pasikliauti tik savo geru įvaizdžiu ir reputacija.
A. Nugaraitė (1999)	Įvaizdis yra puiki investicija į organizacijos ateitį.
Б. Джи (2000)	Įvaizdis ir reputacija yra pats didžiausias organizacijos turtas.
G. Dowling (2001)	Kurdami įvaizdį organizacijos vadovai gali priversti klientus elgtis taip, kaip yra naudingiau pačiai organizacijai.
G. Drūteikienė (2003)	Geras įvaizdis tampa būtina sąlyga organizacijai, norinčiai pasiekti stabilią ir ilgalaikę sėkmę. Įvaizdis padeda pritraukti naujų klientų ir partnerių, pritraukti ir išlaikyti talentingiausius darbuotojus, padidina organizacijos galimybes pasinaudoti išoriniais finansavimo šaltiniais, kokybiškais, jai būtiniais išteklių ir taip lemia jos dinamišką plėtrą.
S. Krasauskaitė (2004)	Patikimas organizacijos įvaizdis garantuoja visuomenei ir pavieniems vartotojams siūlomų paslaugų kokybę bei saugo įmonę nuo konkurencijos.
R. Paulienė (2004)	Šiuolaikinės organizacijos įvaizdis – pagrindinė jos vertybė. Įvaizdis apibūdina organizaciją, ją įvertina ir apsprendžia kiekvieno žmogaus elgesį jos atžvilgiu. Įvaizdis įtakoja bet kokį pasirinkimą.
L. Žalys, I. Žalienė, I. Janulienė (2005)	Įvaizdžio formavimas, nuolatinis gerinimas gali padėti organizacijai ne tik sėkmingai konkuruoti rinkoje, bet ir tapti lyderiu jų veiklos srityje.
G. Drūteikienė (2006)	Gero įvaizdžio svarba atsiskleidžia ne tik sėkmingos raidos laikotarpiams, bet ir tada, kai iškyla sunkumų – gero įvaizdžio inercija ir tinkami veiksmai stengiantis jį išlaikyti sumažina neigiamus padarinius.
G. Drūteikienė (2007)	Įvaizdis suteikia išskirtinį unikalumą ir padidina konkurencingumą.

Šaltinis: sudaryta autorės pagal Cees, B.M van. Riel. (1992); Drūteikienė, G. (2007); Doty, D. (1990); Drūteikienė, G. (2003); Aristotelis (1997); Čeikauskienė, M. (1997); Hopenienė, R. (1998); Nugaraitė, A. (1999); Джи, Б. (2000); Dowling, G. (2001); Krasauskaitė, S. (2004); Paulienė, R. (2004); Žalys, L., Žalienė, I., Janulienė, I. (2005); Drūteikienė, G. (2006).



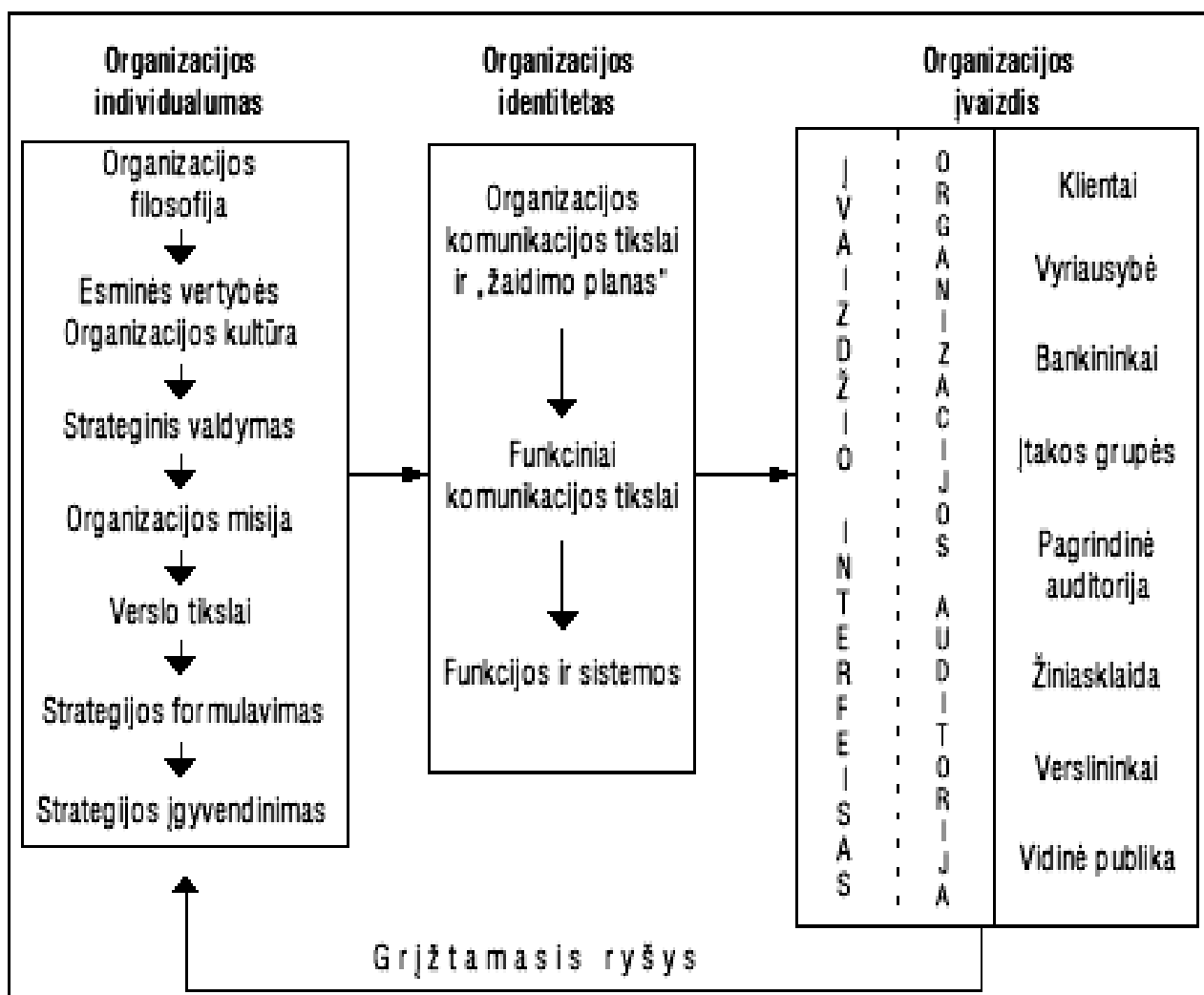
1 pav. S. Kennedy (1977) organizacijos įvaizdžio kūrimo modelis

Šaltinis: Kennedy, S. (1977) Nurturing corporate images // European Journal of Marketing, vol. 11, no 3, p. 120-164.



**2 pav.** G. Dowling (1986) organizacijos įvaizdžio kūrimo modelis

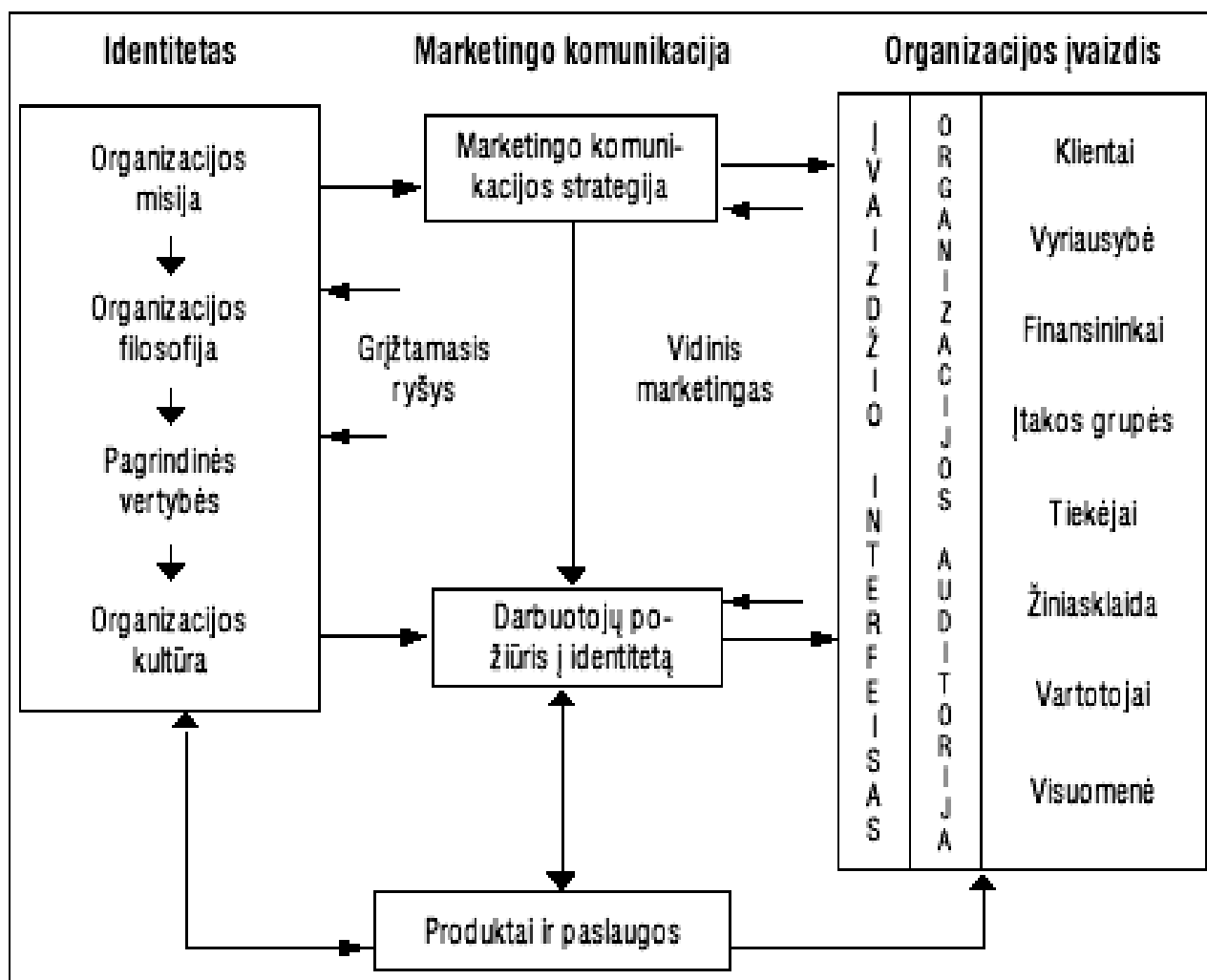
Šaltinis: Drūteikienė, G. (2002) Organizacijos įvaizdžio kūrimas: apibendrinamojo modelio link // Informacijos mokslai, Nr. 22, p. 100.



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

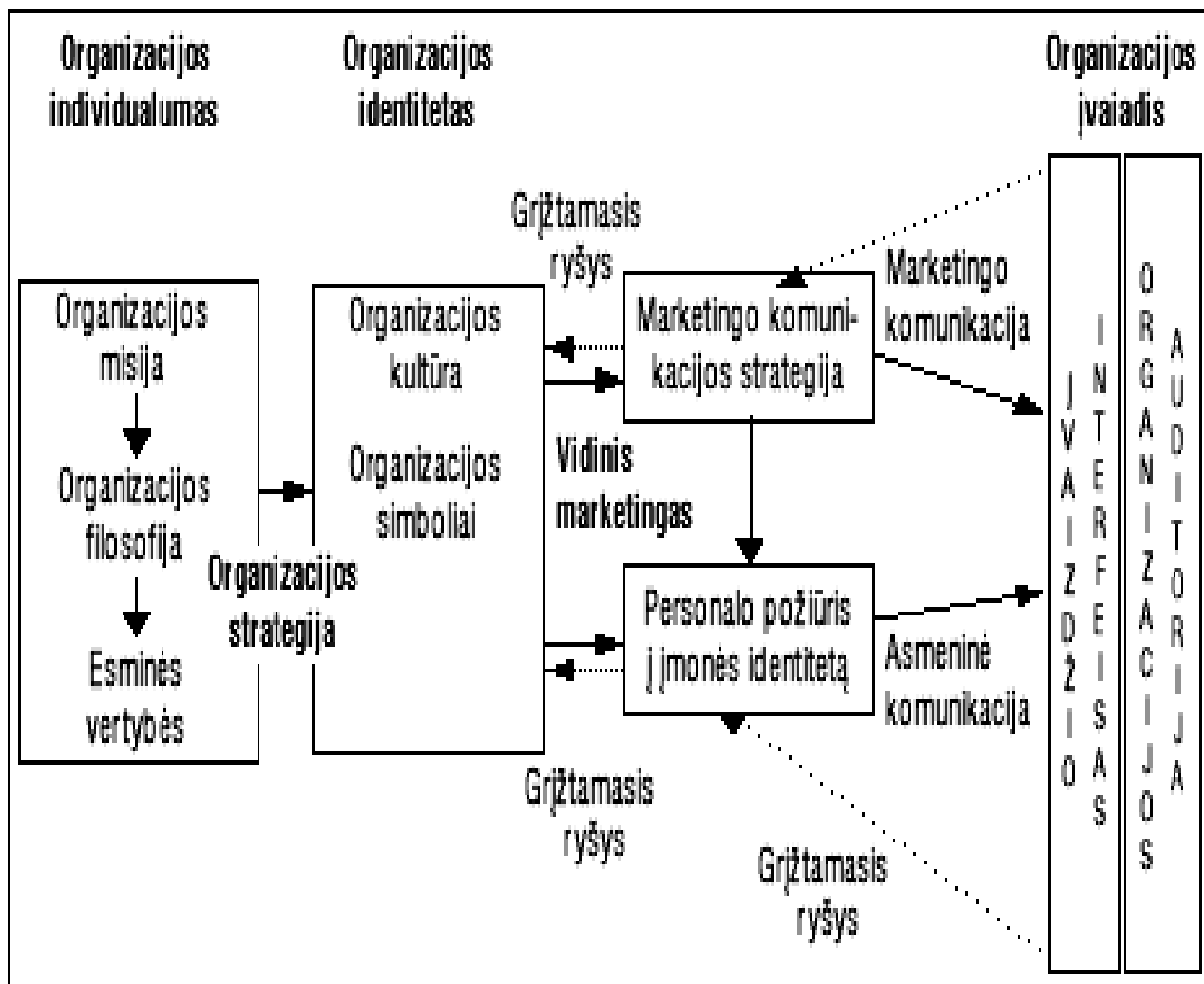
Šaltinis: Drūteikienė, G. (2007) Organizacijos įvaizdžio valdymas. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, p. 44-45.





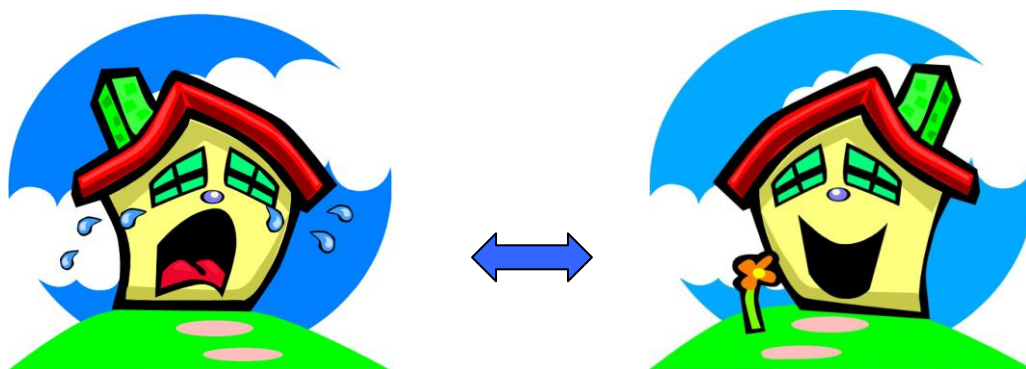
4 pav. N. Ind (1997) patobulintas R.Abratt (1989) organizacijos įvaizdžio modelis

Šaltinis: Drūteikienė, G. (2007) Organizacijos įvaizdžio valdymas. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla, p. 46-47.



**5 pav.** H. Stuart (1998) organizacijos įvaizdžio modelis

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

**ANKETA** (mokyklos vadovams, mokytojams)**MOKYKLŲ ĮVAIZDŽIO FORMAVIMO GALIMYBĖS  
UKMERGĖJE**

Kiekviena mokykla siekia tapti modernia ir savita, prisitaikančia prie nuolat besikeičiančių sąlygų, ugdymo organizacija.

Šios apklausos tikslas – ištirti Ukmergės miesto mokyklų įvaizdžio formavimo priemonės. Gerbiamas respondente, kviečiame Jus dalyvauti apklausoje. Anketa yra anoniminė, Jūsų atsakymai nebus viešinami, duomenys bus apibendrinami. Tyrimo rezultatai bus panaudoti tobulinant Ukmergės miesto mokyklų veiklą. Maloniai prašome Jūsų atidžiai perskaityti anketą ir atsakyti į visus pateiktus klausimus.

Dėkojame už atsakymus!

- \* Apklausa atlieka Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto Vadybos katedros magistrantė Kristina Patackaitė

Jums tinkantį atsakymą pažymėkite kryželiu:

**1. Jūsų lytis:**

- moteris     vyras

**2. Jūsų amžius:**

- Nuo 25 – 30  
 31 – 40  
 41 – 50  
 Virš 50

**3. Jūsų išsilavinimas:**

- aukštesnysis  
 neuniversitetinis aukštasis  
 universitetinis aukštasis  
 kita (įrašykite).....

**4. Mokykla, kurioje Jūs dirbate:**

- Užupio vidurinė mokykla     J.Basanavičiaus gimnazija  
 Šilo vidurinė mokykla     A. Smetonos gimnazija

**5. Jūsų užimamos pareigos:**

(įrašykite).....

**6. Darbo stažas šioje mokykloje:**

(įrašykite).....

**7. Pedagoginio darbo stažas:**

(įrašykite).....

**8. Kvalifikacinė kategorija:**

(įrašykite).....

<b>Klausimai:</b>	<b>Labai gerai</b>	<b>Gerai</b>	<b>Patenkinamai</b>	<b>Blogai</b>	<b>Labai blogai</b>
<b>9. Kaip vertinate šią šiuolaikinę Lietuvos švietimo sistemą?</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>10. Kaip vertinate šiuolaikinį Ukmergės miesto vidurinių mokyklų darbą?</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>11. Kaip vertinate šiuolaikinį Ukmergės miesto gimnazijų darbą?</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

<b>Klausimai:</b>	<b>Labai optimistiškai</b>	<b>Optimistiškai</b>	<b>Neutraliai</b>	<b>Pesimistiškai</b>	<b>Labai pesimistiškai</b>
<b>12. Kaip žiūrite į Lietuvos švietimo ateitį?</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>13. Kaip žiūrite į Ukmergės miesto vidurinių mokyklų ateitį (perspektyvą)?</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>14. Kaip žiūrite į Ukmergės miesto gimnazijų ateitį (perspektyvą)?</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



**15. Su kuo Jums asocijuojasi sąvoka „įvaizdis“?**

- Įspūdžiu
- Konkurencingumu
- Gera reputacija
- Kultūra
- Sėkminga veikla
- Saugumu
- Reklama
- Išskirtinumu
- Kita (įrašykite).....

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

- Mokyklos įvaizdis – tai abstrakti visos visuomenės ar tam tikrų visuomenės grupių nuomonė apie mokyklą.
- Mokyklos įvaizdis – tai priemonės, kuriomis organizacija stengiasi pristatyti save ir išsiskirti iš kitų mokyklų.
- Mokyklos įvaizdis – tai pastovus, ilgalaikis mokyklos veiksmų ir pasiekimų vertinimas.
- Mokyklos įvaizdis – tai visuma idėjų, jausmų, suvokimų, įsivaizdavimų ir lūkesčių, kuriuos asmuo ar asmenų grupė turi mokyklos atžvilgiu.

**17. Įvertinkite teiginius**

<b>Teiginiai:</b>	<b>Tikrai taip</b>	<b>Lyg ir taip</b>	<b>Nežinau</b>	<b>Lyg ir ne</b>	<b>Tikrai ne</b>
Įvaizdis turi įtakos Jūsų mokyklos sėkmei	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokyklos įvaizdis lemia apsisprendimą renkantis mokyklą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jums svarbus mokyklos, kurioje dirbate, įvaizdis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jūs patenkinti mokyklos, kurioje dirbate, įvaizdžiu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Šiuo metu mokyklos dirba rinkos ekonomikos sąlygomis (kiekviena mokykla siekia pritraukti kuo daugiau mokinių, nes nuo to priklauso jos finansavimas (mokinio krepšelis)) – tarpusavyje konkuruoja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yra skirtumas, kur įsigyti vidurinį išsilavinimą: gimnazijoje ar kitoje vidurinėje mokykloje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ukmergės miesto vidurinės mokyklos skiria pakankamai dėmesio savo įvaizdžiui	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ukmergės miesto gimnazijos skiria pakankamai dėmesio savo įvaizdžiui	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



**18. Ar Jūsų mokykloje sudaryta įvaizdžio formavimo grupė?**

- taip     ne     nežinau

**19. Jūsų mokykloje įvaizdžio formavimas yra:**

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

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

<b>Auditorijos:</b>	<b>Tikrai taip</b>	<b>Lyg ir taip</b>	<b>Nežinau</b>	<b>Lyg ir ne</b>	<b>Tikrai ne</b>
Mokinių	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pedagogų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Aptarnaujančio personalo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tėvų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Visuomenės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kontrolės institucijų (švietimo skyrius)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Savivaldybės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Profesinių sąjungų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Išteklų ir paslaugų tiekėjų (mokymo priemonės, vadovėlius tiekiančios, uniformas siuvančios, maistą gaminančios, pedagogų rengimo įstaigos)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rėmėjų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Specifinių interesų turinčių grupių (sporto, meno, kultūros, jaunimo, sveikuolių organizacijos)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Darbdavių	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Žiniasklaidos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Konkurentų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**21. Kiek įtakos, Jūsų nuomone, kuriant mokyklos įvaizdį, turi šios kontaktinės auditorijos?**

<b>Kontaktinės auditorijos:</b>	<b>Labai daug</b>	<b>Daug</b>	<b>Nedaug</b>	<b>Nežinau</b>	<b>Visai neturi</b>
Mokyklos vadovybė	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pedagogų kolektyvas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokiniai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tėvai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



## 22. Kaip manote, kiek reikšmės, renkantis mokyklą, turi šie veiksniai:

<b>Veiksniai:</b>	<b>Labai daug</b>	<b>Daug</b>	<b>Nedaug</b>	<b>Nežinau</b>	<b>Visai neturi</b>
Geografinė padėtis (arčiausiai namų, patogus susisiekimas)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vietovės, rajono, kuriame yra mokykla, įvaizdis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokyklos žinomumas (gerai žinoma mieste ar ne, populiaru ar ne)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokyklos eksterjeras (išorinė aplinka)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokyklos interjeras (vidinė aplinka)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokyklos simbolika (emblema, vėliava...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uniforma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokyklos vadovai (vadovų autoritetas)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokymo lygis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pedagogų kompetencija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokyklos aplinkos saugumas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokyklos kultūra (idėjos, vertybės, normos, tradicijos)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Santykiai tarp mokinių	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Santykiai tarp mokinių ir mokytojų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokyklos bendravimas su mokinių tėvais, kitais visuomenės nariais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokyklos ryšiai su kitomis miesto, šalies bei užsienio mokyklomis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokyklos materialinė bazė	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Maitinimo kokybė	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Popamokinės veiklos pasirinkimo galimybės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokyklos veiklos aktyvumas (dalyvauja įvairiuose projektuose, konkursuose, olimpiadose ar ne)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inovatyvumo lygis (imlūs naujovėms ar ne)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokyklos interneto svetainės informatyvumas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reklama	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gandai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Draugų, pažįstamų nuomonė, rekomendacijos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Žiniasklaidos atsiliepimai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Šeimos tradicijų tąsa ir įtaka (toje pačioje mokykloje mokėsi seneliai, tėvai, anūikai ir t.t.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokykloje mokosi geriausi vaikų draugai, šeimos draugų vaikai, pusseserės, pusbroliai (vaikas lengviau pritaips, nes ten mokosi jo draugai)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



### 23. Kokie Jūsų mokyklos privalumai, kuo išsiskiriate iš kitų mokyklų?

(įrašykite).....  
.....  
.....

### 24. Pažymėkite, kurios iš išvardintų priemonių, Jūsų nuomone, yra svarbiausios formuojant mokyklos įvaizdį:

<b>Priemonės:</b>	
Mokyklos vizija (pageidaujama mokyklos ateitis ir priemonės jai pasiekti)	<input type="radio"/>
Mokyklos misija (dabartinės mokyklos paskirties apibūdinimas; mokyklos pobūdis, veiklos specifika)	<input type="radio"/>
Mokyklos strategija (veiklos planas, kuris nusako pagrindinius veiklos tikslus, kryptis bei būdus jiems pasiekti)	<input type="radio"/>
Ugdymo kokybės gerinimas	<input type="radio"/>
Mokytojų kvalifikacijos kėlimas	<input type="radio"/>
Mokyklos mikroklimato gerinimas	<input type="radio"/>
Mokyklos vidinės ir išorinės aplinkos gražinimas	<input type="radio"/>
Bendravimas, bendradarbiavimas su mokiniais, jų tėvais	<input type="radio"/>
Mokyklos kultūros kėlimas	<input type="radio"/>
Mokyklos garsinimas (dalyvavimas projektuose, konkursuose, olimpiadose...)	<input type="radio"/>
Visuomeninės veiklos aktyvinimas (aktyvus dalyvavimas vietos bendruomenių veikloje – padedant organizuoti šventes, koncertus ir kitus visuomenei skirtus renginius, visuomenės reikmėms leidžiant panaudoti savo patalpas ir t.t.)	<input type="radio"/>
Inovatyvumas (gebėjimas būti kūrybingam, originaliam, sėkmingas naujų technologijų, idėjų ir veiklos metodų taikymas)	<input type="radio"/>
Viešosios nuomonės formavimas (viešos vadovų kalbos, spaudos konferencijos, „atvirų durų“ dienos, interviu žiniasklaidai, radijo laidos, viešai platinami mokykliniai laikraščiai, metraščiai ar kiti spaudiniai, interneto svetainėse talpinama informacija ir kt.)	<input type="radio"/>
Reklama (reklaminiai straipsniai, skelbimai žiniasklaidos priemonėse, reklaminės akcijos, plakatai, bukletai, kalendoriai, emblemos, ženkleliai ir t. t.)	<input type="radio"/>
Vietos ir centrinės švietimo valdžios atstovų palankumo siekimas	<input type="radio"/>
Rėmėjų ieškojimas	<input type="radio"/>
Kita (įrašykite)	<input type="radio"/>





**25. Kaip dažnai Jūsų mokykla atlieka tyrimus, norėdama nustatyti, ką apie ją galvoja ir kaip ją vertina:**

	Dažniau nei kartą per metus	Kas metai	Kas 2 metai	Kartą per 5 metus	Tokių tyrimų neatlieka
Mokiniai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tėvai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Darbuotojai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kita (įrašykite).....	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**26. Kokiais būdais Jūsų mokykla stengiasi pagerinti mokyklos įvaizdį?**

(įrašykite).....  
 .....  
 .....  
 .....  
 .....



**27. Įvertinkite, koks, Jūsų nuomone, šių mokyklų įvaizdis visuomenėje?**

Mokyklos:	Kriterijai:				
	(1 – labai blogai, 5 – labai gerai)				
	1	2	3	4	5
Užupio vidurinė mokykla					
Šilo vidurinė mokykla					
Jono Basanavičiaus gimnazija					
Antano Smetonos gimnazija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Dėkojame už dalyvavimą apklausoje!**

## ANKETA (mokiniams)

# MOKYKLŲ ĮVAIZDŽIO FORMAVIMO GALIMYBĖS UKMERGĖJE



Kiekviena mokykla siekia tapti modernia ir savita, prisitaikančia prie nuolat besikeičiančių sąlygų, ugdymo organizacija.

Šios apklausos tikslas – ištirti Ukmergės miesto mokyklų įvaizdžio formavimo priemonės. Gerbiamas respondente, kviečiame Jus dalyvauti apklausoje. Anketa yra anoniminė, Jūsų atsakymai nebus viešinami, duomenys bus apibendrinami. Tyrimo rezultatai bus panaudoti tobulinant Ukmergės miesto mokyklų veiklą. Maloniai prašome Jūsų atidžiai perskaityti anketą ir atsakyti į visus pateiktus klausimus.

Dėkojame už atsakymus!

- \* Apklausą atlieka Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto Vadybos katedros magistrantė Kristina Patackaitė.

Jums tinkantį atsakymą pažymėkite kryželiu:

**3. Jūsų lytis:**

- moteris     vyras

**4. Mokykla, kurioje mokotės:**

- Užupio vidurinė mokykla     J. Basanavičiaus gimnazija  
 Šilo vidurinė mokykla     A. Smetonos gimnazija

**5. Kelintoje klasėje mokotės?**

(įrašykite) .....

**6. Su kuo Jums asocijuojasi sąvoka „įvaizdis“?**

- Įspūdžiu  
 Konkurencingumu  
 Gera reputacija  
 Kultūra  
 Sėkminga veikla  
 Saugumu  
 Reklama  
 Išskirtinumu  
 Kita (įrašykite).....

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

- Mokyklos įvaizdis – tai abstrakti visos visuomenės ar tam tikrų visuomenės grupių nuomonė apie mokyklą.
- Mokyklos įvaizdis – tai priemonės, kuriomis organizacija stengiasi pristatyti save ir išsiskirti iš kitų mokyklų.
- Mokyklos įvaizdis – tai pastovus, ilgalaikis mokyklos veiksmų ir pasiekimų vertinimas.
- Mokyklos įvaizdis – tai visuma idėjų, jausmų, suvokimų, įsivaizdavimų ir lūkesčių, kuriuos asmuo ar asmenų grupė turi mokyklos atžvilgiu.



## 6. Įvertinkite teiginius

<b>Teiginiai:</b>	<b>Tikrai taip</b>	<b>Lyg ir taip</b>	<b>Nežinau</b>	<b>Lyg ir ne</b>	<b>Tikrai ne</b>
Įvaizdis turi įtakos mokyklos sėkmei	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokyklos įvaizdis lemia Jūsų apsisprendimą renkantis mokyklą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jums svarbus mokyklos, kurioje mokotės, įvaizdis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jūs patenkinti mokyklos, kurioje mokotės, įvaizdžiu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Šiuo metu mokyklos dirba rinkos ekonomikos sąlygomis (kiekviena mokykla siekia pritraukti kuo daugiau mokinių, nes nuo to priklauso jos finansavimas (mokinio krepšelis)) – tarpusavyje konkuruoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yra skirtumas, kur įsigyti vidurinį išsilavinimą: gimnazijoje ar kitoje vidurinėje mokykloje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ukmergės miesto vidurinės mokyklos skiria pakankamai dėmesio savo įvaizdžiu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ukmergės miesto gimnazijos skiria pakankamai dėmesio savo įvaizdžiu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 7. Kiek įtakos, Jūsų nuomone, kuriant mokyklos įvaizdį, turi šios kontaktinės auditorijos?

<b>Kontaktinės auditorijos:</b>	<b>Labai daug</b>	<b>Daug</b>	<b>Nedaug</b>	<b>Nežinau</b>	<b>Visai neturi</b>
Mokyklos vadovybė	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pedagogų kolektyvas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokiniai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tėvai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 8. Iš ko daugiausia informacijos gaunate apie Ukmergės miesto vidurines mokyklas ir gimnazijas?

(pažymėkite visus Jums tinkančius atsakymus)

<b>Apie Ukmergės miesto vidurines mokyklas, gimnazijas daugiausia informacijos gaunu iš:</b>	<b>Dažniausiai</b>	<b>Retai</b>	<b>Niekada</b>
Vietos, respublikinės spaudos publikuojamų straipsnių	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pažįstamų, draugų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokyklose organizuojamų „atvirų durų“ dienų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokyklų reklaminių leidinių (skrajučių, bukletų ir pan.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Iš išorinės reklamos (plakatų, reklaminių skydų ir pan.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokyklų internetinių puslapių	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kita (įrašykite):	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



### 9. Kokią reikšmę, renkantis mokyklą, Jums turi šie veiksniai?

<b>Veiksniai:</b>	<b>Labai daug</b>	<b>Daug</b>	<b>Nedaug</b>	<b>Nežinau</b>	<b>Visai neturi</b>
Geografinė padėtis (arčiausiai namų, patogus susisiekimas)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vietovės, rajono, kuriame yra mokykla, įvaizdis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokyklos žinomumas (gerai žinoma mieste ar ne, populiari ar ne)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokyklos eksterjeras (išorinė aplinka)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokyklos interjeras (vidinė aplinka)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokyklos simbolika (emblema, vėliava...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uniforma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokyklos vadovai (vadovų autoritetas)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokymo lygis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pedagogų kompetencija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokyklos aplinkos saugumas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokyklos kultūra (idėjos, vertybės, normos, tradicijos)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Santykiai tarp mokinių	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Santykiai tarp mokinių ir mokytojų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokyklos bendravimas su mokinių tėvais, kitais visuomenės nariais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokyklos ryšiai su kitomis miesto, šalies bei užsienio mokyklomis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokyklos materialinė bazė	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Maitinimo kokybė	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Popamokinės veiklos pasirinkimo galimybės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokyklos veiklos aktyvumas (dalyvauja įvairiuose projektuose, konkursuose, olimpiadose ar ne)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inovatyvumo lygis (imlūs naujovėm ar ne)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokyklos interneto svetainės informatyvumas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reklama	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gandai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Draugų, pažįstamų nuomonė, rekomendacijos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Žiniasklaidos atsiliepimai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Šeimos tradicijų tąsa ir įtaka (toje pačioje mokykloje mokėsi seneliai, tėvai, anūikai ir t.t.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokykloje mokosi geriausi draugai, tėvų draugų vaikai, pusseserės, pusbroliai.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



### 10. Įvertinkite teiginius

<b>Teiginiai:</b>	<b>Visada</b>	<b>Dažniausiai</b>	<b>Retai</b>	<b>Niekada</b>
Mokyklą tėvai leidžia pasirinkti patiems vaikams (Jums)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokyklą parenka vienas kuris iš tėvų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sprendimą apie mokyklos pasirinkimą priima kartu abu tėvai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sprendimą apie mokyklos pasirinkimą tėvai priima kartu su vaikais (su Jumis)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

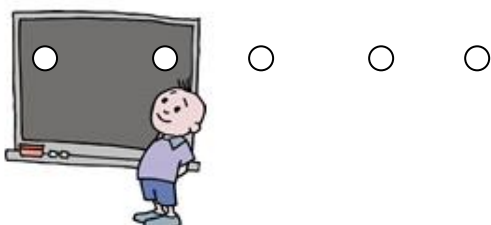
### 11. Kokie Jūsų mokyklos privalumai, kuo išsiskiria iš kitų mokyklų?

(įrašykite).....  
 .....  
 .....

### 12. Įvertinkite, koks, Jūsų nuomone, šių mokyklų įvaizdis visuomenėje?

<b>Mokyklos:</b>	<b>Kriterijai:</b>				
	<b>(1 – labai blogai, 5 – labai gerai)</b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Užupio vidurinė mokykla					
Šilo vidurinė mokykla					
Jono Basanavičiaus gimnazija					
Antano Smetonos gimnazija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Dėkojame už dalyvavimą apklausoje!**



## ANKETA (mokinių tėvams)

# MOKYKLŲ ĮVAIZDŽIO FORMAVIMO GALIMYBĖS UKMERGĖJE



Kiekviena mokykla siekia tapti modernia ir savita, prisitaikančia prie nuolat besikeičiančių sąlygų, ugdymo organizacija.

Šios apklausos tikslas – ištirti Ukmergės miesto mokyklų įvaizdžio formavimo priemonės. Gerbiamas respondente, kviečiame Jus dalyvauti apklausoje. Anketa yra anoniminė, Jūsų atsakymai nebus viešinami, duomenys bus apibendrinami. Tyrimo rezultatai bus panaudoti tobulinant Ukmergės miesto mokyklų veiklą. Maloniai prašome Jūsų atidžiai perskaityti anketą ir atsakyti į visus pateiktus klausimus.

Dėkojame už atsakymus!

- \* Apklausą atlieka Šiaulių universiteto Socialinių mokslų fakulteto Vadybos katedros magistrantė Kristina Patackaitė.

Jums tinkantį atsakymą pažymėkite kryželiu: ⊗

**7. Jūsų lytis:**

- moteris     vyras

**8. Kiek Jums metų?**

(įrašykite) .....m.

**9. Jūsų išsilavinimas:**

- pagrindinis     vidurinis     aukštesnysis     neuniversitetinis aukštasis  
 universitetinis aukštasis     kita (įrašykite).....

**10. Kiek vaikų auga Jūsų šeimoje?**

- 1     2     3 ir daugiau

**11. Kokioje mokykloje, ir kelintoje klasėje mokosi Jūsų vaikas (-ai):**

(įrašykite) .....

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

- labai aktyvus     aktyvus     vidutinio aktyvumo     pasyvus     labai pasyvus

**13. Kokią mokyklą planuojate pasirinkti?**

- Užupio vidurinė mokykla     J. Basanavičiaus gimnazija  
 Šilo vidurinė mokykla     A. Smetonos gimnazija

**14. Kodėl planuojate pasirinkti šią mokyklą:**

- prestižas  
 geresnė ugdymo kokybė  
 didesnė galimybė įstoti į aukštąją mokyklą  
 susirenka labiau motyvuoti mokiniai  
 rekomendavo  
 kita (įrašykite).....

**Klausimai:**

	Labai gerai	Gerai	Patenkinamai	Blogai	Labai blogai
<b>9. Kaip vertinate šią šiuolaikinę Lietuvos švietimo sistemą?</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>10. Kaip vertinate šiuolaikinį Ukmergės miesto vidurinių mokyklų darbą?</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>11. Kaip vertinate šiuolaikinį Ukmergės miesto gimnazijų darbą?</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>





<b>Klausimai:</b>	<b>Labai optimistiškai</b>	<b>Optimistiškai</b>	<b>Neutraliai</b>	<b>Pesimistiškai</b>	<b>Labai pesimistiškai</b>
<b>12. Kaip žiūrite į Lietuvos švietimo ateitį?</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>13. Kaip žiūrite į Ukmergės miesto vidurinių mokyklų ateitį (perspektyvą)?</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>14. Kaip žiūrite į Ukmergės miesto gimnazijų ateitį (perspektyvą)?</b>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**15. Su kuo Jums asocijuojasi sąvoka „įvaizdis“?**

- Įspūdžiu
- Konkurencingumu
- Gera reputacija
- Kultūra
- Sėkminga veikla
- Saugumu
- Reklama
- Išskirtinumu
- Kita (įrašykite).....

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

- Mokyklos įvaizdis – tai abstrakti visos visuomenės ar tam tikrų visuomenės grupių nuomonė apie mokyklą.
- Mokyklos įvaizdis – tai priemonės, kuriomis organizacija stengiasi pristatyti save ir išsiskirti iš kitų mokyklų.
- Mokyklos įvaizdis – tai pastovus, ilgalaikis mokyklos veiksmų ir pasiekimų vertinimas.
- Mokyklos įvaizdis – tai visuma idėjų, jausmų, suvokimų, įsivaizdavimų ir lūkesčių, kuriuos asmuo ar asmenų grupė turi mokyklos atžvilgiu.



## 17. Įvertinkite teiginius

<b>Teiginiai:</b>	<b>Tikrai taip</b>	<b>Lyg ir taip</b>	<b>Nežinau</b>	<b>Lyg ir ne</b>	<b>Tikrai ne</b>
Įvaizdis turi įtakos mokyklos sėkmei	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokyklos įvaizdis lemia Jūsų apsisprendimą renkantis mokyklą	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jums svarbus mokyklos, kurioje mokysis Jūsų vaikas, įvaizdis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jūs patenkinti mokyklos, kurioje mokysis Jūsų vaikas, įvaizdžiu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Šiuo metu mokyklos dirba rinkos ekonomikos sąlygomis (kiekviena mokykla siekia pritraukti kuo daugiau mokinių, nes nuo to priklauso jos finansavimas (mokinio krepšelis)) – tarpusavyje konkuruoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yra skirtumas, kur įsigyti vidurinį išsilavinimą: gimnazijoje ar kitoje vidurinėje mokykloje	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ukmergės miesto vidurinės mokyklos skiria pakankamai dėmesio savo įvaizdžiai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ukmergės miesto gimnazijos skiria pakankamai dėmesio savo įvaizdžiai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 18. Kiek įtakos, Jūsų nuomone, kuriant mokyklos įvaizdį, turi šios kontaktinės auditorijos?

<b>Kontaktinės auditorijos:</b>	<b>Labai daug</b>	<b>Daug</b>	<b>Nedaug</b>	<b>Nežinau</b>	<b>Visai neturi</b>
Mokyklos vadovybė	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pedagogų kolektyvas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokiniai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tėvai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 19. Iš ko daugiausia informacijos gaunate apie Ukmergės miesto vidurines mokyklas ir gimnazijas?

(pažymėkite visus Jums tinkančius atsakymus)

<b>Apie Ukmergės miesto vidurines mokyklas, gimnazijas daugiausia informacijos gaunu iš:</b>	<b>Dažniausiai</b>	<b>Retai</b>	<b>Niekada</b>
Vietos, respublikinės spaudos publikuojamų straipsnių	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pažįstamų, draugų, bendradarbių	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokyklose organizuojamų „atvirų durų“ dienų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokyklų reklaminių leidinių (skrajučių, bukletų ir pan.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Iš išorinės reklamos (plakatų, reklaminių skydų ir pan.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokyklų internetinių puslapių	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kita (įrašykite):	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



## 20. Kokią reikšmę, renkantis mokyklą, Jums turi šie veiksniai?

<b>Veiksniai:</b>	<b>Labai daug</b>	<b>Daug</b>	<b>Nedaug</b>	<b>Nežinau</b>	<b>Visai neturi</b>
Geografinė padėtis (arčiausiai namų, patogus susisiekimas)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vietovės, rajono, kuriame yra mokykla, įvaizdis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokyklos žinomumas (gerai žinoma mieste ar ne, populiari ar ne)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokyklos eksterjeras (išorinė aplinka)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokyklos interjeras (vidinė aplinka)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokyklos simbolika (emblema, vėliava...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uniforma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokyklos vadovai (vadovų autoritetas)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokymo lygis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pedagogų kompetencija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokyklos aplinkos saugumas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokyklos kultūra (idėjos, vertybės, normos, tradicijos)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Santykiai tarp mokinių	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Santykiai tarp mokinių ir mokytojų	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokyklos bendravimas su mokinių tėvais, kitais visuomenės nariais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokyklos ryšiai su kitomis miesto, šalies bei užsienio mokyklomis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokyklos materialinė bazė	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Maitinimo kokybė	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Popamokinės veiklos pasirinkimo galimybės	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokyklos veiklos aktyvumas ( dalyvauja įvairiuose projektuose, konkursuose, olimpiadose ar ne)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inovatyvumo lygis (imlūs naujovėm ar ne)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokyklos interneto svetainės informatyvumas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reklama	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gandai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Draugų, pažįstamų nuomonė, rekomendacijos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Žiniasklaidos atsiliepimai	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Šeimos tradicijų tąsa ir įtaka (toje pačioje mokykloje mokėsi seneliai, tėvai, anūakai ir t.t.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokykloje mokosi geriausi vaikų draugai, šeimos draugų vaikai, pusseserės, pusbroliai (vaikas lengviau pritaips, nes ten mokosi jo draugai)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



## 21. Įvertinkite teiginius

<b>Teiginiai:</b>	<b>Visada</b>	<b>Dažniausiai</b>	<b>Retai</b>	<b>Niekada</b>
Mokyklą leidžiu pasirinkti patiems vaikams	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mokyklą parenku pats	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sprendimą apie mokyklos pasirinkimą priimame kartu su žmona/vyru	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sprendimą apie mokyklos pasirinkimą priimame kartu su vaikais	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



## 22. Įvertinkite, koks, Jūsų nuomone, šių mokyklų įvaizdis visuomenėje?

<b>Mokyklos:</b>	<b>Kriterijai:</b>				
	<b>(1 – labai blogai, 5 – labai gerai)</b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Užupio vidurinė mokykla					
Šilo vidurinė mokykla					
Jono Basanavičiaus gimnazija					
Antano Smetonos gimnazija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**Dėkojame už dalyvavimą apklausoje!**

## Mokyklos pasirinkimą sąlygojantys veiksniai: pedagogų, mokinių, tėvų nuomonių palyginimas

Veiksnių, darančių įtaką renkantis mokyklą, vertinimas: pedagogų požiūris (N=87)	Veiksnių, darančių įtaką renkantis mokyklą, vertinimas: mokinių požiūris (N=112)	Veiksnių, darančių įtaką renkantis mokyklą, vertinimas: tėvų požiūris (N=61)
RN	RN	RN
<b>1. Mokymo kokybė</b>	<b>1. Mokymo kokybė</b>	<b>1. Mokymo kokybė</b>
<b>2. Pedagogų kompetencija</b>	<b>2. Pedagogų kompetencija</b>	<b>2. Pedagogų kompetencija</b>
<b>3. Santykiai tarp mokinių ir mokytojų</b>	<b>3. Santykiai tarp mokinių ir mokytojų</b>	3. Mokyklos materialinė bazė
4. Santykiai tarp mokinių	4. Geografinė padėtis	4. Santykiai tarp mokinių ir mokytojų
5. Mokyklos žinomumas, populiarumas	<b>5. Santykiai tarp mokinių</b>	<b>5. Santykiai tarp mokinių</b>
<b>6. Draugų, pažįstamų nuomonė, rekomendacijos</b>	<b>6. Draugų, pažįstamų nuomonė, rekomendacijos</b>	6. Mokyklos žinomumas, populiarumas
<b>7. Mokyklos aplinkos saugumas</b>	7. Maitinimo kokybė	<b>7. Mokyklos aplinkos saugumas</b>
8. Mokyklos kultūra	8. Mokyklos žinomumas, populiarumas	8. Mokyklos bendravimas su mokinių tėvais, kitais visuomenės nariais
9. Mokyklos bendravimas su mokinių tėvais, kitais visuomenės nariais	9. Mokyklos interjeras (vidinė aplinka)	9. Maitinimo kokybė
10. Žiniasklaidos atsiliepimai	10. Mokyklos aplinkos saugumas	10. Mokyklos veiklos aktyvumas
11. Mokyklos materialinė bazė	11. Mokyklos ryšiai su kitomis miesto, šalies bei užsienio mokyklomis	11. Popamokinės veiklos pasirinkimo galimybės
12. Inovatyvumo lygis	<b>12. Mokykloje mokosi geriausi vaikų draugai, šeimos draugų vaikai, pusseserės, pusbroliai</b>	<b>12. Mokykloje mokosi geriausi vaikų draugai, šeimos draugų vaikai, pusseserės, pusbroliai</b>
13. Popamokinės veiklos pasirinkimo galimybės	13. Mokyklos materialinė bazė	13. Mokyklos kultūra
14. Mokyklos interjeras (vidinė aplinka)	14. Inovatyvumo lygis	14. Mokyklos ryšiai su kitomis miesto, šalies bei užsienio mokyklomis
15. Geografinė padėtis	15. Mokyklos vadovai	15. Mokyklos eksterjeras (išorinė aplinka)
16. Mokyklos ryšiai su kitomis miesto, šalies bei užsienio mokyklomis	16. Popamokinės veiklos pasirinkimo galimybės	16. Mokyklos interjeras (vidinė aplinka)
17. Mokyklos vadovai	17. Mokyklos veiklos aktyvumas	17. Inovatyvumo lygis
18. Mokyklos interneto svetainės informatyvumas	18. Žiniasklaidos atsiliepimai	18. Geografinė padėtis
19. Mokyklos veiklos aktyvumas	19. Mokyklos kultūra	19. Vietovės, rajono, kuriame yra mokykla įvaizdis
20. Reklama	<b>20. Mokyklos interneto svetainės informatyvumas</b>	<b>20. Mokyklos interneto svetainės informatyvumas</b>
21. Mokykloje mokosi geriausi vaikų draugai, šeimos draugų vaikai, pusseserės, pusbroliai	21. Mokyklos bendravimas su mokinių tėvais, kitais visuomenės nariais	21. Žiniasklaidos atsiliepimai
<b>22. Mokyklos eksterjeras (išorinė aplinka)</b>	<b>22. Mokyklos eksterjeras (išorinė aplinka)</b>	22. Mokyklos vadovai
23. Vietovės, rajono, kuriame yra mokykla įvaizdis	23. Reklama	23. Draugų, pažįstamų nuomonė, rekomendacijos
24. Maitinimo kokybė	24. Vietovės, rajono, kuriame yra mokykla įvaizdis	24. Šeimos tradicijų tąsa ir įtaka
25. Šeimos tradicijų tąsa ir įtaka	25. Gandai	25. Reklama
26. Gandai	26. Šeimos tradicijų tąsa ir įtaka	26. Uniforma
<b>27. Mokyklos simbolika (emblema, vėliava...)</b>	<b>27. Mokyklos simbolika (emblema, vėliava...)</b>	<b>27. Mokyklos simbolika (emblema, vėliava...)</b>
<b>28. Uniforma</b>	<b>28. Uniforma</b>	28. Gandai