



**VILNIAUS UNIVERSITETAS
ŠIAULIŲ AKADEMIJA**

VADYBOS MAGISTRO STUDIJŲ PROGRAMA

JURGITA ZALATORIENĖ

Magistro studijų baigiamasis darbas

MOKYKLOS ĮVAIZDŽIO FORMAVIMO IŠŠŪKIAI

Darbo vadovė doc. dr. Evandželina Petukienė

Šiauliai, 2026

**Studijuojančiojo, teikiančio baigiamąjį darbą,
GARANTIJA**

WARRANTY of Final Thesis

Vardas, pavardė <i>Name, Surname</i>	Jurgita Zalatorienė
Padalinys <i>Faculty</i>	Šiaulių akademija <i>Šiauliai Academy</i>
Studijų programa <i>Study Programme</i>	Vadyba (NextGenerationEU) <i>Management (NextGenerationEU)</i>
Darbo pavadinimas <i>Thesistopic</i>	Mokyklos įvaizdžio formavimo iššūkiai <i>Challenges of School Image Formation</i>
Darbo tipas <i>Thesistype</i>	Baigiamasis darbas <i>Final Thesis</i>

Garantuoju, kad mano baigiamasis darbas yra parengtas sąžiningai ir savarankiškai, kitų asmenų indėlio į parengtą darbą nėra. Jokių neteisėtų mokėjimų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

I guarantee that my thesis is prepared in good faith and independently, there is no contribution to this work from other individuals. I have not made any illegal payments related to this work.

Šiame darbe tiesiogiai ar netiesiogiai panaudotos kitų šaltinių citatos yra pažymėtos literatūros nuorodose.

Quotes from other sources directly or indirectly used in this thesis, are indicated in literature references.

Aš, Jurgita Zalatorienė, pateikdamas (-a) šį darbą, patvirtinu (pažymėti)



Embargo laikotarpis
Embargo Period

Prašau nustatyti šiam baigiamajam darbui toliau nurodytos trukmės embargo laikotarpį:

I am requesting an embargo of this thesis for the period indicated below:



_____ mėnesių / months

(embargo laikotarpis negali viršyti 60 mėn. / an embargo period shall not exceed 60 months).



Embargo laikotarpis nereikalingas / no embargo requested.

Embargo laikotarpio nustatymo priežastis / Reason for embargo period:

VILNIAUS UNIVERSITETO ŠIAULIŲ AKADEMIJOS DIRBTINIO INTELEKTO ĮRANKIŲ NAUDOJIMO RAŠTO DARBUOSE DEKLARACIJA

Vardas, pavardė: **Jurgita Zalatorienė**

Studijų programa, kursas: **Vadyba (NextGenerationEU)**

Rašto darbo pavadinimas: **Mokyklos įvaizdžio formavimo iššūkiai**

Rašto darbo tipas(pvz., referatas, kursinis darbas, baigiamasis darbas): **Baigiamasis darbas**

Modulio / dalyko pavadinimas (išskyrus baigiamojo darbo atvejų):

Deklaracijos pateikimo data 2026-01-05

Patvirtinu, kad vertinimui pateiktas savarankiškai atliktas rašto darbas yra parengtas laikantis Vilniaus universiteto Akademinės etikos kodekso¹, Vilniaus universiteto studijuojančiųjų rašto darbų rengimo, gynimo ir kaupimo nuostatai², Vilniaus universiteto Šiaulių akademijos rašto darbų rengimo ir gynimo tvarkos³ ir Dirbtinio intelekto naudojimo Vilniaus universitete gairių⁴.

Pažymiu, kad rašto darbo rengimui buvo naudojami / nebuvo naudojami(pabraukti tinkamą variantą)generatyvinio dirbtinio intelekto (toliau - DI) įrankiai.

Tuo atveju, jei darbo rengimui buvo pasitelkti DI įrankiai, pateikiu tikslią ir išsamią informaciją apie jų naudojimo tikslus ir apimtį:

1. DI įrankiai:

- Naudoti įrankiai (pvz.: Connected Papers, Midjourney, GitHubCopilot ar kiti, *įrašyti*): NotebookLM, ChatGPT, Google vertėjas
- Naudojimo tikslas (duomenų rinkimas, redagavimas, vertimas, priedų generavimas ar kitas,*įrašyti*): DI buvo naudojamas vertimams, šaltinių paieškai, redagavimui visame darbe.

2. Esminiai DI panaudojimo atvejai:

Darbo dalis/vieta (puslapis, pastraipa)	Naudojimo tikslas	Užklausų pavyzdžiai
Teorinė dalis, metodologinė dalis	Mokslinių straipsnių paieškai Vertimui į lietuvių kalbą	„Suraskite (įrašau raktinius žodžius) mokslinius straipsnius“ „Išverskite šią pastraipą į lietuvių kalbą“ „Išverskite šį straipsnį į lietuvių kalbą“
Visame magistriniame darbe (teorinė, metodologinė, empirinė dalys)	Rašymo stiliaus gerinimui Neaiškumams išsiaiškinti Grįžtamajam ryšiui	„Taisyklingai parašykite šią pastraipą“ „Paaiškinkite sąvoką...“

¹ Vilniaus universiteto akademinės etikos kodeksas, https://www.vu.lt/site_files/Akademines_etikos_kodeksas_suvestine_redakcija.pdf

² Vilniaus universiteto studijuojančiųjų rašto darbų rengimo, gynimo ir kaupimo nuostatai, [2024-05-21 Studijuojančiųjų RD rengimo gynimo ir kaupimo nuostatai.pdf](https://www.vu.lt/site_files/2024-05-21_Studijuojanciju_RD_rengimo_gynimo_ir_kaupimo_nuostatai.pdf)

³ Vilniaus universiteto Vilniaus universiteto Šiaulių akademijos rašto darbų rengimo ir gynimo tvarka, https://www.sa.vu.lt/external/sa/files/Studiju_skyrius/VUSA_Rasto_darb%C5%B3_rengimo_ir_gynimo_tvarka_2024.pdf

⁴ Dirbtinio intelekto naudojimo Vilniaus universitete gairės, https://www.vu.lt/site_files/SPN-54_2024_priedas.pdf

		„Ar tinkamai parengiau, ką galėčiau patobulinti?“
Literatūros sąrašas	Literatūros sąrašo suformavimui	„Sudėliokite šaltinius pagal APA reikalavimus“

3. Savarankiškumas ir autorystė:

- Patvirtinu, kad esu atsakingas(-a) už rašto darbo savarankiškumą ir autorystę: visos DI sugeneruotos rašto darbo dalys mano atidžiai patikrintos, patikslintos, pataisytos ir pažymėtos literatūros nuorodose. Darbas parengtas užtikrinant jame pateikiamų DI įrankiais sugeneruotų teksto dalių ir (ar) priedų tikslumą, patikimumą ir korektiškumą;
- Patvirtinu, kad DI įrankiai nenaudoti darbe pateikiamų duomenų, informacijos, autorių minčių klastojimui, iškraipymui ar kitokio pobūdžio klaidinančiam pateikimui.

4. Akademinė etika:

- Patvirtinu, kad pateikta informacija apie DI įrankių naudojimą yra tiksli ir išsami;
- Patvirtinu, kad DI įrankiai naudoti savarankiško duomenų rinkimo, tyrimo, analizės, teksto ar priedų (*pabraukti tinkamą; jei reikia, įrašyti papildomą informaciją _____*) (pa)pildymui, o ne kaip savarankiško darbo pakaitalas;
- Suprantu, kad nenurodytas DI įrankių naudojimas gali būti laikomas draudimo plagijuoti pažeidimu, kuris numatytas Vilniaus universiteto Akademinės etikos kodekse.

LENTELĖS

1.1.1 lentelė. Lietuvių autorių požiūris į organizacijos įvaizdį	15
1.1.2 lentelė. Įvaizdžio, reputacijos ir tapatybės konstruktų palyginimas	16
1.2.1 lentelė. Strateginės priemonės mokyklos įvaizdžiui formuoti	21
1.3.1 lentelė. Aukštojo mokslo įstaigų įvaizdžio formavimo iššūkiai ir jų galimos sąsajos su mokyklų kontekstu	24
1.3.2 lentelė. Mokyklos įvaizdžio formavimo iššūkiai ir jų įveikimo priemonės	25
1.3.3 lentelė. Mokyklos įvaizdžio išoriniai ir vidiniai iššūkiai bei jų įveikos strategijos	26
2.1.1. lentelė. Interviu klausimų formavimo pagrindimas pagal tyrimo uždavinius.....	29
2.3.1 lentelė. Kokybinio tyrimo dalyvių identifikacija	33
3.1.1 lentelė. Mokyklos tapatumas ir vertybiniai pagrindai.....	35
3.1.2 lentelė. Komunikacijos, vizualinio identiteto ir aplinkos modernizavimo iššūkiai	37
3.1.3 lentelė. Išorinių suinteresuotųjų šalių įtraukimo į mokyklos įvaizdžio formavimą iššūkiai	39
3.1.4 lentelė. Mokyklos įvaizdžio formavimo strateginio planavimo iššūkiai	41
3.1.5 lentelė. Mokyklos vertybių integravimo į įvaizdžio formavimą iššūkiai	42
3.1.6 lentelė. Mokyklos įvaizdžio formavimo vidiniai iššūkiai	43
3.1.7 lentelė. Tėvų įsitraukimo ir efektyvios komunikacijos su mokykla iššūkiai	45
3.1.8 lentelė. Mokyklos įvaizdžio formavimo išoriniai iššūkiai	46
3.1.9 lentelė. Viešosios komunikacijos valdymo iššūkiai.....	47
3.1.10 lentelė. Veiklos koordinavimo ir bendradarbiavimo iššūkiai	48

PAVEIKSLAI

1.1.1 pav. Organizacijos įvaizdžio ir reputacijos valdymo modelis pagal Gray ir Balmer (1998)	17
1.2.1 pav. Organizacijos įvaizdžio valdymo etapai pagal Abratt (1989)	18
1.2.2 pav. Organizacijos įvaizdžio genezė pagal Drūteikienę (2007)	19
1.2.3 pav. Mokyklos įvaizdžio formavimo etapai pagal Ciešla (2022)	20
1.2.4 pav. Mokyklos įvaizdžio koncepcinis modelis pagal Eger et al. (2018).....	22
1.3.1 pav. Organizacijos iššūkių kategorijos pagal Jones (2013)	23

TURINYS

SANTRAUKA.....	9
SUMMARY.....	10
ĮVADAS.....	11
1. MOKYKLOS ĮVAIZDŽIO FORMAVIMO IŠŠŪKIŲ TEORINĖ KONCEPTUALIZACIJA	15
1.1. Organizacijos įvaizdžio samprata	15
1.2. Mokyklos įvaizdžio formavimas.....	17
1.2.1. Mokyklos įvaizdžio formavimo etapai	17
1.2.2. Mokyklos įvaizdžio formavimo strateginiai aspektai.....	20
1.3. Teoriniai mokyklos įvaizdžio formavimo iššūkiai	22
1.3.1. Teoriniai iššūkių apibrėžimai švietimo įstaigų kontekste	23
1.3.2. Specifiniai mokyklų įvaizdžio formavimo iššūkiai ir jų įveikimo būdai.....	24
2. MOKYKLOS ĮVAIZDŽIO FORMAVIMO IŠŠŪKIŲ TYRIMO METODIKA.....	27
2.1. Tyrimo dizainas	27
2.2. Empirinio tyrimo metodai	30
2.2.1. Duomenų rinkimo metodas.....	30
2.2.2. Duomenų analizės metodas.....	31
2.3. Tyrimo organizavimas ir etika	32
3. MOKYKLOS ĮVAIZDŽIO FORMAVIMO IŠŠŪKIŲ TYRIMO REZULTATAI.....	34
3.1. Mokyklos įvaizdžio formavimo tyrimo analizė.....	34
3.1.1. Mokyklos tapatumo formavimas – įvaizdžio formavimo pagrindas.....	34
3.1.2. Komunikacijos, vizualinio identiteto ir aplinkos modernizavimo iššūkiai.....	37
3.1.3. Išorinių suinteresuotųjų šalių įtraukimo į mokyklos įvaizdžio formavimą iššūkiai.....	39
3.1.4. Mokyklos įvaizdžio formavimo strateginio planavimo iššūkiai	41
3.1.5. Mokyklos vertybių integravimo į įvaizdžio formavimą iššūkiai	42
3.1.6. Mokyklos įvaizdžio formavimo iššūkiai.....	43
3.1.6.1. Mokyklos įvaizdžio formavimo vidiniai iššūkiai.....	43
3.1.6.2. Tėvų įsitraukimo ir efektyvios komunikacijos su mokykla iššūkiai	44
3.1.6.3. Mokyklos įvaizdžio formavimo išoriniai iššūkiai.....	46
3.1.6.4. Viešosios komunikacijos valdymo iššūkiai	47
3.1.6.5. Veiklos koordinavimo ir bendradarbiavimo iššūkiai	48
DISKUSIJA.....	50
IŠVADOS	52

REKOMENDACIJOS	53
PRIEDAI	54
LITERATŪRA	56

Zalatorienė, J. (2026). *Mokyklos įvaizdžio formavimo iššūkiai*. Magistro darbas. Vadovė – doc.dr. Evandželina Petukienė. Vilniaus universitetas, Šiaulių akademija, Regionų plėtros institutas, Šiauliai.

SANTRAUKA

Šiuolaikinėje švietimo aplinkoje mokyklos veikia didėjančios konkurencijos, kintančių visuomenės lūkesčių ir demografinių iššūkių sąlygomis, todėl kryptingas ir nuoseklus mokyklos įvaizdžio formavimas tampa svarbia strategine veikla. Mokyklos įvaizdis suvokiamas kaip dinamiškas, daugiaplanis konstruktas, kylantis iš organizacijos tapatybės, vertybių, kultūros, komunikacijos bei suinteresuotųjų šalių patirčių sąveikos. Nepaisant augančio dėmesio įvaizdžio valdymui, bendrojo ugdymo mokyklų kontekste ši tema vis dar išlieka nepakankamai ištirta.

Magistro darbo tikslas – išanalizuoti mokyklos įvaizdžio formavimo iššūkius bendrojo ugdymo kontekste ir identifikuoti veiksmingus jų įveikimo būdus. Tyrime siekta atskleisti, kaip mokyklų vadovai praktikoje formuoja įvaizdį, su kokiais iššūkiais susiduria ir kokius sprendimus taiko siekdami kurti patikimą, autentišką ir ilgalaikį mokyklos įvaizdį.

Tyrimas atliktas taikant kokybinį metodą – pusiau struktūruotus interviu su bendrojo ugdymo mokyklų vadovais. Gauti duomenys analizuoti indukcinės turinio analizės metodu, leidusiu identifikuoti pagrindines įvaizdžio formavimo dimensijas ir iššūkius. Analizė atskleidė, kad mokyklos įvaizdžio pagrindą sudaro vidinė organizacinė kultūra, vertybinės nuostatos, bendruomeniškumas, mokytojų profesionalumas bei pasiekimų reikšmė. Šie elementai veikia kaip esminis pamatas, iš kurio kyla išorinė mokyklos reprezentacija.

Empiriniai rezultatai parodė, kad komunikacija ir vizualinis identitetas yra vieni svarbiausių įvaizdžio formavimo instrumentų. Mokyklos, siekdamos pasiekti skirtingas tikslines auditorijas – mokinius, tėvus, socialinius partnerius ir visuomenę, derina oficialią komunikaciją su socialinių tinklų sklaida. Tyrimas atskleidė, kad komunikacija dažnai vykdoma fragmentiškai, be aiškos strategijos ir atsakingo asmens, o tai mažina įvaizdžio nuoseklumą ir atpažįstamumą.

Svarbią vietą įvaizdžio formavime užima socialinė partnerystė, žiniasklaidos įtraukimas bei aplinkos ir veiklos modernizavimas. Tarptautiniai ir nacionaliniai projektai, skaitmeninių priemonių taikymas, edukacinių erdvių atnaujinimas stiprina mokyklos šiuolaikiškumo ir atvirumo įvaizdį. Identifikuoti ir reikšmingi iššūkiai: požiūrių ir vertybių nesuderinamumas tarp bendruomenės narių, tėvų įsitraukimo stoka, informacijos pertekliaus problema, neformali neigiama komunikacija bei sisteminis švietimo politikos nestabilumas.

Tyrimo išvados rodo, kad mokyklos įvaizdžio formavimas turi būti suvokiamas kaip ilgalaikis, strategiškai valdomas procesas, grindžiamas vidinės tapatybės stiprinimu, aiškia komunikacijos kryptimi ir aktyviu suinteresuotųjų šalių įtraukimu. Praktinė darbo reikšmė pasireiškia pateiktomis rekomendacijomis mokyklų vadovams, siekiantiems užtikrinti įvaizdžio autentiškumą, nuoseklumą ir atsparumą viešosios erdvės rizikoms. Tyrimas prisideda prie mokslinės diskusijos apie įvaizdžio valdymą švietimo organizacijose ir sudaro pagrindą tolesniems tyrimams bendrojo ugdymo mokyklų kontekste.

Reikšminiai žodžiai: mokyklos įvaizdžio formavimas, iššūkiai.

Zalatorienė, J. (2026). *Challenges in School Image Formation*. Master's thesis. Supervisor – Assoc. Prof. Dr. Evandželina Petukienė. Vilnius University, Šiauliai Academy, Institute of Regional Development, Šiauliai.

SUMMARY

In the modern educational environment, schools operate under increasing competition, shifting societal expectations, and demographic challenges. As a result, purposeful and consistent school image formation has become a vital strategic activity. A school's image is understood as a dynamic, multidimensional construct emerging from the interaction of organizational identity, values, culture, communication, and the experiences of stakeholders. Despite growing attention to image management, this topic remains insufficiently explored within the context of general education schools.

The aim of this Master's thesis is to analyze the challenges of school image formation in the context of general education and to identify effective ways to overcome them. The research sought to reveal how school leaders form the school's image in practice, what challenges they face, and what solutions they apply to create a trustworthy, authentic, and long-term image.

The study employed a qualitative method – semi-structured interviews with general education school leaders. The collected data were analyzed using the inductive content analysis method, which allowed for the identification of key dimensions and challenges of image formation. The analysis revealed that the foundation of a school's image is formed by internal organizational culture, value-based attitudes, community spirit, teacher professionalism, and the significance of achievements. These elements serve as the core from which the school's external representation arises.

Empirical results showed that communication and visual identity are among the most important tools for image formation. In order to reach different target audiences – students, parents, social partners, and the public – schools combine official communication with dissemination through social media. The study revealed that communication is often carried out in a fragmented manner, lacking a clear strategy and a responsible person, which reduces the consistency and recognizability of the image.

Social partnership, media involvement, and modernization of the environment and activities also play an important role in shaping the school image. International and national projects, the use of digital tools, and the renewal of educational spaces enhance the school's image of modernity and openness. Identified key challenges include value and perspective misalignment among community members, lack of parental involvement, information overload, informal negative communication, and systemic instability in educational policy.

The findings suggest that school image formation should be understood as a long-term, strategically managed process, based on strengthening internal identity, clear communication direction, and active stakeholder involvement. The practical relevance of the thesis lies in the recommendations provided for school leaders aiming to ensure authenticity, consistency, and resilience of the school's image in the public sphere. This research contributes to the academic discussion on image management in educational organizations and lays the groundwork for further studies in the context of general education schools.

Keywords: school image formation, challenges.

IVADAS

Šiuolaikinėje visuomenėje, kurioje daugėja pasirinkimo galimybių, organizacijos stengiasi išsiskirti ir pritraukti suinteresuotąsias šalis per savo įvaizdį. Organizacijos įvaizdžio kūrimo ir valdymo aspektai pradėti aktyviau nagrinėti XX a. pabaigoje, kai mokslininkai ėmė pabrėžti įvaizdžio reikšmę reputacijai, patrauklumui, santykiams su auditorijomis ir konkurencingumui. Šiuolaikinėje, greitai kintančioje aplinkoje, įvaizdžio formavimas tampa ne tik komunikacine, bet ir strategine veikla.

Tyrimo problema. Švietimo įstaigos šiuolaikinėje visuomenėje atlieka ne tik žinių perteikimo, bet ir vertybių, socialinių įgūdžių bei bendruomeniškumo formavimo funkciją. Demografiniai pokyčiai, technologijų pažanga ir augantys tėvų bei mokinių lūkesčiai verčia mokyklas ieškoti naujų būdų kurti ir palaikyti teigiamą įvaizdį. Nors „image“ dažnai vėriamas kaip vaizdas ar atspindys, Drūteikienė (2003) pažymi, kad įvaizdžio sąvoka kilusi iš lotyniško žodžio *imago*, kuris siejasi ir su siekimu, ir su imitavimu.

Mokslinėje literatūroje įvaizdžio samprata interpretuojama įvairiai: vieni autoriai jį apibrėžia kaip kognityvinių ir emocinių asociacijų visumą (Dowling, 1986; Abratt, 1989), kiti – kaip organizacijos identitetą perteikiančios komunikacijos rezultatą (Drūteikienė, 2003; Melewar et al., 2017). Nepaisant skirtumų, sutariama, kad įvaizdis yra dinamiškas, kontekstiškai priklausomas ir sunkiai kontroliuojamas reiškinys, ypač švietimo srityje, kur organizacijos veikla vyksta viešumoje.

Nors mokslinėje literatūroje vis daugiau dėmesio skiriama įvaizdžio formavimui švietimo srityje – analizuojami suinteresuotųjų šalių lūkesčiai, skaitmeninės komunikacijos reikšmė, etinės dilemos – dauguma tyrimų orientuoti į aukštąjį mokslą (Marčinskas, Gudonienė ir Drūteikienė, 2007; Curtis et al., 2009; Lafuente-Ruiz-de-Sabando et al., 2018; Буднікевич et al., 2023). Mokyklų įvaizdžio tyrimų vis dar trūksta, egzistuoja empirinė ir konceptuali spraga.

Mokyklos įvaizdžio kūrimas yra sudėtingas, daugialypis ir dažnai prieštaringas procesas. Mokyklos siekia sukurti patrauklų, profesionalų ir įtraukiantį įvaizdį, tačiau susiduria su įvairiomis kliūtimis. Pasak Daft (2007), iššūkiai kyla organizacijoms, kai reikia prisitaikyti prie išorinės aplinkos pokyčių ir spręsti vidines dilemas. Švietimo kontekste tai ypač aktualu – didėjantis tėvų įsitraukimas, socialinių tinklų įtaka, personalizuotų paslaugų poreikis (Kotler et al., 2015; DiMartino & Jessen, 2016) reikalauja aktyvios pozicijos.

Ciešla (2022) pažymi, kad mokyklos turi aktyviai dalyvauti įvaizdžio kūrime, tačiau joms dažnai trūksta kompetencijų ir resursų. Įvaizdžio formavimas tampa fragmentiška, o ne strategiškai planuojama veikla. Atsiranda neatitikimų tarp to, ką mokykla deklaruoja, ir to, ką iš tikrųjų geba įgyvendinti (Bronson, 2013; Hatch & Schultz, 2003). Tokia situacija gali sukelti ne tik pasitikėjimo praradimą, bet ir reputacinę krizę.

Jukić (2023) pabrėžia, kad įvaizdis mokykloje formuojamas ne tik per išorinę komunikaciją, bet ir per vidinius veiksmus – vadovavimo stilių, darbuotojų pasitenkinimą, organizacijos vertybes ir kultūrą. Jei šie elementai yra silpni, o įvaizdis kuriamas tik per išorinius kanalus, kyla tapatybės disonanso rizika.

Šiame tyrime „iššūkiai“ suprantami kaip strateginiai sprendimai ir dilemos, kylančios dėl vidinės kultūros, komunikacijos, etikos bei krizių valdymo (Daft, 2007). Mokykloms aktualu užtikrinti aiškią viziją, stiprią organizacinę kultūrą, pasirengusius mokytojus ir nuoseklią komunikaciją. Trūksta tyrimų, kurie padėtų nuosekliau apibrėžti šiuos iššūkius ir pasiūlytų praktines gaires jų įveikai.

Tyrimo aktualumas. Šiuolaikinės mokyklos veikia vis sudėtingesnėje ir konkurencinėje švietimo aplinkoje, kurioje reikia ne vien aukštos ugdymo kokybės. Norint išsiskirti, būtina kryptingai kurti ir valdyti institucijos įvaizdį, kuris tampa esminiu veiksmu siekiant matomumo, pasitikėjimo ir ilgalaikio konkurencingumo. Įvaizdžio formavimas kelia ne tik komunikacinius, bet ir strateginius, kultūrinius bei vadybinius iššūkius.

Anot Ciešlos (2022), pagrindiniai šiuolaikinių mokyklų įvaizdžio formavimo iššūkiai kyla dėl kintančių vartotojų poreikių, augančių socialinių lūkesčių, demografinio nuosmukio ir intensyvėjančios konkurencijos tarp švietimo įstaigų. Reaguodamos į šiuos pokyčius, mokyklos turi nuolat stebėti savo įvaizdžio dinamiką, pritaikyti komunikacijos strategijas ir analizuoti konkurentų veiklą. Vis dėlto kartais siekis atrodyti patraukliau gali peržengti etines ribas – pateikiami tikrovės neatitinkantys teiginiai ar vizualiniai sprendimai, kurie sukelia auditorijos lūkesčių ir realybės neatitikimą.

Jukić (2022) pabrėžia, kad mokyklos įvaizdis formuojasi ne tik per išorinę komunikaciją, bet ir iš vidinių veiksmų: mokytojų tapatybės, jų pasitenkinimo darbu, motyvacijos ir organizacinio klimato. Šie elementai tiesiogiai veikia išorinę mokyklos reprezentaciją. Jei vidiniai procesai nesuderinti, įvaizdis tampa neautentiškas ir lengvai pažeidžiamas.

Pasak Jędrzejczyk (2021), kiekviename įvaizdžio formavimo etape gali kilti kliūčių – nepakankama vidaus komunikacija, nevienoda motyvacija tarp darbuotojų, neaiškūs vaidmenys ar silpnas ryšys su bendruomene. Eger, Egerová ir Pisoňová (2018) akcentuoja, kad įvaizdis yra formuojamas ne vienos, o daugelio suinteresuotųjų šalių, todėl jo valdymas yra sudėtingas – skirtingos grupės turi skirtingus lūkesčius, o tai komplikuoja nuoseklios reprezentacijos siekį.

Chotimah, Wulandari ir Nasution (2024) pastebi, kad efektyvus suinteresuotųjų grupių įtraukimas dažnai susiduria su informacijos stoka, komunikacijos trikdžiais ar menku grįžtamuoju ryšiu. Tokie veiksniai silpnina mokyklos įvaizdį kaip bendradarbiaujančios, įtraukios ir patikimos institucijos.

Ghibanu (2019) pabrėžia, kad efektyvi įvaizdžio formavimo strategija reikalauja aiškaus atsakomybių pasiskirstymo, pakankamų žmogiškųjų ir finansinių išteklių bei tikslingos komunikacijos skirtingoms auditorijoms. Tačiau ne visos mokyklos turi tam reikiamą vadybinį ar komunikacinį potencialą, todėl įvaizdžio valdymas dažnai tampa atsitiktinis, o ne sistemiskai planuojamas procesas.

Atsižvelgiant į augančius visuomenės, tėvų ir švietimo politikos formuotojų lūkesčius, būtina kompleksiškai analizuoti mokyklų įvaizdžio formavimo procesus ir juos lydinčius iššūkius, siekiant sukurti patikimą, autentišką ir ilgalaikį organizacijos įvaizdį.

Tyrimo naujumas atsiskleidžia per mokyklos įvaizdžio analizę kaip sisteminių procesą, apimančią vadybinius, komunikacinius, kultūrinius ir etinius aspektus. Nors įvaizdžio tema dažnai nagrinėjama aukštojo mokslo kontekste, bendrojo ugdymo mokyklos išlieka menkai tyrinėtos, o jų specifiniai iššūkiai – fragmentiškai aprašyti. Šis tyrimas siekia ne tik apibūdinti įvaizdžio formavimo sampratą, bet ir identifikuoti pagrindines kliūtis, su kuriomis susiduria šiuolaikinės mokyklos: ribotas suinteresuotųjų šalių įtraukimas, neefektyvi komunikacija, tapatybės ir realybės neatitikimai bei vidinių ir išorinių veiksmų disbalansas.

Tyrimo integravimui nagrinėjamos iki šiol literatūroje išskaidytos temos: neapibrėžtos įvaizdžio dimensijos, neaiškūs formavimosi mechanizmai, suinteresuotųjų grupių perspektyvos stoka ir patikimų matavimo priemonių trūkumas (Lafuente-Ruiz-de-Sabando et al., 2018; Brown et al., 2006; Eger et al., 2018).

Šis tyrimas praplečia požiūrį į įvaizdžio formavimą, įtraukiant valdymo, pokyčių vadybos (Daft, 2007; Jones, 2013) ir paslaugų rinkodaros (Kotler et al., 2015) principus. Tokiu būdu formuojamas tarpdalykinis modelis, padedantis analizuoti įvaizdžio formavimo iššūkius mokyklų kontekste. Empiriškai tyrimas nukreiptas į bendrojo ugdymo mokyklas, kurių analizė iki šiol dominavo universitetų tyrimų fone (Curtis ir kt., 2009; Iddrisu ir Akolaa, 2017; Budnikevych, I., Kolomytseva, O., ir Bastrakov, D. (2023); Шалімова ir Шалімова, 2022). Darbe atveriamą naują tyrimų nišą, aktuali šiuolaikiniams švietimo vadybininkams, praktikams ir mokslininkams.

Praktinė reikšmė. Šis tyrimas turi reikšmingą praktinę vertę šiuolaikinėms bendrojo ugdymo mokykloms. Tyrime išanalizuoti vidiniai ir išoriniai veiksniai, darantys įtaką mokyklos įvaizdžiui, padeda suprasti, kodėl mokyklų kuriamas įvaizdis dažnai nesutampa su realia patirtimi bei kokie sprendimai gali padėti užtikrinti autentišką, nuoseklų ir strategiškai valdomą įvaizdžio formavimo procesą.

Remiantis Eger et al. (2018) ir Jukić (2022) įžvalgomis, buvo identifikuotos pagrindinės praktinės problemos: nepakankama vidaus komunikacija, darbuotojų įsitraukimo stoka, suinteresuotųjų šalių neįtraukimas ir įvaizdžio bei tikrovės neatitikimas. Atsižvelgiant į tai, tyrime siūloma diagnostinė struktūra, padėsianti mokyklų vadovams atpažinti ir vertinti įvaizdžio formavimo iššūkius trijose pagrindinėse srityse: komunikacijoje, organizacinėje kultūroje ir strategijoje.

Vadovaujantis Kotler et al. (2015) bei Walid ir Malik (2023) paslaugų rinkodaros principais, tyrime pateikiamos praktinės rekomendacijos rinkos principų taikymui mokyklos veikloje: tikslinių auditorijų (tėvų, mokinių, mokytojų) segmentavimas, 4P modelio (paslaugų paketo, kainos, prieinamumo, komunikacijos) adaptavimas švietimo kontekste, efektyvus skaitmeninės komunikacijos kanalų valdymas.

Tyrimo rezultatai siūlo įvaizdžio stebėsenos ir vertinimo kryptis, kurios padės mokyklų vadovams reguliariai įvertinti:

- įvaizdžio atitiktį realiai mokyklos patirčiai,
- auditorijos pasitikėjimą,
- komunikacijos nuoseklumą.

Tyrimas prisideda prie strateginio valdymo kultūros stiprinimo mokyklose, siūlydamas sprendimus, kaip tikslingai formuoti organizacijos tapatybę, tobulinti vidaus komunikaciją ir užtikrinti veiklos skaidrumą bei pasitikėjimą ilgalaikėje perspektyvoje (Bronson, 2013; Daft, 2007; Ciešla, 2022).

Mokslinė reikšmė. Tyrimas padeda geriau suprasti, kaip kuriamas organizacijos įvaizdis mokyklose ir su kokiais sunkumais tai susiję. Tyrimu bandoma atskleisti, kaip vidiniai ir išoriniai veiksniai veikia įvaizdžio formavimą. Literatūroje dominavusi aukštojo mokslo institucijų analizė (Curtis et al., 2009; Budnikevych et al., 2023; Шалімова ir Шалімова, 2022) papildoma empiriniais duomenimis apie bendrojo ugdymo mokyklas, kuriose įvaizdžio formavimas išlieka mažai ištirtas reiškinys. Darbas apjungia švietimo vadybą, komunikaciją, rinkodarą ir prisideda prie platesnės mokslinės diskusijos apie įvaizdžio valdymą mokyklose.

Šis tyrimas sukuria pagrindą tolesniems kokybiniais, kiekybiniais ar mišriais tyrimams, apjungiant organizacijos vadybą, švietimo politikos ir komunikacijos disciplinas. Kartu jis prisideda prie akademinės literatūros plėtojimo apie įvaizdžio valdymą mokyklose.

Tyrimo tikslas – išanalizuoti mokyklos įvaizdžio formavimo iššūkius ir nustatyti veiksmingus jų įveikimo būdus.

Tyrimo uždaviniai:

1. Nustatyti organizacijos įvaizdžio formavimo teorinius pagrindus ir atskleisti iššūkius švietimo kontekste.
2. Ištirti, kaip mokyklų vadovai praktikoje įgyvendina įvaizdžio formavimo procesus.
3. Identifikuoti mokyklų vadovų patiriamus mokyklos įvaizdžio formavimo iššūkius.
4. Pateikti rekomendacijas mokyklos įvaizdžio formavimo tobulinimui.

Tyrimo vykdymas ir metodai. Tyrimas atliktas pasitelkiant kokybinį metodą, naudojant pusiau struktūruotą interviu su bendrojo ugdymo mokyklų vadovais. Duomenys buvo analizuojami turinio analizės metodu, siekiant identifikuoti pagrindinius įvaizdžio formavimo iššūkius bei jų sprendimo būdus. Išsami tyrimo eiga ir metodologiniai sprendimai aptariami metodologijos skyriuje.

Darbo struktūra. Magistro darbą sudaro įvadas, trys pagrindiniai skyriai, diskusija, išvados, rekomendacijos, naudotų literatūros šaltinių sąrašas ir priedai.

Pirmame skyriuje (teorinėje dalyje) nagrinėjama organizacijos įvaizdžio samprata, aptariamos įvaizdžio, reputacijos ir identiteto tarpusavio sąsajos bei jų pagrindas – nuoseklus komunikacijos procesas. Analizuojami organizacijų įvaizdžio formavimo aspektai švietimo kontekste, remiantis aukštųjų mokyklų patirtimis, kurios dėl savo strateginio pobūdžio turi sąsajų su bendrojo ugdymo įstaigomis. Didžiausias dėmesys skiriamas mokyklų įvaizdžio formavimo ypatumams ir iššūkiams, teorinėms įvaizdžio kūrimo kliūtims bei jų įveikimo galimybėms.

Antrame skyriuje (metodologinėje dalyje) pristatomas tyrimo dizainas, pagrindžiami pasirinkti tyrimo metodai, aprašoma tiriamoji imtis ir duomenų rinkimo eiga, pateikiamas duomenų analizės procesas.

Trečiame skyriuje (empirinėje dalyje) analizuojami kokybinio tyrimo rezultatai – atskleidžiami mokyklos tapatumo formavimo, vertybių integravimo, išorinių šalių įtraukimo į įvaizdžio formavimą aspektai. Tyrimu atskleistos komunikacijos ir aplinkos modernizavimo raiškos formos, mokyklos įvaizdžio formavimo strateginio planavimo praktikos ir identifikuoti mokyklų įvaizdžio formavimo iššūkiai bei vadovų patirtys žmogiškųjų ir finansinių išteklių, komunikacijos, nuostatų ir stereotipų, bendruomenės įtraukimo, kintančios informacinės aplinkos aspektais. Pateikiamos galimos mokyklos įvaizdžio formavimo tobulinimo praktinės rekomendacijos.

1. MOKYKLOS ĮVAIZDŽIO FORMAVIMO IŠŠŪKIŲ TEORINĖ KONCEPTUALIZACIJA

1.1. Organizacijos įvaizdžio samprata

Norint suprasti įvaizdžio formavimo iššūkius, būtina suprasti įvaizdžio sąvoką. Organizacija šiame darbe suprantama pagal Daft (2007) apibrėžimą – kaip socialinis subjektas, veikiantis sąmoningai struktūruotoje sistemoje ir glaudžiai susijęs su išorine aplinka. Pagal šį apibrėžimą mokykla taip pat laikytina organizacija, nes ji vykdo kryptingą ugdomąją veiklą, struktūruotą per formalias taisykles ir glaudžiai susijusią su platesniu socialiniu bei kultūriniu kontekstu.

Siekiant suprasti organizacijos įvaizdžio formavimą, siekta išsiaiškinti šio konstrukto struktūrą. Organizacijos įvaizdžio struktūrą paaiškina Mackelo ir Drūteikienė (2010), taikydamos B. Gee (1998) modelį, tinkantį švietimo įstaigų kontekstui. Pagal šį modelį, įvaizdis sudarytas iš keturių tarpusavyje susijusių lygmenų, kurie aktualūs ir mokykloms:

- fundamentalusis – filosofija, vertybės, strategijos;
- vidurinis – darbo organizavimas, personalas, paslaugos;
- išorinis – elementai, veikiantys pojūčius (pvz., interjeras, simbolika);
- nematerialusis – emociniai, kultūriniai ir edukaciniai aspektai.

Modelis padeda suprasti įvaizdį kaip sudėtingą konstruklą, kuriame dera objektyvūs ir subjektyvūs veiksniai.

Įvaizdis – tai kompleksinis reiškiny, atspindintis, kaip organizaciją suvokia skirtingos auditorijos. Dowling (1986) pažymi, kad šis reiškiny yra prasmų visuma, kuri formuojasi per auditorijos patirtį, jausmus ir vertinimus, todėl jis yra subjektyvus ir įvairialypis. Abratt (1989) pabrėžia emocinių, pažintinių ir komunikacinių veiksnių svarbą, o Bernstein (1984), nuomone, kurią pateikia Abratt (1989), įvaizdis susideda iš daugybės detalių, tiesiogiai ar netiesiogiai perteikiamų per organizacijos veiksmus bei signalus.

Lietuvių autoriai taip pat nagrinėjo organizacijos įvaizdžio sampratą, ją praturtindami kultūriniais ir vertybiniais aspektais (žr. 1.1.1 lentelę).

1.1.1 lentelė

Lietuvių autorių požiūris į organizacijos įvaizdį

Autorius	Įvaizdžio apibrėžimas/esmė	Įvaizdžio savybės	Veiksniai/kontekstas
Čeikauskienė (1997)	Tikslingai sukurta arba stichiškai atsiradusi forma, atspindinti objektą žmonių sąmonėje.	Įvaizdis susijęs su materialiais ir nematerialiais aspektais.	Kultūrinis ir vertybinis kontekstas
Drūteikienė (2003)	Idėjų, jausmų, suvokimų ir įsivaizdavimų visuma apie organizaciją, kurią turi individas ar grupė.	Dinamiškas (kintantis), aktyvus (veikiantis emocijas ir elgesį), statiškas (turintis pastovių bruožų).	Komunikacija, asmeninės ir socialinės vertybės, organizaciniai elementai.

Šaltinis: sudarytas magistrinio darbo autorės, remiantis Čeikauskienės (1997) ir Drūteikienės (2003) šaltiniais.

Autoriai įvaizdį sieja su žmogaus sąmonėje susiformavusiu suvokimu apie organizaciją, tačiau Čeikauskienė (1997) labiau pabrėžia jo formavimosi šaltinį ir kontekstą, o Drūteikienė (2003) – dinamiškumą bei emocinį poveikį.

Hatch ir Schultz (2009) įvaizdį apibrėžia kaip suinteresuotųjų šalių formuojamą ir tarpusavyje komunikuojamą organizacijos atspindį. Gray ir Balmer (1998) pabrėžia simbolinių signalų reikšmę – įvaizdis aktyvuojasi per pavadinimą, logotipą ar kitą vizualinę informaciją. Nguyen ir Leblanc (2001) išskiria funkcinės (apčiuopiamas) ir emocinės įvaizdžio dimensijas, o Schuler (2004) organizacijos atvaizdą apibrėžia kaip kognityvinių, emocinių ir sensorinių patirčių visumą – tarsi mentalinį duomenų banką. Tran et al. (2015) vaizdą apie organizaciją apibūdina kaip visų įspūdžių, jausmų ir žinių sintezę, kuri formuoja asociacijas.

Įvaizdis glaudžiai susijęs su reputacija (ilgalaikis išorės vertinimas) ir tapatybe (vidinis savęs suvokimas). Kaip teigia Fombrun ir Van Riel (2004), Brown et al. (2006), Cian ir Cervai (2014) bei Gioia et al. (2013), šie trys konstruktai – įvaizdis, reputacija ir tapatybė – skiriasi savo kilme, trukme ir funkcija, tačiau kartu formuoja organizacijos išorinį veidą. Šie skirtumai apibendrinti 1.1.2 lentelėje.

1.1.2 lentelė

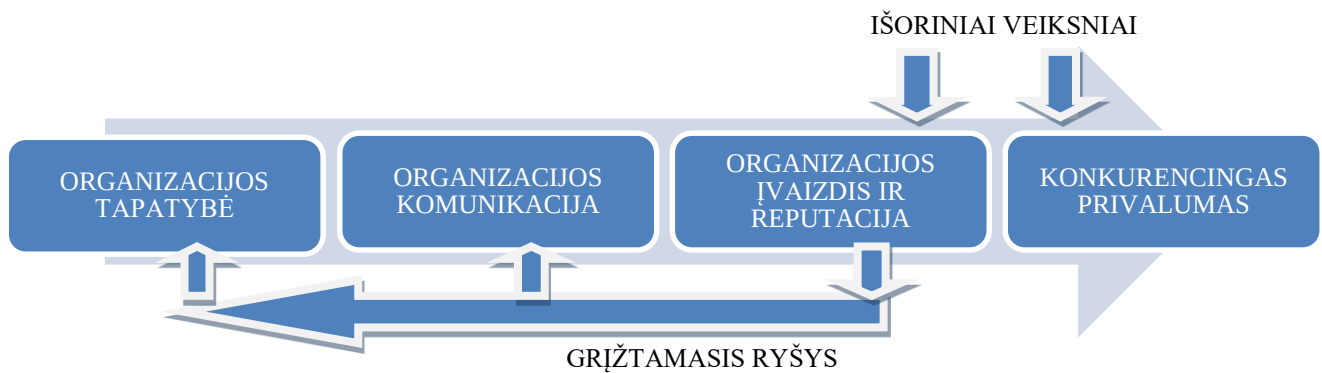
Įvaizdžio, reputacijos ir tapatybės konstrukto palyginimas

Konstruktas	Apibrėžimas	Pagrindiniai bruožai	Autoriai, šaltiniai
Įvaizdis	Subjektyvus, dažnai momentinis organizacijos vertinimas išorės auditorijos akimis	Emocinis, simbolinis, gali būti dirbtinai sukurtas, formuoja pirmą įspūdį	Brown et al. (2006) Cian ir Cervai (2014)
Reputacija	Ilgalaikis vertinimas, grindžiamas veikla ir elgesio rezultatais.	Nuoseklus, apimantis pasitikėjimą, klientų išlaikymą, socialinę atsakomybę.	Fombrun ir Van Riel (2004), Iddrisu & Akolaa (2017)
Tapatybė/ identitetas	Organizacijos narių savęs suvokimas („kas mes esame“).	Vertybės, strategija, tęstinumas, vidinis suvokimas, išskirtinumas.	Gioia et al. (2013), Melewar et al. (2017)

Šaltinis: sudaryta magistrinio darbo autorės, remiantis nurodytų autorių šaltinių literatūros analize.

Lentelėje pateiktas palyginimas padeda atskirti momentinį įvaizdį nuo ilgalaikės reputacijos ir vidinio organizacijos identiteto. Šių konstrukto skirtumų suvokimas leidžia tikslingiau analizuoti, kaip formuojasi organizacijos išorinis veidas ir koks vaidmuo tenka vidinei tapatybei bei komunikacijai.

Gray ir Balmer (1998) modelyje įvaizdis ir reputacija sąveikauja su išorės veiksniais per grįžtamąjį ryšį, o Melewar et al. (2017) pažymi, kad komunikacija – tai tiltas tarp organizacijos tapatybės ir įvaizdžio. Autoriai išskiria vidinę / išorinę bei kontroliuojamą / nekontroliuojamą komunikaciją; pvz., vizualinis identitetas – kontroliuojamas, žodinė komunikacija – dažnai nekontroliuojama. Šių sąveikų pagrindu sudarytas organizacijos įvaizdžio ir reputacijos valdymo modelis, kuriame išryškinamas ryšys tarp tapatybės, komunikacijos, įvaizdžio, reputacijos bei išorinių veiksnių (žr. 1.1.1 pav.)



1.1.1 pav. Organizacijos įvaizdžio ir reputacijos valdymo modelis pagal Gray ir Balmer (1998)

Šaltinis: sudaryta magistrinio darbo autorės, remiantis Gray ir Balmer (1998) organizacijos įvaizdžio valdymo konceptualiu modeliu.

Šį modelį galima pritaikyti ir mokyklos kontekste, kur įvaizdį bei reputaciją lemia ne tik administracijos ar mokytojų sąmoningai kuriami komunikacijos sprendimai (pvz., vizualinė tapatybė, informacija viešojoje erdvėje), bet ir nekontroliuojami žodiniai vertinimai, pasklidę per mokinių tėvus (globėjus, rūpintojus) (toliau – tėvai), bendruomenę ar socialinius tinklus. Mokyklos tapatybė, kaip bendruomenės suvokimas apie „kas mes esame“, formuoja pagrindą įvaizdžiui. Gray ir Balmer (1998) modelis leidžia suprasti, koks svarbus grįžtamas ryšys – t. y. bendruomenės nuomonė ar patirtis, kuri turi įtakos mokyklos tolimesnei komunikacijos ir įvaizdžio formavimo strategijai.

Įvaizdžio kilmė padeda suprasti, kas yra pagrindinis formavimo iniciatorius – organizacija ar išorinė aplinka. Šiame darbe analizuojami numatyto (norimo) (Tran et al., 2015; Brown et al., 2006), komunikacinės kilmės (Drūteikienė, 2003) įvaizdžio formavimo iššūkiai. Kadangi įvaizdis gali veikti į išorę ir į vidų (Čeikauskienė, 1997; Vitkienė, 2008; Jukič, 2022), šiame kontekste didesnis dėmesys skiriamas išorinio, palankaus arba neutralaus įvaizdžio kūrimui.

Apibendrinant, organizacijos įvaizdis yra subjektyvus, dinamiškas reiškinys, susiformuojantis per komunikacijos, kultūros, emocinių bei pažintinių patirčių sąveiką, glaudžiai susijęs su reputacija ir tapatybe, o jo valdymas reikalauja kryptingos ir nuoseklios komunikacinės strategijos. Atsižvelgiant į šią teorinę įvaizdžio sampratą kitame skyriuje nagrinėjami įvaizdžio formavimo struktūriniai ir strateginiai aspektai, siekiant išsiaiškinti, kaip kuriamas mokyklos įvaizdis švietimo kontekste.

1.2. Mokyklos įvaizdžio formavimas

Siekiant giliau suprasti, kaip kuriamas mokyklos įvaizdis, būtina išanalizuoti šio proceso etapus ir teorinius modelius, kurie padeda pagrįsti sistemingą ir kryptingą įvaizdžio formavimą.

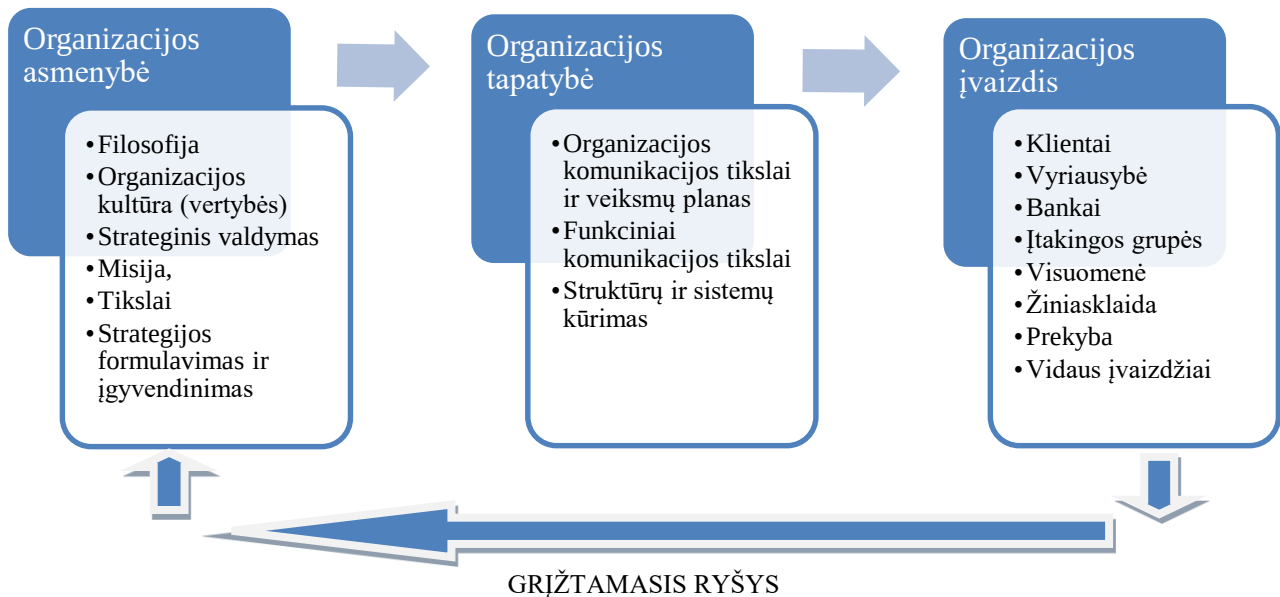
1.2.1. Mokyklos įvaizdžio formavimo etapai

Organizacijos, taip pat ir mokyklos, įvaizdžio formavimui būtinas kryptingas valdymas. Kaip teigia Keever (1998, cit. pagal Drūteikienę, 2007), jei organizacija pati neformuos įvaizdžio, tai padarys konkurentai. Remiantis Stuart (1999) organizacijos įvaizdžio formavimo modelių apžvalga, galima išskirti kelis teorinius požiūrius, padedančius suprasti įvaizdžio valdymo procesų raidą.

Tarp pirmųjų sisteminių bandymų struktūruoti šį procesą išsiskiria Dowling (1986) modelis, kuriame pateikiami pagrindiniai įvaizdžio formavimo žingsniai: aplinkos tyrimas, įvaizdžio tikslų nustatymas, naujo įvaizdžio komunikavimas darbuotojams, įgyvendinimas, auditas po įgyvendinimo.

Drūteikienė (2007) panašiai pateikia penkių etapų seką: savianalizė, organizacijos įvaizdžio strategijos formulavimas, organizacijos įvaizdžio kūrimo programų parengimas, įvaizdžio kūrimo programų įgyvendinimas, įvertinimas.

Abratt (1989) modelis išplečia įvaizdžio formavimą ir identifikuoja tris pagrindinius valdymo etapus, kurių visuma sudaro nuoseklų ir strategiškai orientuotą procesą (žr. 1.2.1 pav.).



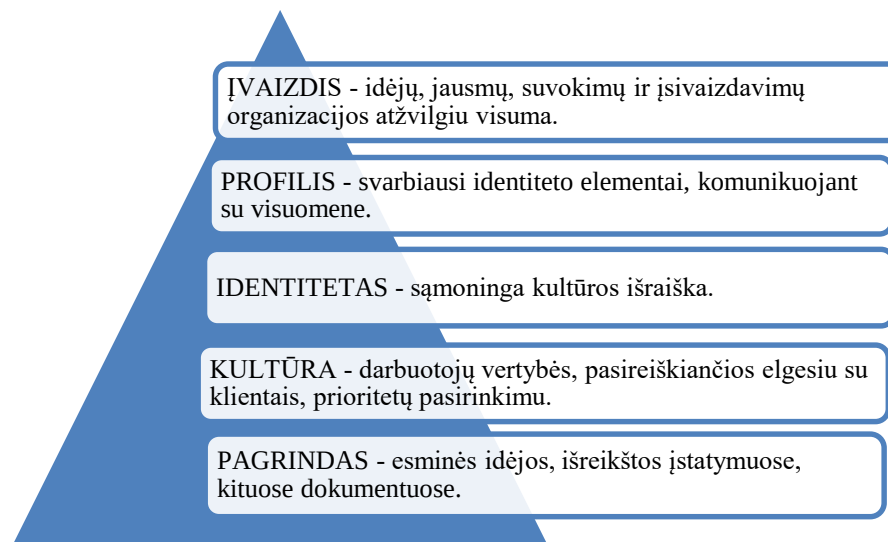
1.2.1 pav. Organizacijos įvaizdžio valdymo etapai pagal Abratt (1989)

Šaltinis: sudaryta magistrinio darbo autorės, remiantis Abratt (1989) įvaizdžio valdymo konceptualiu modeliu.

Modelis grindžiamas tapatybės formavimu, grįžtamoju ryšiu ir suvokimo valdymu, įvaizdis nėra kuriamas vien per išorinę komunikaciją – jis kyla iš organizacijos vertybių, filosofijos ir identiteto, todėl šį procesą galima strategiškai valdyti.

Dowling (1986) modelis akcentuoja veiksmų seką, Abratt (1989) – strateginį perėjimą nuo vidinės tapatybės prie išorinio suvokimo ir valdymo galimybę, Drūteikienė (2007) pabrėžia organizacijos kultūros, identiteto ir vertybių nulemtą įvaizdį. Ši perspektyva leidžia suprasti, kad įvaizdis kyla iš organizacijos vidaus, o jo unikalumą lemia ne tik suplanuoti veiksmai, bet ir žmogiškasis veiksnys – organizacijos darbuotojų savybės.

Drūteikienė (2007) teigia, kad organizacijos įvaizdžio kūrime turėtų būti įtvirtintas vadybinis ciklas, apimantis tris fazes: planavimą, įgyvendinimą ir kontrolę. Šį ciklą autorė pateikia kaip organizacijos įvaizdžio genezę – procesą, grindžiamą piramidės modeliu (žr. 1.2.2 pav.)



1.2.2 pav. Organizacijos įvaizdžio genezė pagal Drūteikienę (2007)

Šaltinis: sudaryta magistrinio darbo autorės, remiantis Drūteikienės (2007) organizacijos įvaizdžio genezės etapais.

Anot autorės, kiekviena piramidės pakopa išskiria konkrečią organizaciją iš kitų. Net jei pagrindas toks pats, organizacinę kultūrą, kuri tampa identiteto pagrindu, lemia skirtingi dirbančiųjų charakteriai. Profilis išgrynina svarbiausius identiteto elementus, kurie perduodami pagrindinėms įtakos grupėms ir formuoja unikalų organizacijos įvaizdį.

Vėlesni autoriai, plėtodami įvaizdžio valdymo sampratą, pateikia išsamesnius šio proceso apibrėžimus. Polinkevych ir Kamiński (2018) siūlo metodiką, kuriai būdinga rinkos analizė, segmentavimas, įvaizdžio tikslų nustatymas, plano įgyvendinimas bei rezultatų kontrolė.

Jędrzejczykos (2021) pateiktas planas išsiskiria savo nuoseklumu ir praktiškumu – jame aiškiai apibrėžiami ne tik etapai, bet ir atsakomybės paskirstymas, pasirenkamos priemonės bei įvertinimo mechanizmai:

- norimo organizacijos įvaizdžio kūrimo tikslų nustatymas;
- pagrindinių suinteresuotųjų šalių identifikavimas;
- dabartinio organizacijos įvaizdžio tyrimas;
- įvaizdį lemiančių veiksnių nustatymas;
- įvaizdžio kūrimo priemonių ir komunikacijos kanalų pasirinkimas;
- atsakingų asmenų ar komandų paskyrimas;
- įvaizdžio valdymo strategijų įgyvendinimas;
- rezultatų kontrolė.

Šis požiūris papildė ankstesnius teorinius modelius, nes akcentuoja strateginį planavimą, veiksmų koordinavimą ir rezultatų kontrolę kaip esmines įvaizdžio valdymo sąlygas.

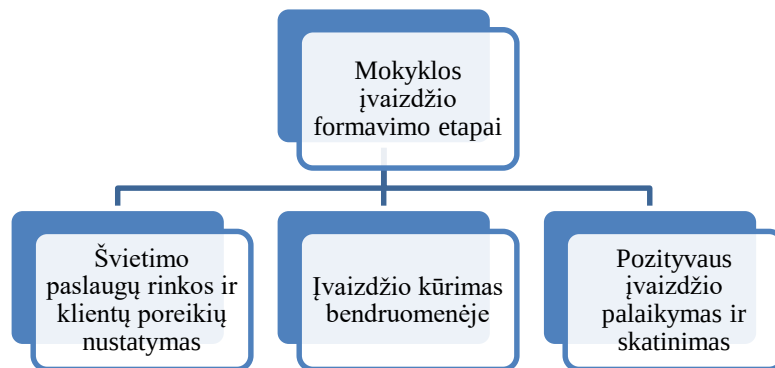
Mokyklos įvaizdžio formavimą galima grįsti Шапимова ir Шапимова (2022) tyrimu, kuriame analizuojamos aukštosios mokyklos, tačiau pateikiami universalūs formavimo etapai tinkami ir bendrojo ugdymo įstaigoms:

- misijos nustatymas;
- tikslinės auditorijos identifikavimas;
- vidinių ir išorinių veiksmų planavimas;

- bendruomenės motyvavimas;
- projekto įgyvendinimas;
- efektyvumo vertinimas.

Ši seka atskleidžia nuoseklų strateginį požiūrį.

Ciešla (2022) požiūriu, svarbūs ir rinkodaros elementai, komunikacija ir bendruomenės įtraukimas. Jo modelyje išskiriami trys etapai (žr. 1.2.3 pav.):



1.2.3 pav. Mokyklos įvaizdžio formavimo etapai pagal Ciešla (2022)

Šaltinis: sudaryta magistrinio darbo autorės, remiantis Ciešla (2022) įvaizdžio formavimo struktūra.

- Pradinė analizė: paslaugų spektro pateikimas, inovatyvios formos, SWOT analizė, konkurentų vertinimas.
- Įvaizdžio kūrimas bendruomenėje: vizijos ir misijos atnaujinimas, ugdymo kokybės ir aplinkos gerinimas, absolventų sėkmės stebėjimas.
- Komunikacija: informacijos sklaida per renginius, atvirų durų dienas, straipsnius, socialinius tinklus.

Autorius akcentuoja socialinių tinklų svarbą – turinys turi būti estetiškas, aktualus, o atsakingas asmuo mokykloje turėtų palaikyti nuolatinę ryšį su auditorija.

Ciešla (2022) modelis pabrėžia, kad mokyklos įvaizdis formuojamas strategiškai, bendradarbiaujant su bendruomene ir taikant įvairias komunikacijos formas. Anot Jukić (2022) pagrindinės formavimo kryptys – savaiminė ir planinga – lemia, ar organizacija bus suvokiama taip, kaip siekia, ar taip, kaip ją interpretuoja aplinka. Svarbu atkreipti dėmesį, kad kartais formuojamas įvaizdis gali nesutapti su realia mokyklos tapatybe ar visuomenės suvokimu.

Įvaizdžio formavimas apima strateginius, kultūrinius ir psichologinius komponentus, kuriuos galima valdyti per aiškius žingsnius ir vidinę organizacijos refleksiją.

1.2.2. Mokyklos įvaizdžio formavimo strateginiai aspektai

Mokyklos įvaizdžio formavimas – tai kompleksiškas procesas, apimantis strateginius sprendimus, psichologinius, socialinius ir komunikacinius veiksnus. Nors autoriai siūlo skirtingus požiūrius į šį procesą, jų tikslas bendras – sukurti pozityvų švietimo įstaigos įvaizdį.

Ciešla (2022) siūlo mokyklos įvaizdį analizuoti per keturių pagrindinių matmenų prizmę:

- psichologinį, susijusį su įvaizdžio formavimu gavėjų sąmonėje;

- sociologinį, kuris pabrėžia auditorijos grupinę bei institucinę priklausomybę ir tarpusavio sąveiką;
- rinkodaros, orientuotą į teigiamo įvaizdžio kūrimą tarp potencialių paslaugų gavėjų;
- komunikacijos, susijusį su informacijos sklaidos kanalais, darančiais įtaką auditorijos suvokimui.

Šiuos teorinius aspektus papildė Maystrenko ir Kinas (2020), pateikdami strategines kryptis, kurios, nors analizuojamos aukštojo mokslo kontekste, pritaikomos ir bendrojo ugdymo mokykloms. Autoriai išskiria keturias pagrindines kryptis:

- tikslinga komunikacija (reklama, atvirų durų dienos, edukacinių paslaugų pristatymai, leidybos iniciatyvos);
- prekės ženklo kūrimas (logotipai, simboliai, šūkiai);
- vidaus ir išorės veiksnų valdymas (pozityvaus klimato formavimas, partnerių ir rėmėjų paieška);
- partnerystė su suinteresuotosiomis šalimis (tėvais, kitomis įstaigomis, nevyriausybinėmis organizacijomis).

Panašų strateginį požiūrį siūlo ir Dolgalova ir Butko (2021). Jos išskiria šiuos žingsnius, svarbius įvaizdžio formavimui bendrojo ugdymo mokyklose:

- esamo įvaizdžio įvertinimas konkurencinėje aplinkoje;
- pageidaujamo, vartotojų lūkesčius atitinkančio įvaizdžio apibrėžimas;
- strateginių priemonių, skirtų įvaizdžiui įgyvendinti, numatymas.

Balasubramanian (2016) įvaizdžio formavimą grindžia mokyklos švietimo funkcijų plėtra ir vertybiniu nuoseklumu. Anot autoriaus, įvaizdis stiprėja įgyvendinant įtraukties politiką, ugdant socialines, moralines, emocines kompetencijas. Pozityviam įvaizdžiui svarbus bendravimas su tėvais, aktyvus socialinių tinklų naudojimas bei vertybių perteikimas įvairiuose komunikacijos kanaluose.

Polat, Abat ir Tezyurek (2010) siūlo konkrečias strategines priemones mokyklos įvaizdžiui formuoti ir palaikyti (žr. 1.2.1 lentelę).

1.2.1 lentelė

Strateginės priemonės mokyklos įvaizdžiui formuoti

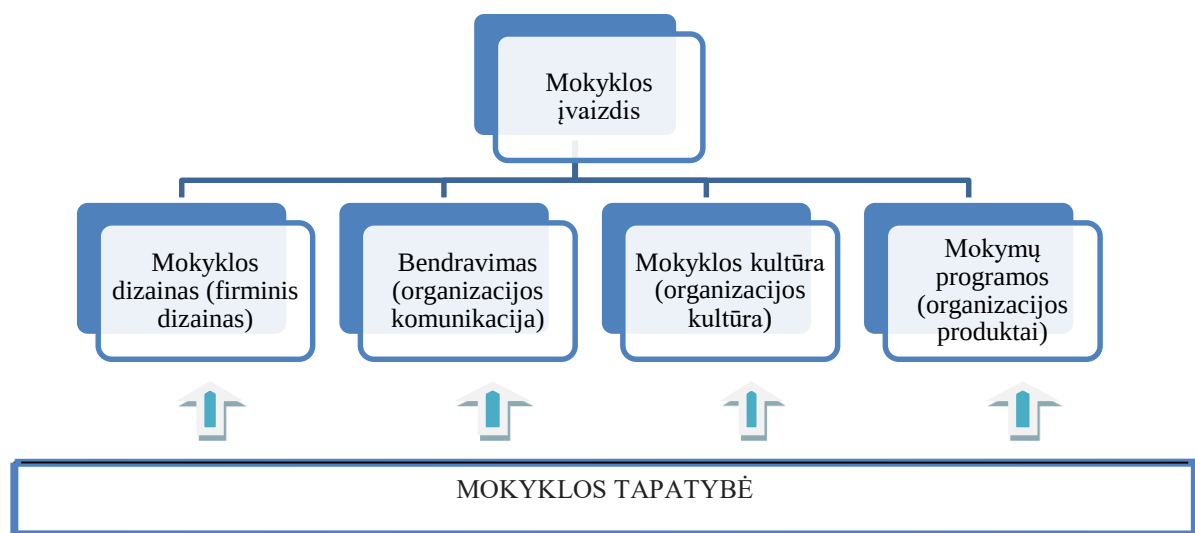
Sritis	Strateginės priemonės
Įvaizdžio stebėseną	Reguliarus įvaizdžio vertinimas, stipriųjų sričių identifikavimas.
Aplinka	Fizinės infrastruktūros gerinimas – bibliotekos, sporto erdvės, socialinės patalpos.
Paslaugų kokybė	Švietimo, maitinimo, pavėžėjimo ir kitų paslaugų tobulinimas.
Vizualinis identitetas	Kryptingas logotipų, emblemų, uniformos naudojimas.
Komunikacija	Viešieji ryšiai, reklama, ryšiai su žiniasklaida ir bendruomene.
Socialinė atsakomybė	Dalyvavimas socialiniuose ir bendruomeniniuose projektuose.
Personalo tobulinimas	Kompetentingas, motyvuotas, lojalus personalas.
Inovacijos ir atsinaujinimas	Infrastruktūros, programų ir kvalifikacijos atnaujinimas.
Veiklos kryptingumas	Specializacijos pasirinktoje srityje stiprinimas.

Šaltinis: sudaryta magistrinio darbo autorės, remiantis Polat, Abat ir Tezyurek (2010)

Kaip matyti iš lentelėje pateiktų priemonių, į mokyklos įvaizdžio formavimą būtina žiūrėti sistemiškai – derinant vidinės aplinkos gerinimą, kokybiškas paslaugas, komunikaciją, personalo ugdymą ir atsakomybę visuomenei. Autorių nuomone, sistemingai taikant šias priemones, galima ne tik sustiprinti mokyklos įvaizdį, bet ir sukurti konkurencinį pranašumą ilgalaikėje perspektyvoje.

Siekiant pereiti nuo teorijos prie praktinio taikymo, toliau bus nagrinėjami mokyklos įvaizdžio formavimo etapai, leidžiantys geriau suprasti patį procesą bei jo įgyvendinimą.

Detalesnį požiūrį į mokyklos įvaizdžio struktūrą siūlo Eger et al. (2018), sukūrę koncepcinį modelį, atspindintį mokyklos identitetą, komunikaciją, dizainą, kultūrą ir ugdymo turinį. Ši koncepcija panaši į Balmer ir Greyser (2006) organizacijos įvaizdžio „žvaigždės“ modelį, tačiau skiriasi tuo, kad Eger et al. (2018) modelyje neakcentuojamas prekės ženklo valdymas, aktualiausias privačioms mokykloms (žr.1.2.4pav.).



1.2.4 pav. Mokyklos įvaizdžio koncepcinis modelis pagal Eger et al. (2018)

Šaltinis: sudaryta magistrinio darbo autorės, remiantis Eger et al. (2018) mokyklos įvaizdžio koncepcijos modeliu.

Modelyje mokyklos tapatybė atspindi tai, kaip organizacija save pristato visuomenei. Firminis dizainas apima mokyklos vizualinį identitetą: logotipą, interneto svetainę, patalpų estetiką. Komunikacija orientuota į nuoseklaus įvaizdžio kūrimą įvairiais kanalais. Kultūra apima vertybes, normas, tradicijas, kurios formuoja organizacinę aplinką ir elgesio modelius. Mokymo programos reiškia ne tik formalų ugdymo turinį, bet ir tai, kaip jis įgyvendinamas praktikoje.

Mokyklos įvaizdžio formavimas yra strateginis procesas, kuriame susipina sociologiniai, komunikaciniai ir rinkodaros aspektai. Palankus įvaizdis formuojamas per kryptingą komunikaciją, aiškų vizualinį identitetą, vidinės aplinkos tobulinimą, vertybėmis grįstą ugdymą ir aktyvią partnerystę su bendruomene. Nors mokyklos įvaizdžio formavimas grindžiamas aiškiomis strategijomis ir teoriniais modeliais, praktikoje šis procesas dažnai susiduria su įvairiais iššūkiais.

1.3. Teoriniai mokyklos įvaizdžio formavimo iššūkiai

Nors teoriniai modeliai apibrėžia aiškius mokyklos įvaizdžio formavimo principus, praktikoje šis procesas susiduria su įvairiais vidiniais ir išoriniais iššūkiais. Jie kyla iš organizacijos vidaus – struktūros, kultūros ar komunikacijos spragų ir iš išorės – demografinių pokyčių, konkurencijos ar visuomenės lūkesčių. Šiame skyriuje analizuojami pagrindiniai iššūkiai, remiantis organizacijų valdymo teorija ir švietimo tyrimais.

1.3.1. Teoriniai iššūkių apibrėžimai švietimo įstaigų kontekste

Įvaizdžio formavimas neišvengiamai susiduria su iššūkiais, tokiais kaip ribotos komunikacijos kontrolės galimybės, sudėtingas vidinės ir išorinės komunikacijos derinimas bei dinamiška aplinka. Šiuos iššūkius galima analizuoti pasitelkiant Daft (2007) organizacinį požiūrį, kuris leidžia geriau suprasti jų kilmę ir prigimtį. Autorius išskiria šias pagrindines kategorijas:

- Spręstinos problemos ir dilemos – tyrime suprantama, kaip ugdymo kokybės neatitikimas lūkesčiams, darbuotojų elgesio ir vertybių nesuderinamumas.
- Atsakas į aplinkos pokyčius – demografiniai, konkurenciniai ar politiniai veiksniai verčia nuolat peržiūrėti įvaizdžio strategiją.
- Strateginiai ir organizaciniai sunkumai – neaiški strategija ar kultūros nenuoseklumas trukdo kurti autentišką įvaizdį.
- Vadybos ir lyderystės iššūkiai – silpna vizija ar neefektyvi komunikacija stabdo vieningą įvaizdžio formavimą.
- Komunikacijos kliūtys – nepakankamas informacijos sklaidos efektyvumas mažina pasitikėjimą.
- Etinės dilemos – pagunda kurti tik pozityvų, tačiau realybės neatitinkantį įvaizdį.
- Krizės – nenumatyti įvykiai (pvz., pandemija) gali smarkiai paveikti mokyklos įvaizdį.

Ši klasifikacija padeda suvokti, su kokiais išoriniais ir vidiniais sunkumais formuodamos įvaizdį gali susidurti ne tik organizacijos, bet ir mokyklos.

Jones (2013) papildė bendrą iššūkio sampratą vadybiškai orientuotu požiūriu. Anot jo, iššūkis – tai reikšminga, sprendimų reikalaujanti problema ar situacija, kuri gali kelti grėsmę organizacijos tikslų pasiekimui, teisėtumui ar augimo galimybėms. Šiuos iššūkius autorius siūlo skirstyti į keturias pagrindines kategorijas (žr. 1.3.1 pav.)



1.3.1 pav. Organizacijos iššūkių kategorijos pagal Jones (2013)

Šaltinis: sudaryta magistrinio darbo autorės, remiantis Jones (2013) organizacijos iššūkių kategorijų modeliu.

Šis Jones (2013) modelis leidžia struktūruotai analizuoti organizacijos – šiuo atveju, mokyklos – įvaizdžio formavimo iššūkius. Keturių kategorijų sistema padeda identifikuoti išorinės aplinkos (pvz., demografijos, konkurencijos) ir vidinės vadybos (darbuotojų motyvacijos, organizacinės inercijos) problemas, kartu atkreipiant dėmesį į strateginę kryptį ir etinius sprendimus. Tokiu būdu įvaizdis suvokiamas ne tik kaip komunikacijos produktas, bet ir kaip kompleksinis, strategiškai valdomas organizacijos veiklos rezultatas.

Be vadybinių ir organizacinių iššūkių sampratos, naudinga pažvelgti ir į psichologinį šio reiškinio aspektą. Horikoshi (2023), atstovaujantis pozityviajai psichologijai, siūlo iššūkį suprasti kaip galimybę tobulėjimui. Anot autoriaus, iššūkiai yra natūrali gyvenimo dalis, ypač svarbi sparčių ir globalių pokyčių laikais. Tokiu požiūriu grindžiamas mokyklos įvaizdžio formavimo iššūkių vertinimas leidžia įžvelgti potencialą inovacijai bei pozityviems pokyčiams organizacijoje.

Kognityviniai bei komunikaciniai veiksniai lemia, kaip auditorija priima institucijos siunčiamą žinutę. Abdalaziz (2024) pabrėžia, kad įvaizdis yra kompleksinis reiškinys, kuriam būdingas informacinis šališkumas, interpretacijų netikslumas ir komunikaciniai trikdžiai. Tai iškreipia auditorijos suvokimą ir ilgainiai gali išsaukti pasitikėjimo krizę. Anot autoriaus, organizacijos įvaizdžio formavimo iššūkius sukelia šio proceso valdymo sudėtingumas: auditorijos susikuria supaprastintą įvaizdį, kai susiformuoja neigiamas įvaizdis – sunku jį pakeisti, kartais įvaizdis suvokiamas šališkai – net ir teigiami pokyčiai gali būti ignoruojami. Neretai įtampas kyla tarp norimo įvaizdžio, realios situacijos ir suvokto įvaizdžio. Egzistuoja ir daugybinio įvaizdžio problema, nes įvairūs darbuotojai gali komunikuoti skirtingai ir susiformuoja prieštaringi vaizdiniai. Nors Abdalaziz (2024) analizė orientuota į bendrą organizacijos komunikaciją, jo išskirti iššūkiai yra aktualūs ir mokykloms, kurios susiduria su šališkais vertinimais, įtampa tarp norimo ir suvokto įvaizdžio.

Švietimo įstaigų įvaizdžio formavimą galima vertinti kaip kompleksinį procesą, kurį veikia organizaciniai (Daft, 2007; Jones, 2013), psichologiniai (Horikoshi, 2023), komunikaciniai (Abdalaziz, 2024) veiksniai. Įvaizdžio formavimo iššūkiai kyla dėl strateginių ir kultūrinių nesuderinamumų, aplinkos spaudimo, informacinio šališkumo bei interpretacinių barjerų.

1.3.2. Specifiniai mokyklų įvaizdžio formavimo iššūkiai ir jų įveikimo būdai

Siekiant giliau suprasti įvaizdžio formavimą, verta atsigręžti į aukštojo mokslo institucijų patirtį, kur atsiskleidžia panašūs komunikaciniai, kultūriniai ir strateginiai iššūkiai (žr. 1.3.1 lentelę).

1.3.1 lentelė

Aukštojo mokslo įstaigų įvaizdžio formavimo iššūkiai ir jų sąsajos su mokyklų kontekstu

Iššūkis	Paiškinimas/komentaras	Autorius
Moksliskai pagrįstų metodų trūkumas	Vadovai dažnai remiasi intuicija, stokojama įrodymais grįstų sprendimų, metodų ir technologijų.	Шалімова ir Шалімова (2022)
Strateginis nepasirengimas	Dėl augančios konkurencijos institucijos privalo aktyviai formuoti įvaizdį, bet dažnai neturi tam strateginio pasirengimo,	Curtis et al., (2009); Буднікевич et al., (2023)
Neapibrėžtos įvaizdžio dimensijos	Trūksta vieningos sampratos apie tai, kas sudaro įvaizdį ir reputaciją; emociniai aspektai ignoruojami.	Lafuente-Ruiz-de-Sabando et al. (2018)
Suinteresuotųjų šalių įtraukimo stoka	Tyrimuose dažnai atsižvelgiama tik į vienos grupės (pvz., studentų) nuomonę.	Brown et al. (2006)
Komunikacijos nenuoseklumas	Painiava tarp sąvokų („įvaizdis“, „reputacija“, „tapatybė“) ir tarpdisciplininiai skirtumai apsunkina vieningą komunikaciją.	Iddrisu ir Akolaa (2017)
Vertybinių konfliktai	Rinkodaros naudojimas akademinėje aplinkoje dažnai laikomas neetišku ar net nederamu.	Curtis et al.(2009)

Šaltinis: sudaryta magistrinio darbo autorės, remiantis nurodytų autorių šaltinių literatūros analize.

Kaip matyti iš lentelėje pateiktų aspektų, aukštojo mokslo institucijoms būdingi įvaizdžio formavimo iššūkiai yra susiję ne tik su išorine komunikacija, bet ir su vertybiniais bei vadybiniais veiksniais. Daugelis įvardytų problemų tiesiogiai ar netiesiogiai pasireiškia ir bendrojo ugdymo mokyklose, todėl yra reikšmingos šio tyrimo kontekste.

Mokyklos įvaizdžio formavimas susiduria su įvairiapusiais iššūkiais. Eger et al. (2018) išskiria tris pagrindinius iššūkių lygmenis:

- Teorinės spragos: dažnai stokojama vieningo įvaizdžio sampratos, o vadovai ją vertina subjektyviai.
- Praktiniai sunkumai: konkurencija, didelė mokyklų įvairovė, augantys kokybės reikalavimai.
- Vertinimo dilemos: trūksta tinkamų metodų, apklausos dažnai nepasiekia visų suinteresuotųjų grupių, pasitaiko atotrūkis tarp vadovybės ketinimų ir realaus įvaizdžio.

Eger et al. (2018) analizuoja iššūkius ir pateikia jų įveikimo būdus (žr. 1.3.2 lentelę).

1.3.2 lentelė

Mokyklos įvaizdžio formavimo iššūkiai ir jų įveikimo priemonės

Iššūkis	Įveikimo priemonės
Įvaizdžio subjektyvumas ir kintamumas	Rinkti nuolatinį grįžtamąjį ryšį iš visų tikslinių grupių (mokiniai, tėvai, mokytojai). Kurti ir palaikyti vieningą mokyklos identitetą visose programose. Organizuoti fokus grupes ar apklausas, kad būtų suprasti skirtingi įvaizdžio suvokimai.
Vadovų ir visuomenės įvaizdžio skirtumai	Organizuoti išorinių vertintojų atliekamus tyrimus. Ugdyti vadovų supratimą apie išorinį įvaizdį kaip objektyvų rodiklį, o ne pageidaujamą vaizdą. Įtraukti mokinių, tėvų ir mokytojų atstovus į strateginį planavimą.
Veiklos kokybės ir jos suvokimo neatitikimas	Tobulinti mokymo procesą: kvalifikuoti mokytojai, šiuolaikiniai metodai, personalizuotas ugdymas. Plėtoti popamokinę veiklą ir stiprinti mokinių elgesio ugdymą. Reguliariai vertinti mokymo kokybę bei mokinių savijautą.
Neefektyvus komunikacijos valdymas	Kurti aiškią ir patrauklią komunikacijos strategiją. Atnaujinti mokyklos vizualinį identitetą (logotipas, tinklalapis, aplinka, apranga). Skatinti nuoseklią vidinę komunikaciją tarp vadovybės, mokytojų ir personalo.
Įvaizdžio vertinimo ir įgyvendinimo sudėtingumas	Naudoti tinkamus ir aiškius tyrimų metodus (pvz., aiškūs klausimynai, kokybiniai metodai). Aiškiai suplanuoti įvaizdžio gerinimo veiklas: terminai, atsakomybės, biudžetas, vertinimas. Stebėti pažangą pagal konkrečius rodiklius.
Išorinis ir vidinis spaudimas	Nustatyti realius ir prioritetinius tikslus, atsižvelgiant į turimus išteklius. Komunikuoti pasiekimus viešai ir aktyviai dalyvauti viešose diskusijose apie švietimą. Kurti mokyklos išskirtinumą (pvz., specializacija, stipriosios sritys).

Šaltinis: sudaryta magistrinio darbo autorės, remiantis Eger et al. (2018) literatūros analize.

Sėkmingam mokyklos įvaizdžio formavimui reikalingas nuoseklus, tyrimais pagrįstas požiūris, atvira komunikacija su bendruomene ir gebėjimas prisitaikyti prie kintančių poreikių. Papildant Eger et al. (2018) siūlomą sisteminių požiūrį į mokyklos įvaizdžio formavimą, Ciešla (2022) ir Jukić (2022) išskiria iššūkius, su kuriais susiduria švietimo įstaigos.(žr.1.3.3 lentelę).

Mokyklos įvaizdžio išoriniai ir vidiniai iššūkiai bei jų įveikos strategijos

(Ciešla, 2022)		(Jukić, 2022)	
Išoriniai iššūkiai	Įveikos būdai	Vidiniai iššūkiai	Įveikos būdai
Konkurencija ir rinkos dinamika – net ir turint gerą įvaizdį, būtina nuolatinė rinkodara.	Rinkos analizė, tėvų lūkesčių tyrimas, konkurentų stebėsena, SWOT analizė.	Organizacinė kultūra – sunkiai valdoma, priklauso nuo vidinių ir išorinių veiksnių.	Atviro bendravimo su vadovu skatinimas, sąžiningumo ir įtraukimo kultūros kūrimas.
Išskirtinumo poreikis – ypač svarbus naujoms ar mažai žinomoms mokykloms.	Autorinio įvaizdžio modelio kūrimas, unikalių stiprybių išskyrimas (tradicijos, pasiekimai).	Darbuotojų motyvacija ir tapatumas – mažas įsitraukimas silpnina įvaizdį.	Darbuotojų tapatumo stiprinimas: pripažinimas, savivertės palaikymas, lūkesčių analizė, lojalumo ugdymas.
Etinės ir komunikacinės dilemos – rizika formuoti nerealų ar klaidinantį įvaizdį.	Nuoseklus, vertybiniais principais paremtas įvaizdžio modelis.	Tapatybės ir įvaizdžio disonansas – neatitikimas tarp deklaruojamo ir realaus mokyklos veido.	Faktinio, suvokiamo, norimo, perduodamo tapatumo analizė ir sinergija.
Kintantys vartotojų lūkesčiai – būtina ne tik reaguoti, bet ir numatyti pokyčius.	Reguliarus grįžtamojo ryšio rinkimas, tėvų ir bendruomenės įtraukimas, atviri susitikimai.	Krizės (pvz., pandemija) – trikdo bendravimą, kelia nepasitenkinimą, mažina lojalumą.	Vadovo paramos darbuotojams, lankstaus valdymo, sąžiningos komunikacijos, emocinio saugumo kolektyve siekimas.
Nuolatinio tobulinimo būtinybė – įvaizdis negali būti statiškas.	Aktyvi komunikacija socialiniuose tinkluose, bendruomenės ambasadorių skatinimas.		

Šaltinis: sudaryta magistrinio darbo autorės, remiantis Ciešla (2022) ir Jukić (2022) šaltinių literatūros analize.

Ciešlos (2022) ir Jukić (2022) siūlomos strategijos parodo, kad mokyklos įvaizdis turi būti kuriamas nuosekliai, įtraukiant išorinius ir vidinius veiksnus.

Bronson (2013) analizuoja nedidelės mokyklos atvejį ir nurodo sunkumus, kylančius dėl neaiškos vizijos, nepakankamo mokytojų pasirengimo, neefektyvaus vadovavimo, prastai suplanuotų ugdymo erdvių ir ribojančios steigėjo politikos. Tokie veiksniai trukdo kurti aiškią tapatybę ir nuoseklų įvaizdį, atsiranda rizika prarasti savo unikalumą.

Chotimah et al. (2024) teigia, kad didžiausi iššūkiai – derinti aukštus akademinius rezultatus su moralinėmis vertybėmis, spręsti konfliktus su tėvais, įveikti komunikacijos spragas. Pasitikėjimo mažėjimas, kylantis dėl neišspręstų problemų, gali lemti bendruomenės paramos praradimą.

Specifinius sunkumus identifikuoja Rofi ir Kusumawati (2020) – to paties tipo mokyklos turi sugebėti sukurti savo individualią klientų segmentaciją per vizijas, misijas ir programas. Jos privalo atrasti ir pabrėžti savo unikalumą ir išskirtinumą. Mokyklos konkurencingumas turi būti įgyvendinamas remiantis mokyklos pasiekimais, o tai reikalauja nuolatinio kokybės gerinimo.

Mokyklos įvaizdžio formavimas yra kompleksinis procesas, kuriame susipina teoriniai, praktiniai, etiniai ir komunikaciniai iššūkiai. Jie gali kilti dėl išorinių rinkos sąlygų, vidinės kultūros ar struktūros. Sėkmingam įvaizdžio formavimui būtinas strateginis planavimas, išorinė komunikacija, vidinė kultūra, jautrumas bendruomenės lūkesčiams bei gebėjimas užtikrinti tapatybės ir įvaizdžio dermę.

2. MOKYKLOS ĮVAIZDŽIO FORMAVIMO IŠŠŪKIŲ TYRIMO METODIKA

Šio tyrimo tikslas – išanalizuoti mokyklos įvaizdžio formavimo iššūkius bendrojo ugdymo kontekste ir identifikuoti veiksmingus jų įveikimo būdus, ypatingą dėmesį skiriant išorinės komunikacijos strategijoms. Siekiant įgyvendinti šį tikslą, buvo iškelti šie empirinio tyrimo uždaviniai:

1. Ištirti, kaip mokyklų vadovai praktikoje įgyvendina mokyklos įvaizdžio formavimą ir įvardinti galimas grėsmes.
2. Identifikuoti mokyklų vadovų patiriamus mokyklos įvaizdžio formavimo iššūkius.

Remiantis šiais uždaviniais, detalizuojami pasirinkti tyrimo metodai, duomenų rinkimo būdai ir analizės strategija.

2.1. Tyrimo dizainas

Empirinio tyrimo metodologinė kryptis. Siekiant atskleisti mokyklos įvaizdžio formavimo iššūkius vadovų akimis, pasirinktas kokybinis tyrimas, grindžiamas interpretatyvia paradigma ir esminiais kokybinio tyrimo principais.

Tyrimo planavimui pasirinktas Gaižauskaitės ir Valavičienės (2016) kokybinio tyrimo modelis, leidžiantis sistemškai apibrėžti tyrimo eigą ir išlaikyti atvirumą atsirandančioms prasmėms. Autorių teigimu, duomenų rinkimas, analizė ir interpretacija nėra griežtai atskiri procesai – jie nuolat persipina. Šis principas atsispindėjo ir tyrime: iš anksto parengtas interviu scenarijus padėjo orientuotis temose, tačiau buvo atviras naujoms įžvalgoms.

Empirinio tyrimo etapai. Autorės, remdamosi Kvale (2007) nurodė žingsnius, kurie panaudoti tyrime:

1. Teminio lauko apibrėžimas. Išgryninta tema – mokyklos įvaizdžio formavimo iššūkiai – buvo susiaurinta iki vadovų patirties analizės.
2. Metodiniai sprendimai. Pasirinktas pusiau struktūruotas interviu.
3. Laukodarbai. Atlikti individualūs interviu, užtikrinant etikos principus.
4. Duomenų analizė. Taikyta turinio analizė, akcentuojant ryšį su dalyvių pasisakymais.
5. Tyrimo kokybės įvertinimas. Reflektuotas tyrimo patikimumas, naudotos patvirtinimo strategijos – temų pagrįstumas citatomis.
6. Rezultatų pristatymas. Interpretuoti duomenys teoriniame kontekste, pateikti siūlymai.

Dalyvių atrankos pagrindimas. Gaižauskaitė ir Valavičienė (2016), remdamosi Hennink ir kt. (2011), teigia, kad kokybiniame tyrime dalyvių atranka turi būti tiesiogiai siejama su tyrimo tikslu ir klausimais. Šiame tyrime pasirinkti gimnazijų, pagrindinių mokyklų, progimnazijų vadovai – direktoriai ir direktorių pavaduotojai ugdymui. Tai asmenys, kurie tiesiogiai dalyvauja įvaizdžio formavimo procese ir gali pateikti išsamiausių įžvalgų apie iššūkius bei patirtį. Remiantis Rupšiene (2007), vykdyta kriterinė atranka – pasirinkti informantai, kurie turi patirties, susijusios su tyrimo objektu. Mokyklos direktoriui būtinos vadovavimo švietimo įstaigai kompetencijos – lyderystė mokymui ir mokymuisi, švietimo įstaigos ateities kūrimas, švietimo įstaigos gyvenimo valdymas, komandos formavimas ir įgalinimas, asmeninis meistriškumas. Direktorius pavaduotojas ugdymui įgyvendina švietimo politiką, kuria ir vykdo mokyklos strategiją, užtikrina mokyklos funkcijų vykdymą. Šios mokyklų vadovų kompetencijos ir pareiginės funkcijos tiesiogiai susijusios su vykdomu tyrimu.

Gaižauskaitė ir Valavičienė, remdamosi King ir Horrocks (2010), pažymi, kad skirtingos vadovų pozicijos leidžia aprėpti platesnę reiškinių perspektyvą. Direktoriai atsakingi už strateginius sprendimus, o pavaduotojai ugdymui – už įgyvendinimo procesus, todėl jų patirtys viena kitą papildo. Minėtos mokslininkės, remdamosi Patton (1990), nurodo imties sudarymo būdus, kurie taikyti kokybiniame tyrime – tai kriterinė atranka, atrenkami mokyklų vadovai (direktoriai ir jų pavaduotojai ugdymui). Kiti kriterijai nebuvo taikomi, nes prioritetas teiktas giluminei patirčiai.

Imties dydžio pagrindimas. Gaižauskaitė ir Valavičienė (2016) pažymi, kad nėra aiškių imties dydžio nustatymo taisyklių, tai priklauso nuo tyrimo detalumo, strategijos, duomenų rinkimo metodo, renkamų duomenų informatyvumo. Mokslininkės, remdamosi Mason (2002) principu, nurodo, kad imtis turi būti pakankama prasminiam gilinimuisi, bet ne per didelė, kad trukdytų detaliai analizei. Atsižvelgus į tyrimo tikslą ir apimtį, tyrėjo patirtį, jo laiko išteklius buvo numatyta į tyrimą įtraukti 12 dalyvių – šeši mokyklų direktoriai ir šeši jų pavaduotojai, galutinėje imtyje dalyvavo septyni direktoriai ir penki jų pavaduotojai ugdymui. Analizės metu paaiškėjo, kad ši pirminė imtis yra pakankama tiriamam reiškiniui atskleisti, todėl poreikio ją plėsti neįsistojo.

Empirinio tyrimo metodologinis pagrindimas. Tyrime pasirinktas kokybinis tyrimo metodas, nes jis geriausiai atitinka darbo tikslą – atskleisti mokyklos įvaizdžio formavimo iššūkius iš vadovų perspektyvos. Anot Tidikio (2003), kokybinis tyrimas tikslingas, kai siekiama gilintis į reiškinių esmę, jo kontekstą. Mokyklos įvaizdis – kompleksinis reiškinys, susijęs su vertybėmis, požiūriais ir komunikacijos procesais, todėl kiekybiniai metodai jo neatskleistų. Kokybinis tyrimas leidžia analizuoti dalyvių subjektyvias patirtis.

Indukcinio metodo pagrindimas. Tyrimas remiasi indukciniu pažinimo keliu, kur, anot Gaižauskaitės ir Valavičienės (2016), empiriniai duomenys yra tyrimo epicentras. Kokybiu tyrimu nesiekama testuoti teorijų, o siekiama kurti jas iš gautų duomenų. Analizuojant duomenis ieškoma atsakymų į tyrimo klausimus ir generuojami teoriniai teiginiai. Anot autorių, indukcinė logika glaudžiai susijusi su lanksčiu ir besiformuojančiu kokybinio tyrimo procesu – vyksta nuolatinis „vaikščiojimas pirmyn–atgal“ tarp tyrimo proceso žingsnių. Tyrime stengtasi išlaikyti autentiškumą, o tai, autorių nuomone, vienas iš indukcinio metodo bruožų, kai didžiausias dėmesys skiriamas tam, ką dalyvis nori pasakyti, o ne tam, ką tyrėjas nori išgirsti.

Šią prieigą papildo ir Tidikio (2003) metodologinis požiūris – jis pabrėžia, kad indukcinis metodas leidžia nuo konkrečių atvejų pereiti prie bendresnių teorinių išvadų. Tokia tyrimo logika ypač tinka analizuojant menkai ištirtas ar sudėtingas socialines problemas – šiuo atveju, mokyklos įvaizdžio formavimo iššūkius. Tyrimo metu remiamasi vadovų patirtimis, kurios analizuojamos siekiant identifikuoti pasikartojančius dėsningumus, praktines strategijas bei kontekstinius veiksmus.

Interviu metodo tinkamumo pagrindimas. Interviu metodas pasirinktas dėl jo galimybės atskleisti sudėtingas, su emocijomis ir vertybėmis susijusias patirtis. Pasak Tidikio (2003), interviu ypač tinka tyrimuose, kai reikalingas tyrėjo įsitraukimas, gebėjimas išgirsti tiriamųjų perspektyvas jų pačių kalba. Kadangi tyrimo objektas mokyklos įvaizdis apima ir simbolinį, ir socialinį lygmenį, interviu leidžia tyrėjui įsigilinti į šias prasmes kontekstualiai.

Pusiaus struktūruoto interviu pagrindimas. Remiantis Rupšienės (2007) įžvalgomis, taikytas kryptingas (iš dalies struktūruotas) interviu, kuriame iš anksto apibrėžtos temos ir pagrindiniai klausimai, tačiau jų formuluotė ir eiliškumas buvo pritaikomi situacijai. Interviu metu naudota išklašinėjimo technika, leidžianti išgauti išsamesnius atsakymus. Pagrindiniai metodo privalumai – galimybė gilintis į tyrimo objektą, išgirsti įvairias nuomones ir suvokti informantų interpretacijas.

Anot Tidikio (2003), ši interviu forma tinka situacijoms, kuriose reikia lankstumo ir galimybės reaguoti į tai, ką iškelia pats tiriamasis. Tokia forma padeda užtikrinti duomenų palyginamumą ir lengviau struktūruoti analizę.

Empirinio tyrimo klausimai. Kokybinio tyrimo klausimų struktūra sudaryta siekiant atskleisti, kaip mokyklų vadovai praktikoje įgyvendina įvaizdžio formavimą ir identifikuoti mokyklų vadovų patiriamus įvaizdžio formavimo iššūkius. Atviriems klausimams sudaryti atsižvelgta į Sakalo ir Savanavičienės (2003) principus: klausimai trumpi, apima vieną temą, iš anksto patikrinti su kitais asmenimis, nereikalauja specialių žinių. Siekiant metodologiškai pagrįsti duomenų rinkimą, tyrimo klausimai susieti su pagrindiniais empirinio tyrimo uždaviniais ir teorine analize. (žr. 2.1.1 lentelę).

2.1.1 lentelė

Interviu klausimų formavimo pagrindimas pagal tyrimo uždavinius

Uždaviniai	Interviu klausimai	Kas atskleidžiama	Teorinis pagrindimas
Konteksto klausimas	1. Kaip apibūdintumėte savo mokyklą – jos bendruomenę, vertybes, unikalumą?	Padedą suvokti įvaizdžio formavimo kontekstą ir galimus sunkumus.	Čeikauskienė (1997); Drūteikienė (2007).
Ištirti, kaip mokyklų vadovai praktikoje įgyvendina įvaizdžio formavimą	2. Kokius konkrečius veiksmus taikote mokyklos įvaizdžiui formuoti?	Kas daroma praktiškai ir kokie galimi iššūkiai.	Eger et al. (2018); Kotler et al. (2015)
	3. Kaip formuodami įvaizdį įtraukiate tėvus, socialinius partnerius, žiniasklaidą?	Kaip įtraukiamos išorinės suinteresuotosios pusės ir kokie galimi iššūkiai.	Kotler et al. (2015); Walid ir Malik (2023); Abdalaziz (2024); Chotimah et al. (2024).
	4. Kokią turite mokyklos įvaizdžio formavimo strategiją (ar planą)?	Kaip planuojamas įvaizdžio formavimas ir kokie iššūkiai išryškėja.	Kotler et al. (2015); Eger et al. (2018).
	5. Kaip formuodami įvaizdį įtraukiate mokyklos vertybes?	Kaip vertybės įtraukiamos į įvaizdžio formavimą ir kokie galimi iššūkiai.	DiMartino ir Jessen (2016); Eger et al. (2018).
Identifikuoti mokyklų vadovų patiriamus mokyklos įvaizdžio formavimo iššūkius.	6. Kokie pagrindiniai iššūkiai kyla formuojant mokyklos įvaizdį? (žmogiškieji ir finansiniai ištekliai; nuosekli komunikacija; nuostatos ir stereotipai; sklaidos kontrolė; bendruomenės įsitraukimas; kintanti informacinė aplinka).	Identifikuoti faktinius, vadovų įvardintus vidinius ir išorinius iššūkius, kylančius formuojant mokyklos įvaizdį.	Daft (2007); Jones (2013); Bronson (2013); Ciešla (2022); Jukič (2022);

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis lentelėje minimų autorių įžvalgomis.

Klausimai leidžia tyrėjui išgauti faktinę ir interpretacinę informaciją apie vadovų patirtis, taikomas strategijas ir įvaizdžio formavimo iššūkius mokyklose.

Pasirinktas kokybinis tyrimo dizainas, grindžiamas interpretatyvia paradigma, geriausiai atitinka darbo tikslą – atskleisti mokyklos įvaizdžio formavimo iššūkius vadovų patirties požiūriu. Tyrimo struktūra užtikrina sistemingą duomenų rinkimo, analizės ir interpretacijos procesą. Indukcinis pažinimo kelias leido iš duomenų formuoti prasmines kategorijas ir apibendrinimus, o pusiau struktūruotas interviu suteikė galimybę atskleisti informantų autentiškas patirtis. Šie metodologiniai sprendimai sudaro pagrindą tolesniam duomenų rinkimo ir analizės proceso aprašymui.

2.2. Empirinio tyrimo metodai

Tyrimė taikyti kokybiniai tyrimo metodai, leidžiantys atskleisti mokyklos įvaizdžio formavimo iššūkius per dalyvių patirtis, požiūrius ir kontekstus. Duomenų rinkimui pasirinktas giluminio interviu metodas, o duomenų analizei – indukcinė kokybinė turinio analizė. Abu metodai derinami siekiant užtikrinti tyrimo gilumą ir lankstumą. Toliau aprašomi taikytų tyrimo metodų pasirinkimo motyvai, taikymo eiga bei jų pagrindimas teoriniu ir praktiniu požiūriu.

2.2.1. Duomenų rinkimo metodas

Pasirinkus giluminį interviu metodo taikymą būtinas nuosekliai suplanuotas jo vykdymas – interviu organizavimo, dalyvių atrankos, kontaktavimo bei duomenų surinkimo procesas.

Pasiruošimas interviu. Parengtas pagrindinių temų pagrindu sudarytas klausimynas, kuris tobulintas po kiekvieno interviu. Informantai iš anksto supažindinti su tyrimo tikslais, derintas patogus laikas ir vieta. Siekta užtikrinti ramią, saugią aplinką. Prieš pagrindinį tyrimą atliktas bandomasis interviu, kurio tikslas – įvertinti interviu klausimyno aiškumą, tinkamumą bei identifikuoti galimus informacijos iškraipymus ar komunikacinius barjerus. Bandomasis tyrimas padėjo tikslinti klausimus ir struktūrą, siekiant užtikrinti tyrimo instrumento kokybę.

Interviu eiga. Įžangoje tyrėjas trumpai pristatė tyrimą, užtikrino anonimiškumą ir konfidencialumą, gavo informuotą sutikimą. Stengtasi užmegzti pasitikėjimu grįstą santykį, kuris, kaip pažymi Rupšienė (2007), yra būtina sąlyga sėkmingam duomenų rinkimui. Naudota piltuvėlio principo klausimų seka – nuo bendresnių prie specifinių. Taikytas išklausinėjimas: atsakymų gilinimas, paprašant paaiškinti, pateikti pavyzdžių, detalizuoti. Tyrėjo stebėta neverbalinė informacija, tačiau leista informantui kalbėti laisvai, kontroliuojant teminę kryptį. Visi interviu buvo įrašyti, informantams pateikus raštišką sutikimą (žr. priedą Nr. 1), naudojant „Microsoft Teams“ platformą. Tyrimo pradžioje tyrėjas fiksavo rašytines pastabas, susijusias su įžvalgomis ir emocinėmis reakcijomis. Nuo antro interviu pastabos nebuvo fiksuojamos, nes interviu pobūdis nesukėlė stiprių emocinių reakcijų, o papildomi užrašai nepadėjo praturtinti duomenų analizės.

Po interviu. Iškart po interviu įrašai buvo perkelti, patikrinti, transkribuoti. Parengtos trumpos refleksijos, pažymėtos galimos temos. Siekiant vidinio validumo, tyrimo išvados ar jų dalys gali būti pateiktos informantams. Išorinis validumas (perkeliamumas) bus užtikrinamas per išsamų tyrimo konteksto aprašymą, leidžiantį kitiems tyrėjams ar skaitytojams vertinti rezultatų taikymo galimybes kitose aplinkose.

Interviu laikotarpis ir trukmė. Interviu vykdomi 2025 metų lapkričio mėnesį, informantams patogiu metu ir būdu. Interviu trukmė – 35–59 minutės, priklausomai nuo informanto atsakymų išsamumo. Klausimų pobūdis atviras, orientuotas į patirtis ir nuomonę, apimantis temas, susijusias su įvaizdžio formavimo kliūtimis, komunikacijos strategijomis, suinteresuotųjų grupių įtaka, socialinių tinklų vaidmeniu bei sėkmingomis praktikomis. Klausimai sudaryti remiantis teoriniais tyrimo pagrindais ir struktūruoti pagal pagrindinius tyrimo uždavinius.

Tyrėjo vaidmuo. Vadovaujantis Gaižauskaitės ir Valavičienės (2016) teiginiu, dalinį išrašą gali atlikti tik tas asmuo, kuris giliai supranta tyrimo tikslą ir žino, kokios prasmės bei temos yra reikšmingos. Šiame tyrime tai pats tyrėjas, todėl duomenų išrašymas tapo neatsiejama analizės dalimi – išrašymo metu jau buvo pradėta išskirti prasminiai vienetai, pastebėti pasikartojimai ar kontrastai tarp informantų atsakymų. Toks metodinis sprendimas užtikrino glaudų ryšį tarp duomenų rinkimo,

išrašymo ir analizės etapų, kas, anot tų pačių autorių, yra esminis kokybinio tyrimo bruožas. Tyrėjo atliekamas išrašas užtikrina interpretacijos vientisumą ir padėjo greičiau atpažinti analizei svarbius aspektus, susijusius su įvaizdžio formavimo iššūkiais, kurie ne visada būtų akivaizdūs techniniam transkribuotojui. Remiantis Sakalo ir Savanevičienės (2003) įžvalgomis, interviu metu rodytas dėmesys pašnekovams, leista šiek tiek nukrypti nuo temos, mandagiai sugrąžinant prie rūpimo klausimo ir neužmirštant interviu vedėjo uždavinio – vykdyti aukšto lygio interviu, o ne susidraugauti su apklausiamuoju.

Duomenų rinkimo procedūra, paremta kokybinio tyrimo principais, leido surinkti autentiškas dalyvių patirtis, susijusias su mokyklos įvaizdžio formavimu. Siekiant sistemiškai apdoroti gautą empirinę medžiagą ir išryškinti pagrindines tyrimo temas, duomenys buvo analizuojami.

2.2.2. Duomenų analizės metodas

Tyrime taikyta indukcinė kokybinė turinio analizė, paremta Schreier (2012), Mayring (2014) bei Gaižauskaitės ir Valavičienės (2016) principais. Tai sisteminga analizės procedūra, leidžianti iš duomenų išskirti prasminius vienetus ir konceptus, atskleisti pasikartojančias temas bei jų tarpusavio ryšius.

Analizės metodas, anot Tidikio (2003), leidžia tyrimo objektą suskaidyti į dalis ir suprasti jų funkcijas visumos kontekste. Šiame tyrime jis taikytas interviu duomenims nagrinėti, siekiant išryškinti mokyklos įvaizdžio formavimo iššūkius. Informantų pasisakymai buvo išanalizuoti, išgrynintos pagrindinės temos bei jų sąveikos kuriant mokyklos įvaizdį. Analizės metu derinta sintezė, leidusi apibendrinti ir interpretuoti duomenis platesniame kontekste.

Analizės etapai. Kokybinių interviu duomenų analizės tikslas – iš empirinės medžiagos atskleisti tiriamų reiškinių prasmę. Taikytas Gaižauskaitės ir Valavičienės (2016) septynių etapų modelis užtikrina analizės sistemumą:

- Interviu išrašų skaitymas. Tyrėjas susipažino su interviu išrašais kaip visuma, juos skaitė kelis kartus, žymėjo kilusias mintis, idėjas, klausimus. Kartotinis skaitymas padėjo atpažinti temas ir sustiprinti duomenų supratimą.
- Kodavimas. Indukciniu būdu buvo išskiriamos reikšmingos teksto dalys (žodžiai, sakiniai, pastraipos), susijusios su tyrimo klausimais. Kodai suformuluoti tyrėjui suprantamais žodžiais.
- Kategorijų kūrimas. Pirminiai kodai grupuoti į platesnes kategorijas pagal jų prasmę. Kai kurie kodai sujungti ar atmesti, jei neturėjo ryšio su tyrimo tikslu.
- Kategorijų analizė ir ryšių nustatymas. Nustatyti ryšiai tarp kategorijų, išskirtos svarbiausios temos ir jų tarpusavio sąsajos. Tai padėjo formuoti tyrimo rezultatų pagrindą.
- Kategorijų sisteminimas. Kategorijos tvarkytos pagal hierarchiją ar sąryšio intensyvumą. Pagrindinės ir antrinės kategorijos vizualizuotos lentelėmis ar schemomis.
- Rezultatų aprašymas. Kiekviena kategorija aprašyta ir iliustruota autentiškomis citatomis. Pabrėžta, kokie aspektai kartojasi, kuo išsiskiria patirtys ir kaip jos siejasi.
- Duomenų interpretacija. Siekta suprasti gilesnę dalyvių patirties prasmę – kaip jie suvokia įvaizdžio formavimą, kokie socialiniai kontekstai daro įtaką, kaip tai prisideda prie bendro reiškinių supratimo. Interpretacija pavertė duomenis žiniomis, o ne tik faktų rinkiniu.

Kadangi kodavimas yra vienas esminių kokybinės duomenų analizės etapų, jo taikymui buvo skirta ypatingas dėmesys. Siekiant užtikrinti kodavimo nuoseklumą ir analitinį tikslumą, remtasi Mayring

(2014) pateikta kokybinio turinio analizės struktūra. Kodavimo strategija parodo, kokie analizės vienetai buvo taikomi ir kaip jie padėjo struktūruoti duomenų analizę.

Analizės vienetai ir kodavimo strategija. Siekiant užtikrinti analizės nuoseklumą, remtasi Mayring (2014) siūloma struktūra, kuri apima:

- Kodavimo vieneta – sakinį arba prasminę frazę, kaip mažiausią analizuojamą teksto dalį;
- Konteksto vieneta – visą interviu tekstą, leidžiantį išvelgti prasmę platesniame kontekste;
- Įrašymo vieneta – konkretų atsakymą į klausimą.

Kodavimui taikyta indukcinė strategija, paremta Schreier (2012) progresyvaus apibendrinimo principu: prasminės teksto dalys buvo parafrazuojamos, lyginamos, iš jų šalinami pertekliniai elementai, o galiausiai formuluojami kategorijų pavadinimai. Šis procesas padėjo sistemingai konstruoti prasmę, kartu išlaikant artumą autentiškam tekstui. Sukurta kodavimo schema apėmė pagrindines kategorijas ir jų subkategorijas: kategorijos nusakė bendrą analizės kryptį, o subkategorijos padėjo struktūruoti informantų mintis, atskleisti teminę įvairovę.

Siekiant struktūrizuoti pradinius kodus ir išryškinti tarp jų galimus sąryšius, buvo pasitelkti atvirojo kodavimo principai iš Strauss ir Corbin (1990) trijų lygių kodavimo modelio. Nors pilnas modelis netaikytas, atvirojo kodavimo metodas padėjo išskirti temas ir pagrįsti jų sąsajas. Taikant tokią indukcinę analizę, buvo struktūruoti surinkti duomenys, atskleisti bendri dėsningumai, individualūs požūriai į mokyklos įvaizdžio formavimo iššūkius, leidžiantys giliau suprasti tiriamą reiškinį.

Tyrime taikyti kokybiniai metodai sudarė sąlygas išsamiai atskleisti mokyklos įvaizdžio formavimo iššūkius. Interviu klausimai, parengti pagal tyrimo uždavinius, pagrįsti teorine literatūra leido išgauti faktinę, interpretacinę informaciją apie vadovų patirtis apie analizuojamą reiškinį. Duomenų rinkimo procesas pasižymėjo lankstumu, dėmesiu santykio kūrimui ir refleksijai. Duomenų analizė, grįsta indukcinė logika, leido identifikuoti reikšmingus prasminius vienetus, struktūruoti informaciją pagal kategorijas bei išvelgti temines sąsajas, užtikrinant empirinio tyrimo analitinę nuoseklumą.

2.3. Tyrimo organizavimas ir etika

Tyrimas vykdytas laikantis pagrindinių socialinių mokslų tyrimų etikos principų, siekiant užtikrinti dalyvių teises, duomenų apsaugą ir tyrimo patikimumą. Vadovautasi tarptautiniu ICC/ESOMAR kodeksu (2016) bei Creswell ir Creswell (2017) išskirtais mokslinės etikos principais, taip pat remtasi Gaižauskaitės ir Mikėnės (2014) bei Gaižauskaitės ir Valavičienės (2016) įžvalgomis apie tyrėjo atsakomybę, konfidencialumą ir žalos prevenciją.

- **Informuotas sutikimas.** Prieš interviu visi dalyviai buvo informuoti apie tyrimo tikslą, eigą, duomenų naudojimo pobūdį, galimas rizikas ir savo teises, įskaitant teisę bet kada pasitraukti ar atsisakyti atsakyti į klausimus. Gavus žodinį ir raštišką sutikimą (žr. priedą Nr. 1), buvo pradėta duomenų registracija.
- **Anonimiškumas ir konfidencialumas.** Siekiant apsaugoti dalyvių tapatybes, informantai buvo anonimizuoti naudojant kodus (pvz., D1 – direktorius 1, P2 – pavaduotojas 2), o visos identifikuojančios detalės – vardai, mokyklų pavadinimai, vietovės – pašalintos iš duomenų. Nors visiško anonimiškumo mažoje tiriamųjų grupėje užtikrinti neįmanoma, laikytasi visiško konfidencialumo principo – surinkta informacija nebuvo prieinama tretiesiems asmenims ir naudojama tik moksliniais tikslais.

- Duomenų apsauga. Garso įrašai ir transkribuoti tekstai buvo saugomi tyrėjo asmeniniame slaptažodžiu apsaugotame kompiuteryje, neprieinamame kitiems asmenims ar institucijoms. Duomenys bus saugomi pagrįstą laiką, po kurio planuojama juos sunaikinti.
- Tyrėjo atsakomybė ir refleksyvumas. Vadovaujantis interpretatyviaja kokybinio tyrimo paradigma, tyrėjas atliko aktyvų vaidmenį duomenų rinkimo, analizės ir interpretavimo procesuose, išlaikydamas neutralumą ir vengdamas išankstinių vertinimų.
- Etika analizės ir rezultatų sklaidos etapuose. Analizuojant duomenis, užtikrintas respondentų konfidencialumas. Tyrimo ataskaitoje vengta šališkos kalbos, subjektyvių interpretacijų, rezultatų iškraipymo. Citatos pateiktos autentiškos, redaguotos tik aiškumo sumetimais, nekeičiančiais jų prasmės. Tyrėjas įsipareigojo skelbti objektyvius, duomenimis pagrįstus rezultatus, net jei jie nesutampa su pradinėmis prielaidomis.
- Dalyvių gerovė. Tyrimo metu užtikrintas informantų emocinis komfortas – interviu vyko jiems patogioje aplinkoje, darbo vietose. Jei pokalbio metu būtų kilęs diskomfortas, informantai turėjo teisę bet kada sustabdyti ar nutraukti interviu.

Laikantis šių etinių principų, užtikrintas tyrimo skaidrumas, patikimumas ir dalyvių teisių apsauga visuose tyrimo etapuose. Siekiant įgyvendinti tyrimo tikslus ir uždavinius, pusiau struktūruoti interviu buvo atlikti laikantis anonimiškumo principų. Tyrime dalyvavę informantai bei jų užimamos pareigos nurodomi 2.3.1 lentelėje.

2.3.1 lentelė

Kokybinio tyrimo dalyvių identifikacija

Informanto identifikacija	Informanto pozicija
D1	Mokyklos direktorius
D2	Mokyklos direktorius
D3	Mokyklos direktorius
D4	Mokyklos direktorius
D5	Mokyklos direktorius
D6	Mokyklos direktorius
D7	Mokyklos direktorius
P1	Mokyklos direktoriaus pavaduotojas
P2	Mokyklos direktoriaus pavaduotojas
P3	Mokyklos direktoriaus pavaduotojas
P4	Mokyklos direktoriaus pavaduotojas
P5	Mokyklos direktoriaus pavaduotojas

Šaltinis: sudaryta magistrinio darbo autorės

Lentelėje pateikta informacija atskleidžia tyrime dalyvavusių informantų vaidmenis mokyklos valdymo struktūroje. Anonimizavus informantų tapatybes, o jų pareigas nurodžius tik bendrais apibūdinimais, buvo užtikrintas konfidencialumas, kuris padėjo tyrėjui laisvai analizuoti duomenis, remiantis turiniu, o ne asmeninėmis charakteristikomis.

Tyrimas vykdomas laikantis etikos principų, užtikrinant informantų savanorišką dalyvavimą, anonimiškumą, duomenų apsaugą bei tyrimo patikimumą. Tyrimo metu užtikrintas skaidrumas visuose etapuose. Tyrimo planavimas ir etinis įgyvendinimas sudarė sąlygas gauti patikimus rezultatus.

3. MOKYKLOS ĮVAIZDŽIO FORMAVIMO IŠŠŪKIŲ TYRIMO REZULTATAI

Šiame skyriuje pristatomi kokybinio tyrimo rezultatai, gauti atlikus interviu su bendrojo ugdymo mokyklų vadovais. Tyrimo klausimais siekta išsiaiškinti, kokios vertybės ir unikalumo aspektai būdingi mokyklai, kokias strategijas vadovai taiko formuodami įvaizdį, su kokiais iššūkiais susiduria formuodami įvaizdį ir įtraukdami pagrindines suinteresuotąsias grupes. Kiekvienas klausimas buvo tikslingai susietas su teorinėje dalyje aptartomis įžvalgomis, siekiant užtikrinti analizės pagrįstumą ir duomenų interpretacijos gilumą.

3.1. Mokyklos įvaizdžio formavimo tyrimo analizė

Duomenų analizė atlikta taikant kokybinės turinio analizės metodą, kuris leido identifikuoti sąsajas tarp skirtingų respondentų atsakymų ir išskirti pagrindines kategorijas, būdingas visoms tirtoms bendrojo ugdymo mokykloms. Tyrimu siekta išsiaiškinti: kokios vertybės būdingos mokyklai, kokie jos unikalumo aspektai, kokias strategijas vadovai taiko įvaizdžiui formuoti ir su kokiais iššūkiais susiduria.

Analizė struktūruota pagal kodus, kurie leidžia atskleisti autentišką informantų patirtį. Reikšmingumo rodikliai išskirti ne tik pagal elementų ar reiškinių pasikartojimo dažnumą, bet ir vertinant jų reikšmę. Tai koreliuoja su Saldana (2021) teiginiu, kad analitiniai kodavimo metodai nereikalauja skaičiuoti, jie prašo apmąstyti, nagrinėti ir formuluoti teorijas. Kodavimas atliekamas pasitelkiant teminį klasifikavimą į pagrindines kategorijas ir jų subkategorijas, kategorijos sujungiamos į temas. Analizės metu išskirtos temos, susijusios su įvaizdžio formavimo iššūkiais:

- Mokyklos tapatumo formavimas – įvaizdžio formavimo pagrindas.
- Komunikacijos, vizualinio identiteto ir aplinkos modernizavimo iššūkiai.
- Išorinių suinteresuotųjų šalių įtraukimo į mokyklos įvaizdžio formavimą iššūkiai.
- Mokyklos įvaizdžio formavimo strateginio planavimo iššūkiai.
- Mokyklos vertybių integravimo į įvaizdžio formavimą iššūkiai.
- Mokyklų vadovų įvardinti mokyklos įvaizdžio formavimo iššūkiai (žmogiškieji ir finansiniai ištekliai; nuosekli komunikacija; nuostatos ir stereotipai; sklaidos kontrolė; bendruomenės įsitraukimas; kintanti informacinė aplinka).

3.1.1. Mokyklos tapatumo formavimas – įvaizdžio formavimo pagrindas

Pirmosios temos „Mokyklos tapatumo formavimas – įvaizdžio formavimo pagrindas“ analize siekiama išsiaiškinti, kaip mokyklų vadovai suvokia savo mokyklą, kokios vertybinės nuostatos, nes organizacijos įvaizdžio formavimas prasideda nuo vidinės tapatybės (Gray ir Balmer, 1998; Drūteikienė, 2007). Anot Shee ir Abratt (1989) nuo vertybių prasideda įmonės filosofijos formulavimas, kuris turėtų vykti aukščiausiu organizacijos lygiu, nes tai sudaro įmonės kultūrą. Jos pagrindu gali būti suformuota ilgalaikė vizija, išgryninta misija, kuri formuoja strateginį valdymą.

Mokyklos tapatumas ir vertybės leidžia suprasti, koku pagrindu formuojamas įvaizdis ir įvertinti, kiek jis yra autentiškas (žr. 3.1.1 lentelę).

Mokyklos tapatumas ir vertybiniai pagrindai

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai (citatos)
Bendruomenės kultūra	Santykiai	„mokiniai gerbia vienas kitą.“(P5); „su tėvais tai sunkiau, bet visada atsiranda žmonių, kurie aktyvūs.“ (P1).
	Vadovo vaidmuo	„bendruomeniškumo puoselėjimas tenka pačiam vadovui.“ (D7); „kai iškyla situacijos <...> galutiniai sprendimai tenka direktoriui.“ (D7).
Vertybių raiška mokyklos kultūroje	Pagarba	„atsakomybė ir pagarba <...> santykiuose.“ (P1); „svarbiausia – pagarba.“ (D6).
	Pasiekimai	„be laimėjimų mokinių neišlaikysi.“ (P2); „pasiekimas gali subliūkti, jeigu <...> akademiniai pasiekimai suprastėjo“ (D1).
	Individualumas	„kad dėmesys būtų skiriamas individualiai kiekvienam mokiniui“ (P1); „svarbus kiekvienas <...> rūpinamės kiekvienu vaiku“ (P2).
	Bendradarbiavimas	„tenka remtis tais pačiais, kurie visada labai iniciatyvūs ir jie perdega.“ (P1); „bendradarbiaujančių tėvų <...> procentas niekada netenkina.“ (P2).
	Vertybės, kaip praktika	„kad vertybėmis gyventų, o ne vien <...> kad būtų užrašytos ant sienos.“(D4); „vertybės yra toks neapčiuopiamas dalykas.“(D6).
	Lyderystė	„mūsų vizija – sėkmės ir lyderystės mokykla.“(D5); „degame aistra lyderiauti <...> mokykla stipri tik tada, kai yra lyderiai.“ (P3).
	Saugumas	„dėmesys skiriamas vaikų, mokytojų ir visos bendruomenės saugumui.“(D6); „orientuota į kiekvieną vaiką, į emocinę gerovę, į jo savivertę.“(D6).
	Atvirumas kaitai	„dėmesys skiriamas vaikų, mokytojų ir visos bendruomenės saugumui.“(D6); „orientuota į kiekvieną vaiką, į emocinę gerovę, į jo savivertę.“(D6).
	Mokytojų profesionalumas	„mokytojai dalijasi patirtimi.“ (D7); „mokytojai daug mokosi.“(P2); „svarbu ir mokytojų kompetencija <...> turėjome labai daug problemų.“ (P2).
	Socialinė atsakomybė	„esame socialiai atsakingi – priimame vaikus, kurie kitur neprito.“ (P3); „smulkūs konfliktai, kažkokie incidentai ima ir pasklinda.“ (P1).
	Ekologinė atsakomybė	„vertybės mūsų – ilgą laiką domimės labai gamtosauga.“ (P4); „tyrinėjame <...> pušyną, vandenį, paukščius, augalus.“ (P4).
Mokyklos kultūrinis identitetas	Tradiciniai renginiai	„Klojimo teatras, karnavalas, adventinis rytmetys“ (D1); „karnavalas <...> klasių vadovai padūsauja, kaip tai yra sunku.“ (P1).
	Netradicinės veiklos	„kartingų, dviračių, motociklų būreliai, sportinis turizmas, vairavimo kursai.“(D7); „mokykla yra su menine pakraipa <...> duodam daugiau pamokų dailei.“(D2).
	Geografinis išskirtinumas	„atvyksta mokiniai iš keturių savivaldybių <...> labai plati geografia.“(D3); „jeigu tenka aplankyti visas keturias įstaigas, tai pravažiuoju apie 200 km“ (D7).
	Gamtinis išskirtinumas	„įsikūrusi gražioje vietoje. Aplink žalias pušynas.“(D4); „išskirtiniai esam tuo, kad labai gražioj vietoj, prie pušyno.“ (P4).
	Projektinė veikla	„Atvirų klasių ir Visos dienos mokyklos projektai.“ (D5); „jau per didelis kiekis renginių, iniciatyvų.“ (P1).

Analizuojant mokyklų vadovų pasisakymus apie tarpusavio santykius išryškėjo, kad bendruomeniškumas yra viena iš pagrindinių mokyklos tapatumo dimensijų. Vadovų atsakymai

patvirtina Tran et al. (2020) teiginį, jog mokyklos, šeimos ir bendruomenės partnerystės stiprinimas padeda įveikti iššūkius bei stiprinti konkurencinį pranašumą.

Su stiprybėmis iškyla iššūkiai, kurie gali paveikti nuoseklų ir autentišką įvaizdžio kūrimo procesą. Dauguma tiriamų mokyklų akcentuoja bendruomenės artumą, kuris sudaro prielaidas geresniam narių pažinimui. Tran et al. (2020), remdamiesi Turan ir Bektu (2013), pažymi, kad mokykloms, pasižyminčioms stipria organizacine kultūra, būdingas bendradarbiavimas. Tyrimo metu išryškėjo, kad dalis bendruomenės nėra aktyviai įsitraukusi. Tai kelia iššūkį kuriant vieningą, visų narių palaikomą įvaizdį.

Vadovo vaidmuo formuojant tapatumą yra esminis – jis ne tik priima strateginius sprendimus, bet ir palaiko bendruomeniškumą, vertybes, inicijuoja komunikaciją. Tai siejasi su Iddrisu ir Akolaa (2017) teigimu, kad apgalvotas vadovavimas yra esminis pasitikėjimo įmonėje elementas. Ši atsakomybė gali kelti perdegimo, sprendimų centralizacijos riziką. Kai visa įvaizdžio formavimo našta tenka vienam asmeniui, ilgainiui gali stigti sisteminio požiūrio keičiantis vadovui.

Bendruomeniškumas, pagarba bei įtrauki komunikacija išryškėja kaip mokyklos tapatumą formuojantys elementai. Pastebėjimai dera su Gray ir Balmer (1998) požiūriu, jog organizacijos įvaizdis kyla iš tapatybės ir atitinka Drūteikienės (2007) mintį, kad organizacijos vidinis identitetas, grindžiamas vertybėmis ir bendruomenės kultūra, yra būtina sąlyga įvaizdžio formavimui.

Įvaizdžio formavimo dimensijoje išskiriami pasiekimai rezonuoja su Marič et al (2010) teigimu, kad ugdymosi ir ugdymo proceso kokybė yra vieni iš svarbiausių švietimo įstaigos įvaizdžio veiksnių. Tačiau tik į pasiekimus orientuotas įvaizdis gali tapti siauras ir nepakankamai atspindintis visų bendruomenės narių lūkesčius ir galimybes.

Vadovai įvardija, kad vertybės turi būti integruotos į kasdienybę, tačiau jų abstraktumas gali trikdyti nuoseklią komunikaciją organizacijos viduje ir išorėje. Sudėtinga užtikrinti, kad visos bendruomenės grupės vienodai suprastų ir taikytų vertybinius principus.

Atvirumas naujovėms vertinamas kaip stiprybė, tačiau pokyčiai dažnai kelia įtampą tarp tradicijos ir naujovių. Ne visos bendruomenės grupės pokyčius priima vienodai ir tai gali lemti pasipriešinimą ar vertybinį susiskaldymą.

Respondentai mokytojų profesionalumą nurodo kaip vieną iš svarbių įvaizdžio formavimo elementų. Tai siejasi su Jukić (2022) įžvalgomis, kuris pabrėžia, kad mokytojai yra esminis žmogiškasis išteklis, veikiantis kaip mokyklos vertybinio turinio nešėjas. Tai patvirtina ir Marič et al. (2010), kurių tyrimas parodė, kad aukštosios mokyklos įvaizdžiui lemiamą reikšmę turi dėstytojų veikla ir paskaitų kokybė – mokyklų kontekste tai perkeliama į mokytojų profesionalumą ir ugdymo kokybę. Tačiau mokytojų profesinis tobulėjimas gali būti netolygus, įvaizdis gali būti grindžiamas tik aktyviausių mokytojų dalimi. Nuolatinis mokymasis, atviros pamokos, reikalauja daug laiko, energijos ir emocinių išteklių. Dideli lūkesčiai mokytojams gali lemti profesinį nuovargį, ypač jei nėra tinkamos paramos sistemos.

Svarbus vaidmuo tenka ir tapatumą palaikantiems unikalumo bei tradicijų elementams. Tai atspindi Gioia et al. (2013) teiginį, kad įvaizdžio formavimas turi balansuoti tarp panašumo (siekis būti pripažintam kategorijos nariu) ir išskirtinumo (siekis būti unikaliu). Vadovų pasisakymuose atskleidžiamas siekis išskirti savo mokyklą per specifines veiklas, ilgaites tradicijas ar kultūrinį išskirtinumą. Šie veiksniai padeda mokyklai išlikti atpažįstamai, stiprina emocinį ryšį su bendruomene bei formuoja tęstinumą tarp kartų. Išryškėja rizika, kad toks įvaizdis gali tapti

fragmentiškas, jei trūks vieningos vizijos ar strategijos. Regioninis kontekstas ar gamtiniai ištekliai ne visada užtikrina pakankamą konkurencinį pranašumą platesniame švietimo lauke.

Projektinė veikla, nors labai vertinga mokyklos įvaizdžiui, kartu gali sukelti nemažai iššūkių įvaizdžio formavimui. Projektai dažnai yra laikini ir mokyklos įvaizdis gali atrodyti nestabilus jei jų rezultatai neįsitvirtina mokyklos kultūroje. Projektams vykdyti reikalingi papildomi žmogiškieji ištekliai, gali iškilti grėsmė mokytojų perdegimui. Dėl skirtingų galimybių vykdyti projektus gali susidaryti socialinio neteisingumo įspūdis, kai vienos mokyklos įvaizdis auga, o kitoms trūksta galimybių pasireikšti.

Mokyklos tapatumo ir įvaizdžio kūrimas yra kompleksinis procesas, kuriame dera stiprūs tarpusavio ryšiai, vertybės ir unikalumo siekis. Tačiau šį procesą nuolat lydi iššūkiai: įsitraukimo netolygumas, lyderystės priklausomybė nuo vieno asmens, vertybinės praktikos nuoseklumo stoka, pokyčių valdymo įtampa ir fragmentiškos komunikacijos grėsmė.

3.1.2. Komunikacijos, vizualinio identiteto ir aplinkos modernizavimo iššūkiai

Mokyklos tapatumas atsiskleidžia per bendruomenės kultūrą ir per tai, kaip šios vertybės yra perteikiamos mokyklos viduje ir išorėje. Komunikacijos priemonės ir fizinės aplinkos elementai tampa svarbiu kanalu, kuriuo mokykla siunčia žinutes apie savo vertybes, prioritetus ir ugdymo kryptis. Vis labiau modernėjantis mokyklos kontekstas skatina ieškoti naujų raiškos formų, tačiau kartu išryškėja iššūkiai, kurie gali turėti įtakos mokyklos įvaizdžio nuoseklumui bei patikimumui (žr. 3.1.2 lentelę)

3.1.2 lentelė

Komunikacijos, vizualinio identiteto ir aplinkos modernizavimo iššūkiai

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai (citasos)
Komunikacija	Oficiali sklaida	„mokyklos svetainėje viešinami svarbesni, didesni ugdomieji renginiai.“ (D3);
	Socialiniai tinklai	„jaunimui priimtinesnė socialinių tinklų sklaida.“ (D1); „dalis kultūrinių renginių viešinama per socialinius tinklus.“ (D3); „turime savo puslapį Facebook.“ (D7).
	Vidinė komunikacija	„naudojamas Tamo dienynas, Messenger.“ (D7); „Teams naudojamas vidinei komunikacijai.“ (P3); „pirmiausia – Tamo dienynas, el. paštas.“ (P4).
	Krizių komunikacija	„krizinių situacijų metu visada komunikuoja direktorius, parengti komunikacijos šablonai.“ (P3); tėtis įdėjo muštynes mokykloje <...> nebežinau, kaip reaguot.“ (D2); „mokinio nelaimingas atsitikimas. <...> kas pasiekta, gali nubraukti.“ (D5).
Vizualinis identitetas	Vizualiniai simboliai	„turim atributiką: vėliavą, dainą, logotipą, uniformas.“ (D4); „dėl uniformų <...> turime pokalbių su šeimomis, kurios vis dėlto bando apeiti šitą susitarimą.“ (D1).
	Vizualinis nuoseklumas	„vienodas stilius kuriamas, vienodas dizainas <...> atsikartoja spalva, šriftas.“ (D4); „uniforma – priderinta prie mokyklos spalvų <...> atsikartoja interjere“ (P3).
Aplinkos ir veiklos modernizavimas	Skaitmeninės priemonės	„dirbtinio intelekto taikymas ugdymo procese.“ (D1); „terminalas su interaktyviu žemėlapiu, rodyklėmis, tvarkaraščiais.“ (P3).
	Edukacinių erdvių kūrimas	„turime lauko klasę, akmenų alėją.“ (D2); „kabinetų atnaujinimai, interaktyvūs ekranai, poilsio ir darbo zonos.“ (D7); „atnaujinamas krepšinio aikštynas.“ (P4).
	Mokymasis už mokyklos ribų	„ugdymo procesą dažnai perkeliame už mokyklos ribų – galerijos, įmonės, STEAM centrai.“ (D7).

Empiriniai duomenys atskleidžia, kad mokyklos įvaizdis dažnai formuojamas sąmoningai, nuosekliai, derinant vertybines nuostatas, komunikacinius sprendimus bei šiuolaikinius ugdymo reikalavimus. Tai iš dalies atitinka Polat et al. (2010) išskirtus pagrindinius ugdymo įstaigos įvaizdį formuojančius veiksnius: fizinę aplinką, komunikaciją, lyderystę, personalo kompetencijas ir paslaugų kokybę. Šis procesas, nors ir kryptingas, susiduria su iššūkiais, kurie daro įtaką įvaizdžio nuoseklumui ir tikrumui.

Tyrimas rodo, kad komunikacija grindžiama oficialiais kanalais ir socialiniais tinklais, taip užtikrinamas prieinamumas ir emocinis ryšys su kiekvienu bendruomenės nariu. Analizės rezultatai siejami su Polinkevych ir Kamiński (2018) įžvalgomis, kad kuriant teigiamą įvaizdį svarbu atsižvelgti į tikslinius segmentus. Tyrimo atveju tai mokiniai, kuriems patrauklesnė informacija socialiniuose tinkluose ir mokinių tėvai, socialiniai partneriai, kuriems reikalinga oficiali komunikacija. Norint palaikyti turinio nuoseklumą ir atitikimą mokyklos vertybėms gali kilti sunkumų. Mokyklos formuoja vizualinį identitetą, tai siejasi su Melewar et al. (2017) mintimis, kad įvaizdis priklauso ne tik nuo turinio, bet ir nuo jo pateikimo formos. Vizualinis identitetas ne visada gali perteikti mokyklos tapatybę.

Vadovai teigia, kad jaunimui priimtinausias komunikacijos būdas – socialiniai tinklai. Ciešla (2022) pabrėžia, kad aktyvumas socialiniuose tinkluose gali burti virtualią bendruomenę, užmegzti ilgalaikius ryšius, svarbu užtikrinti turinio sistemingumą, kalbos taisyklingumą, grafikos patrauklumą. Dar, anot autoriaus, svarbu nuolat stebėti pokyčius, reaguoti į nuotaikas, klientų lūkesčius. Walid ir Malik (2023) teigia, kad nuolatinis turinio kėlimas rodo mokyklos dinamiką, kuriant aktyvų ir skaidrų įvaizdį. Socialiniai tinklai tampa svarbiu įvaizdžio kūrimo įrankiu, tačiau kartu reikalauja nuolatinės stebėsenos, aktualumo palaikymo ir resursų.

Krizinių situacijų komunikacija, kaip pažymi vadovai, yra jautrus ir daug įtampos keliantis aspektas. Kai kuriose mokyklose jau egzistuoja parengti šablonai ir paskirti atsakingi asmenys, tai rezonuoja su Valackienės (2014) teiginiu, kad efektyvi krizės komunikacija turėtų apimti išankstinį pasirengimą, atsakingų asmenų paskyrimą, operatyvų informacijos pateikimą bei aktyvų institucijos bendradarbiavimą su viešosios informacijos kanalais. Tyrimo metu atskleista, kad spaudimas greitai reaguoti dažnai tenka vadovui, o tai didina žmogiškojo faktoriaus įtaką ir klaidų riziką.

Mokyklos investuoja į atributiką (vėliavos, logotipai, uniformos), tyrimo rezultatai atliepia Gray ir Balmer (1998) požiūrį, kad organizacijos vidinė kultūra formuoja jos išorinę reprezentaciją. Kyla klausimas, kiek šie simboliai yra prasmingi bendruomenei, o kiek tik formali įvaizdžio dalis. Dėmesys vizualinei reprezentacijai be realaus turinio gali sukurti „fasadinio įvaizdžio“ įspūdį. Tai rezonuoja su Balmer (2001) teiginiu, kad įmonės gali turėti rinkodaros sunkumų, jei nesugeba atskirti silpno identiteto priežasčių nuo simptomų (vizualinio identiteto).

Naudojamos skaitmeninės priemonės ir šiuolaikiškos edukacinės aplinkos atliepia Kotler et al. (2015) mintį, kad paslaugos kokybę lemia ne tik rezultatas, bet ir paslaugos teikimo procesas – švietimo kontekste tai reiškia ugdymo metodų, aplinkos ir technologinių priemonių visumą.

Nors mokyklos įvaizdis formuojamas sąmoningai per komunikaciją ir aplinkos modernizavimą, procesas susiduria su reikšmingais iššūkiais. Skirtingoms auditorijoms skirtos žinutės sunkiai suderinamos, o skaitmeninė komunikacija reikalauja nuolatinės priežiūros ir kompetencijų. Krizinių situacijų valdymas dažnai priklauso nuo vieno asmens, o tai didina klaidų riziką. Vizualiniai simboliai be gilesnio turinio gali tapti formalia reprezentacija.

3.1.3. Išorinių suinteresuotųjų šalių įtraukimo į mokyklos įvaizdžio formavimą iššūkiai

Mokyklos įvaizdžio formavimas – tai ne tik organizacijos vidinis procesas, bet ir bendradarbiavimas su išorės suinteresuotosiomis šalimis. Tyrimu atskleidžiama, kad įtraukimas grindžiamas atvirumu ir pasitikėjimu, skatinant bendruomenės narius tapti aktyviais įvaizdžio kūrimo dalyviais (žr. 3.1.3 lentelėje)

3.1.3 lentelė

Išorinių suinteresuotųjų šalių įtraukimo į mokyklos įvaizdžio formavimą iššūkiai

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai (citatos)
Tėvų įtraukimas	Ugdymas karjerai	„tėvai pasakoja apie savo profesiją.“ (D2); „tėvai organizuoja edukacijas apie savo profesijas ir darbo vietas.“ (D4).
	Kūrybinė partnerystė	„tėvai dalyvauja kūrybinėse dirbtuvėse.“ (D2); „tėvai siūlė įrengti kiemelį, žaidimų aikštelę.“ (D5); „tėveliai puošia erdves kartu su vaikais.“ (D2).
	Komunikacija	„tėvų klubas padeda iškomunikuoti tas sunkias vietas mokykloje.“ (P3).
	Grižtamasis ryšys	„pranešiau tėvams <...> gal iš keturių gavau grįžtamąjį ryšį.“ (D4); „ateina vis tie patys tėvai. Kad ir kaip ten skelbtum veiklą, jie neįsitraukia.“ (P5).
Socialinių partnerių įtraukimas	Verslas	„verslininkai ir ūkininkai remia renginius.“ (D1); „stiprių verslininkų – jie visada mums padeda.“ (D5); „maitinanti įmonė kasmet paremia.“ (D7).
	Vietos bendruomenės	„šalia yra akmens skaldykla – jų paprašėm prisidėti prie aplinkos formavimo.“ (P3); „su partneriais dalijamės erdvėmis.“ (P4).
	Nevyriausybės organizacijos	„dirbam <...> Raudonojo Kryžiumi ir kt.“ (D5).
	Švietimo įstaigos	turime bendradarbiavimo planą su darželiu.“ (D4); „turime partnerystes su aukštojo mokslo įstaigomis per projektines veiklas.“ (D7).
	Kultūros įstaigos	„turime tamprius ryšius su Stasys Muzeu, kraštotyros muziejumi.“ (D5); bendradarbiaujam su kultūros centru – turime bendrą projektą.“ (D2).
	Religinės institucijos	„bazilika <...> klebonas visada dalyvauja.“ (D1); „bažnyčios klebonas aktyviai įsitraukia į veiklas, dalyvauja renginiuose.“ (P2); „labai glaudus ryšys su bažnyčia – atestatus įteikiame bažnyčioje.“ (P1).
	Bibliotekos	rajono biblioteka – vaikų darbų parodos prieš šventes.“ (D4); „socialiniai partneriai – darželis, <...> miesto ir rajono bibliotekos, muziejai.“ (D5).
	Viešosios komunikacijos įtraukimas	„reikia juos kviesti, bet ne visada jie turi laiko.“ (D2); „žiniasklaidą informuojam, bet sulaukti mes tikrai ne visada sulaukiame.“ (P2). „televizija pateikė visiškai iškreiptą situaciją <...> virė aršios diskusijos.“ (D7); „su žiniasklaida <...> gal per mažai viešiname.“ (D3); „Jūsų Panevėžys“ būna, kad įdeda informaciją.“ (D2); „Tėvynė“ lengviau, „Sekundė“ – šiek tiek sudėtingiau prisikviesti“ (D6); „per mažai su žiniasklaida bendraujam.“ (P1).
Viešosios komunikacijos įtraukimas	Bendradarbiavimas žiniasklaida	„reikia juos kviesti, bet ne visada jie turi laiko.“ (D2); „žiniasklaidą informuojam, bet sulaukti mes tikrai ne visada sulaukiame.“ (P2). „televizija pateikė visiškai iškreiptą situaciją <...> virė aršios diskusijos.“ (D7); „su žiniasklaida <...> gal per mažai viešiname.“ (D3); „Jūsų Panevėžys“ būna, kad įdeda informaciją.“ (D2); „Tėvynė“ lengviau, „Sekundė“ – šiek tiek sudėtingiau prisikviesti“ (D6); „per mažai su žiniasklaida bendraujam.“ (P1).
	Viešinamas turinys	„viešiname mokytojų profesinę patirtį, iniciatyvas svetainėje ir Facebook.“ (D4); „mokytojai įvardina, kad labai sunku save girti“ (D3).

Empiriniai duomenys atskleidžia, kad tėvai dalyvauja įvairiose veiklose, o tokia partnerystė atliepia Polat et al. (2010) požiūrį, kad sėkmingas švietimo įvaizdis formuojamas ne vien per institucijos vidinę struktūrą, bet ir per jos santykius su išorinėmis grupėmis. Tėvų įtraukimas į vizualinio

identiteto formavimą rodo, kad mokyklos atpažįstamumas kuriamas kartu su bendruomene. Kotler et al. (2015) teigia, kad vartotojo suvokimas apie paslaugą formuojasi per kontaktą su simboliniais ir emociniais elementais, todėl tokios tėvų iniciatyvos reikšmingai prisideda prie mokyklos įvaizdžio stiprinimo.

Tėvai mokyklose veikia kaip neformalios komunikacijos kanalai, padedantys spręsti jautrias situacijas. Tėvų tarybos tampa tiltais tarp administracijos ir bendruomenės. Tai iliustruoja Jukić (2022) mintį, kad žmogiškieji ištekliai – tėvai, mokytojai, bendruomenė, yra pagrindiniai įvaizdžio nešėjai, kurių aktyvus dalyvavimas formuoja institucijos socialinį kapitalą. Tėvų įtrauktis, nors ir plečiasi, vis dar priklauso nuo pavienių iniciatyvų ir entuziastų – ne visos šeimos įsitraukia vienodai.

Tyrimo duomenys atskleidžia, kad mokyklos plėtoja platų partnerystės tinklą, apimančią verslą, švietimo, kultūros, religinės ir savivaldybės institucijas. Šie ryšiai dažnai grindžiami ilgalaikiu pasitikėjimu ir dalijimusi resursais. Maystrenko ir Kinas (2020) pabrėžia, kad socialinė partnerystė stiprina institucijos įvaizdį kaip bendruomeniškai atsakingos organizacijos, veikiančios ne tik savo, bet ir visos vietos bendruomenės labui. Tai koreliuoja su Jukić (2023) įžvalgomis, kad tinklaveika su švietimo ir kultūros partneriais reikšmingai prisideda prie mokyklos socialinės reputacijos bei viešojo įvaizdžio stiprinimo. Tyrimas atskleidė, kad socialinių partnerių tinklas dažnai remiasi neformalizuotais ryšiais ir asmeninėmis pažintimis, o tai riboja efektyvų bendradarbiavimą, ypač keičiantis darbuotojams. Partnerystės su kultūros ar verslo institucijomis priklauso nuo vietinio konteksto ir ne visada prieinamos visoms mokykloms.

Tyrimo duomenys rodo, kad nors mokyklos pripažįsta viešumo svarbą, tačiau komunikacija su žiniasklaida dažnai yra atsitiktinė, priklausanti nuo iniciatyvos ar turimų žmogiškųjų išteklių. Melewar et al. (2017) pažymi, kad komunikacija – tai strateginis kanalas, jungiantis organizacijos tapatybę su išoriniu įvaizdžiu. Gray ir Balmer (1998) teigia, kad organizacijos tapatybę atsiskleidžia per komunikacijos kanalus, todėl kryptinga ir profesionali komunikacija tampa viena iš mokyklos įvaizdžio formavimo ašių.

Mokyklos vis dažniau siekia ne tik informuoti apie renginius, bet ir kryptingai formuoti pozityvų naratyvą apie savo veiklą. Bendradarbiavimas su vietos žiniasklaida yra nevienalytis: kai kurios mokyklos palaiko tvirtus ryšius, kitos mini sunkumus kviečiant žurnalistus ar sulaukiant dėmesio. Pastebima tendencija, kad aktyvumas dažniausiai kyla iš pačių mokyklų, o sėkmingas viešinimas priklauso nuo informacijos pateikimo formos ir aktualumo. Tai siejasi su Maystrenko ir Kinas (2020) teiginiu, kad viena svarbiausių strateginių komunikacijos krypčių yra turinio viešinimas. Tyrimas atskleidė, kad viešoji komunikacija su žiniasklaida išlieka fragmentuota, dalis iniciatyvų lieka neviešinamos.

Empiriniai duomenys patvirtina mokyklos įvaizdžio formavimo kaip daugialypio ir santykiškai grįsto proceso prigimtį, kuriame tėvų įtrauktis, socialinė partnerystė ir viešoji komunikacija veikia kaip tarpusavyje susiję, tačiau nevienodai išplėtoti elementai. Tėvai ir partneriai reikšmingai prisideda prie mokyklos atpažįstamumo ir įvaizdžio stiprinimo, tačiau jų įsitraukimas dažnai priklauso nuo pavienių iniciatyvų, neformalių ryšių ir vietinio konteksto. Komunikacija su žiniasklaida išlieka fragmentuota ir stokojanti nuoseklumo.

3.1.4. Mokyklos įvaizdžio formavimo strateginio planavimo iššūkiai

Tyrimo metu išryškėjo poreikis sistemiškai valdyti mokyklos įvaizdžio formavimą ir viešąją komunikaciją, todėl šiame poskyryje analizuojama, ar mokyklos turi aiškiai apibrėžtą įvaizdžio formavimo strategiją ir kaip ji integruojama į kasdienę veiklą bei strateginio planavimo dokumentus (žr. 3.1.4 lentelę).

3.1.4 lentelė

Mokyklos įvaizdžio formavimo strategija

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai (citasos)
Strateginis valdymas ir komunikacija	Įvaizdžio formavimas kaip integruotas procesas	„įvaizdžio formavimo planas yra integruojamas į strateginį planą.“ (D6); „atskiro plano mes tikrai neturim, tačiau turim strategines kryptis.“ (P2); „strateginiame plane yra integruoti dalykai, mes turim konkrečius tikslus.“ (D4); „negaliu pasakyti, kad turim konkrečią strategiją <...> yra susitarimai.“ (D3).
	Komunikacijos vaidmuo strategijoje	svarbu nuoseklus informacijos pateikimas skirtingais šaltiniais.“ (D1); „apie kiekvieną įvykį <...> straipsnių nesunčiame.“ (P5); „kasdien aktyviai komunikuojam.“ (D6); „jeigu būna kažkas <...> tai įdeda <...> mokytojas.“ (D3).
Vertybinis turinys	Vertybinis pagrindas	„saugi, kūrybiška ir asmens augimui palanki mokykla.“ (D2); „bendradarbiavimo kultūra grįsta grįžtamojo ryšiu.“ (D4); „atsiskleidžia mūsų <...> kūrybiškumas, solidarumas, bendrumas.“ (D6).
	Autentiškumas kaip įvaizdžio dalis	„ar mes išliekame tokie pat natūralūs, ar užsidedame kaukes?“ (D1); „niekada mes nekritikuojame, tas toks pozityvumas turi būti.“ (D2); „kartais mes savam katile verdam ir pamirštam reklamuotis.“ (D2).

Empiriniai duomenys atskleidžia, kad mokyklos įvaizdžio formavimas dažniausiai nėra grindžiamas aiškiai apibrėžta, formalia strategija, bet vykdomas integruotai – kaip dalis bendrojo strateginio planavimo. Tokia praktika prieštarauja Drūteikienės (2007) išskirtam įvaizdžio valdymo ciklui, kuriame pabrėžiamas planavimo, įgyvendinimo ir kontrolės tęstinumas.

Strategijos formalizavimo stoka gali apsunkinti sistemingą įvaizdžio stebėseną, vertinimą ir kryptingą plėtrą. Nors akcentuojama nuosekli ir pozityvi komunikacija, informacija skleidžiama skirtingais kanalais be aiškos koordinacijos. Tai gali lemti nevienodą žinučių supratimą tarp bendruomenės narių.

Mokyklos siekia perteikti tokias vertybes kaip saugumas, kūrybiškumas, bendruomeniškumas ir autentiškumas, tačiau iššūkiu tampa šių vertybių realizavimas kasdienėje veikloje. Jei tarp deklaruojamų vertybių ir realios patirties atsiranda neatitikimų, kyla autentiškumo krizės rizika, silpninanti ilgalaikį pasitikėjimą. Siekiant pozityvaus įvaizdžio, gali kilti pagunda perteikti tik „gerąją“ realybės pusę. Respondentai patys kelia klausimą – ar komunikacija išlieka natūrali, ar tampa dirbtinai pozityvi? Tai kelia iššūkį išlaikyti įvaizdį, atspindintį visą mokyklos kultūros kompleksiskumą.

Strateginio planavimo analizė atskleidė, kad nors mokyklos dažniausiai neturi atskiro, formalizuoto įvaizdžio formavimo plano, jų kuriamas įvaizdis grindžiamas tam tikromis strateginėmis kryptimis, komunikacinėmis praktikomis ir vertybinėmis nuostatomis. Tai rodo, kad vertybės veikia kaip svarbiausias turinio šaltinis, kuris lemia mokyklos išorinį įvaizdį ir padeda formuoti jos tapatybę.

3.1.5. Mokyklos vertybių integravimo į įvaizdžio formavimą iššūkiai

Nors dauguma mokyklų neturi atskiro, formalaus įvaizdžio formavimo plano, tyrimas rodo, kad įvaizdis kuriamas per strateginius dokumentus, vidinius susitarimus ir kasdienę praktiką. Šio proceso pagrindu dažniausiai tampa bendruomenės puoselėjamos vertybės, kurios lemia kuriamo mokyklos vaizdo turinį (žr. 3.1.5 lentelę).

3.1.5 lentelė

Mokyklos vertybių integravimo į įvaizdžio formavimą iššūkiai

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai (citos)
Vertybinis socialinis ugdymas	Empatija	„siunčia <...> būtiniausias priemones to krašto žmonėms.“ (D1); „aukojom beglobių gyvūnų draugijoms, Maisto bankui, Caritui.“ (D1); „nupirko akinius, nes sunki šeimos materialinė padėtis.“ (P2).
	Pilietiškumas	„jeigu minim žydų genocido dieną, tai mes žinom, kad <...> eis.“ (P2); „visi tyrimai, visi gelbėjimai paukštelėlių.“ (P4); „tvarumas <...> kad paprašytų tiek, kiek jie gali suvalgyti.“ (P4).
Akademiniis ugdymas	Individuali pažanga	„atsakomybė per individualios pažangos stebėjimą“ (D2); „dalyko mokytojas, ir vaikas, ir tėvai – mes stebim tą pažangą.“ (D2); „yra darbo grupė mokinių pažangai ir mokinių tobulėjimui stebėti.“ (D4).
Bendruomeniškumas	Vertybinis filtras	nedarom neaptartų renginių, kurie nėra susiję su mūsų vertybėmis.“ (D3); „neįsileidžiame į mokyklą tokių renginių, kurių patys nepalaikome.“ (D3); „vertybės negali būt šiandien vienokios, rytoj kitokios.“ (D6).
	Tradicijos	„Direktoriaus valanda, kuri yra sisteminga, kiekvienais metais vyksta.“ (D5); „Bendruomenės dienoje vyksta mokyklos veiklos pristatymas.“ (D6); „Mykolo Arkangelo premija, stengiamės, kad pamatytų bendruomenė.“ (P1).
Asmeninis augimas	Asmenybės ugdymas	„vertybė yra vaikų tinkamas elgesys ir jų emocinė gera būklė.“ (P4); „veiksmingi pokalbiai <...> su vaikais dėl netinkamo elgesio.“ (P4).
Lyderystė	Lyderystė	„dirbam su tais, kurie yra lyderiai <...> ir kurie nori lyderiauti, o kurie išvis nenori judėti į priekį, su tais, nėra net prasmės dirbti.“ (D5).

Empiriniai duomenys patvirtina, kad vertybių integracija į bendruomenės veiklą yra sąmoninga. Ši nuostata atitinka Drūteikienės (2007) teiginį, jog organizacijos įvaizdis kyla iš vidinės kultūros, o vertybės sudaro jos stabilumo ir nuoseklumo pagrindą. Vertybinis ugdymas mokyklose suvokiamas kaip procesas, padedantis įtvirtinti mokyklos autentiškumą ir vertybinį nuoseklumą, kuris, anot Gray ir Balmer (1998), yra būtina sąlyga formuojant patikimą ir nuoseklų organizacijos įvaizdį. Empatijos raiška koreliuoja ir su Polinkevych ir Kamiński (2018) teigimu, kad įmonės socialinė atsakomybė gali daryti įtaką klientų lojalumui.

Lyderystė susisieja su Jukić (2022) mintimis, kad žmogiškieji ištekliai ir jų kasdienė profesinė laikysena yra svarbiausi organizacijos įvaizdžio formuotojai – švietimo įstaigose jie perteikia organizacijos vertybes praktikoje. Tyrimas atskleidžia, kad empatijos, atsakomybės ar lyderystės ugdymas dažnai priklauso nuo pavienių mokytojų ar vadovų pastangų. Sisteminiis šių aspektų palaikymas reikalauja daugiau išteklių ir koordinavimo. Bendruomeninės šventės ir simboliniai veiksmai padeda stiprinti emocinį ryšį su mokykla, tačiau kyla klausimas, kiek šios tradicijos yra gyvos, nes jei jos tampa formalizuotomis, gali netekti vertybinio svorio.

Mokyklos vertybių integravimo į įvaizdžio formavimą iššūkiai kyla dėl poreikio užtikrinti nuoseklų vertybinio, akademinio ir socialinio ugdymo suderinamumą.

3.1.6. Mokyklos įvaizdžio formavimo iššūkiai

Šiame skyriuje analizuojami mokyklos vadovų įvardinti įvaizdžio formavimo iššūkiai, aptariama, kaip šios problemos veikia įvaizdžio kūrimo nuoseklumą, autentiškumą ir bendruomenės sutelktumą.

3.1.6.1. Mokyklos įvaizdžio formavimo vidiniai iššūkiai

Mokyklos susiduria su įvaizdžio formavimą ribojančiais vidiniais iššūkiais (žr. 3.1.6 lentelę).

3.1.6 lentelė

Mokyklos įvaizdžio formavimo vidiniai iššūkiai

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai (citatos)
Vidiniai resursai	Finansinių išteklių trūkumas	„kad ir koki tu turėtum gražų planą, viziją <...> mus riboja finansai.“(D1); „finansiniai resursai labai riboja.“ (D2); „finansinių išteklių stoka.“(D3); „jeigu finansai būtų tokie, kokių nėra <...> užtektų tų idėjų ir žmogiškųjų išteklių.“(D6).
	Žmogiškųjų išteklių trūkumas	„būtų daug lengviau, jeigu būtų atskiras žmogus komunikacijai.“ (D4); „jeigu mes tokį [žmogų įvaizdžiui] turėtumėme <...> geriau atrodytumėme.“ (P1); „neturime žmogaus, kuris viešintų, koordinuotų.“ (P2).
	Ugdymo organizavimo iššūkiai	„daug skirtingų funkcijų <...> nebespėjam.“(D2); „žmogiškieji ištekliai vis prastyn eina, ateina žmonės, kurie nesupranta ugdymo metodų, pamokos struktūros, viską reikia pradėti nuo nulio.“(D5); „mokytojų <...> darbo krūvis yra iššūkis.“(P3).
Motyvacija	Atsakomybės trūkumas	„atsiranda mokytojų <...> kurie nemato savęs mūsų įstaigoje.“(D3); „kai kurie [mokiniai] nesimoko ir galvoja: ai, o ką jie man padarys“(D5); „kartais tėvai tikisi, kad mokykla viską turi padaryti už juos.“(D7).
Emocinė distancija	Emocinio ryšio su mokykla stoka	„kai gyveni visai kitam rajone <...> jie savęs su ta įstaiga <...> nesieja.“(D3); „labai nedidelei saujelei žmonių tenka rūpintis absoliučiai viskuo mokykloje.“(P4); „kaip tą abejingumą įveikti? <...> rašydamas skundus nieko nepasieksi.“ (D3).
Požiūrių nesuderinamumas	Kartų požiūrių skirtumai	„išsiskiria požiūriai ir aš tai vadinu „kartų skirtumais.“(D1); „mokytojų tarpe daug vyresnio amžiaus žmonių, kuriems sunkiau greit priimti informaciją.“ (D3); „vyresni mokytojai aplenkė jaunesnius, ypač dirbtinio intelekto naudojime.“(P5).
	Vertybinių nuostatų nesuderinamumas	„vieniems gražu, kitiems negražu <...> ir draugiškai, ir kitą kartą nelabai.“ (P1) „mokytojai dar mažai taiko vertybes <...> ypač pamokoje konfliktų metu.“ (P3); „vieni turi vienus tikslus, o mes kitus <...> tretiesiems tėvams visiškai niekas nesvarbu.“ (D5).
Sisteminės kliūtys	Švietimo sistemos nesuderinamumas	„egzaminų sistema nepritaikyta, prarandam pamokų, trūksta <...> patalpų.“(D5); „Lietuvos švietimo politika nenuosekli, dažnai keičiasi, mokytojai pavargsta nuo tos kaitos.“ (P2).
	Strategijos nebuvimas	„kai įvaizdis kuriamas padrikai, be aiškos strateginės krypties ir atsakingo asmens <...> norėčiau, ko gero, daugiau strategijos.“ (P1).

Tyrimo duomenys atskleidė, kad finansinių išteklių stoka riboja mokyklų galimybes įgyvendinti suplanuotas iniciatyvas, samdyti reikalingus specialistus bei sistemingai plėtoti komunikacijos kanalus. Tai atliepia Ghibanu (2019) įžvalgą, jog tvari ir veiksminga įvaizdžio strategija neįmanoma be adekvačių materialinių ir žmogiškųjų išteklių. Ypač ryškus žmogiškųjų išteklių stygius – dažnai trūksta specialistų, atsakingų už komunikaciją ir įvaizdžio formavimą. Šios funkcijos neretai paskirstomos kitiems darbuotojams kaip papildomos pareigos, o tai, pasak Eger et al. (2018), mažina jų motyvaciją, apsunkina kokybišką komunikacijos procesą ir silpnina įstaigos viešąjį įvaizdį.

Kokybiško ugdymo procesą apsunkina perteklinis mokytojų darbo krūvis, darbuotojų kaita ir nepakankamas naujų specialistų pasirengimas. Tokia situacija silpnina bendruomenės įsitraukimą, kuris yra svarbus ne tik ugdymo kokybei, bet ir mokyklos įvaizdžiui. Pasak Schultz ir Hatch (2009), organizacijos reputacija grindžiama gebėjimu įtraukti suinteresuotąsias šalis, kuriant priklausymo ir tapatumo jausmą. Jukić (2017) taip pat pabrėžia, kad motyvuoti, su organizacija besitapatinantys darbuotojai stiprina įvaizdį, o nemotyvuoti – jį silpnina. Silpnas emocinis ryšys su mokykla trukdo formuoti bendruomenės identitetą ir nuoseklią komunikaciją.

Kaip pažymi Jukić (2023), organizacijos vertybiniai pagrindai yra būtina sąlyga darniam funkcionavimui ir pozityvaus įvaizdžio formavimui. Tyrimo rezultatai parodė, kad vertybinio sutarimo stoka tarp mokytojų, tėvų ir mokinių dažnai pasireiškia skirtingais lūkesčiais, ugdymo tikslų interpretacijomis bei bendravimo ypatumais. Tokie nesuderinamumai lemia įtampas, trukdo konstruktyviam bendradarbiavimui ir apsunkina vientisos, visai bendruomenei priimtinos mokyklos kultūros kūrimą.

Pastebimi pozityvūs pokyčiai, kai vyresnio amžiaus mokytojai sėkmingai taiko inovatyvius technologinius sprendimus, tačiau bendras vertybių, ugdymo sampratos bei požiūrių suderinamumas išlieka iššikiu. Švietimo sistemos nesuderinamumas, ypač ilgųjų gimnazijų veikloje, išryškėja per egzaminų sistemos neapibrėžtumą, mokinių pasiekimų lygį neatitinkančias programas, fizinės infrastruktūros trūkumą bei dažnai kintančią švietimo politiką. Tokios sąlygos kelia pedagogams profesinį nesaugumą, stiprina jų emocinį nuovargį bei mažina pasitikėjimą sistema.

Respondentų įžvalgos atskleidė, kad aiškios ir tikslingos įvaizdžio formavimo strategijos trūkumas trukdo mokykloms kryptingai kurti ir palaikyti savo išorinį įvaizdį. Pasak Curtis et al. (2009) bei Budnikevych et al. (2023), įvaizdžio formavimas be atsakingo asmens ir strateginės krypties tampa fragmentiškas, o komunikacija – nekoordinuota ir atsitiktinė, nepadedanti formuoti nuoseklaus bei atpažįstamo mokyklos veido viešojoje erdvėje.

3.1.6.2. Tėvų įsitraukimo ir efektyvios komunikacijos su mokykla iššūkiai

Požiūrių ir sisteminio nesuderinamumo pasekmės atsiskleidžia santykiuose su mokinių tėvais, kur skirtingi lūkesčiai, nuostatos ir komunikacija tampa iššikiu, kuriant pasitikėjimu grįstą bendradarbiavimą. Tėvų vaidmuo ypač reikšmingas įvaizdžio formavimo procese, nes jų įsitraukimas veikia viešąjį įvaizdį, tačiau yra veiksnių, kurie riboja tėvų įsitraukimą ir efektyvią komunikaciją (žr. 3.1.7. lentelę).

3.1.7 lentelė

Tėvų įsitraukimo ir efektyvios komunikacijos su mokykla iššūkiai

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai (citos)
Motyvacija	Pasyvumas	„nereaguoja, neskaito ir ką tada daryti?“ (D4).
	Abejingumas	„ateina vis tie patys tėvai.“ (P5); „pagalba iš tėvų tikrai ne visada ateina.“ (P2); „kuriai nelabai rūpi vaikai, tai ir komunikacijos tos nėra.“ (P4).
Bendravimo ypatumai	Selektyvus bendravimas	„kartais galvoju, aš turiu dirbti su tais, kas nori.“ (D6); „direktorių kaltina dažnai dėl to, kad tvarkos keičiasi.“ (P3).
	Informacijos aiškumas	„mokytojai turi žinoti, ką aš kalbu su tėvais, kokią informaciją jiems pateikiu“ (D4); „pateikti informaciją <...> kad žmogui nereikėtų <...> spėlioti.“ (D6);
Amžiaus tarpsniai	Amžiaus tarpsnių įtaka	„vienioliktos klasės <...> su tėvais, bet dvyliktos <...> jau nebeateis.“ (P3).
	Socialiniai sunkumai	„nepagaunam nei telefonu, nei raštu.“ (P1); „kurie socialiai remtini labai sunku įtraukti.“ (P5);
Organizacinis barjeras	Laiko vadyba	„laiko vadyba, užimtumas ir kitos priežastys.“ (D1).
	Nuostatų barjerai	„daug jaunų žmonių <...> turi savų stereotipų.“ (D6); „tėvai, kurie ateina su negatyvu.“ (P2); „turintis neigiamą patirtį mokykloje formuoja negatyvą.“ (D7).
Komunikacija	Ultimatyvi komunikacija	„jaučiame spaudimą iš tėvų <...> kad čia pas jus dideli reikalavimai.“ (D4); „jei nepadarysit taip <...> važiuojam mokyti į kitą mokyklą.“ (P2).
	Pagalbos spragos	„tėvai <...> nemoka prisijungti prie Tamo dienyno.“ (D2); „kai visko yra tiek daug <...> išsiginčinti prioritetus yra savaime iššūkis.“ (D1);
	Informacijos perteklius	„perteklius informacijos būna, paskui tėvai nebesupranta.“ (D2); „begalė daug kanalų“ (D6); „informacijos labai daug <...> pradeda neskaitytų laiškų.“ (D5);
	Skirtingas suvokimas	„susiduriame su skirtingais informacijos suvokimo būdais.“ (D6); „vienas supranta plačiau, kitas tik raktažodžiais.“ (D6);

Tėvų įsitraukimo ir efektyvios komunikacijos su mokykla iššūkiai atskleidžia bendruomenės sąveikos sudėtingumą tarp tėvų, mokytojų ir mokyklos vadovybės. Ciešla (2022) pabrėžia, kad tėvai yra ne tik mokyklos sąjungininkai, bet ir svarbūs informacijos šaltiniai, o jų perduodama nuomonė, paremta asmenine patirtimi ir pasitikėjimu, neretai turi didesnę poveikį nei kitos mokyklos viešinimo formos.

Dalis tėvų nedalyvauja mokyklos gyvenime, nereaguoja į siunčiamą informaciją. Vadovų įžvalgos leidžia suprasti, jog aktyviai įsitraukia tik nedidelė tėvų grupė, o dauguma lieka pasyvi, nepateikdama grįžtamojo ryšio. Toks ribotas įsitraukimas, kaip teigia Jędrzejczyk (2021), silpnina emocinį ryšį su organizacija ir apsunkina tikslingą įvaizdžio formavimą.

Šiuos iššūkius lemia įvairūs veiksniai: tėvų laiko stoka, socialiniai sunkumai, technologiniai barjerai bei neaiški ar perteklinė informacija. Tyrimo rezultatai koreliuoja su Chotimah et al. (2024) išvadamis, jog silpnas suinteresuotųjų grupių įsitraukimas bei komunikacijos trikdžiai mažina mokyklos, kaip patikimos ir bendradarbiaujančios institucijos, įvaizdį. Kai kurie tėvai reiškia

perteklinius reikalavimus dėl ugdymo proceso ar rezultatų, o tai sukelia įtampą tarp šeimos ir mokyklos, menkina pasitikėjimą bei prisideda prie neigiamo viešojo įvaizdžio formavimosi.

Komunikacijos kokybę apsunkina ir skirtingas informacijos suvokimas, išankstinės nuostatos bei neigiama ankstesnė patirtis. Jukić (2022) pabrėžia, kad tokie veiksniai gali reikšmingai trukdyti formuoti pozityvų organizacijos įvaizdį, ypač jei jie nėra laiku identifikuojami ir valdomi. Svarbus vaidmuo tenka mokyklos vadovui, kuris atsakingas už aiškios ir nuoseklios informacijos sklaidą ir veikia kaip tarpininkas tarp skirtingų bendruomenės grupių, padedantis užtikrinti konstruktyvų dialogą. Tai rezonuoja su Chotimah et al (2024) teiginiais, kad mokyklos direktoriaus gebėjimas bendrauti su tėvais yra labai svarbus kuriant bendrą jausmą ir stiprinant mokyklos reputaciją.

Vadovai pažymi, kad tėvų įsitraukimo stoka tampa strateginiu iššūkiu. Kaip pažymi Kotler et al. (2015), organizacijos sėkmė priklauso nuo gebėjimo atliepti vartotojų poreikius. Švietimo įstaigų kontekste tai reiškia tėvų, kaip ugdymo paslaugų gavėjų, lūkesčių pažinimą ir į juos orientuotą veiklą. Mokykla, anot autorių, norėdama sėkmingai formuoti savo įvaizdį, turi tapti į rinką orientuota, atsižvelgianti į savo vartotojų (mokinių, tėvų, bendruomenės) poreikių ir norų tenkinimą ir ilgalaikių santykių kūrimą. Filosofija „klientas visada teisas“ turėtų būti interpretuojama kaip nuolatinis dėmesys mokinių ir tėvų lūkesčiams ir grįžtamajam ryšiui.

Tyrimas atskleidė, kad tėvų įsitraukimą ir komunikaciją su mokykla riboja įvairūs veiksniai. Dauguma tėvų lieka pasyvūs, o aktyviai dalyvauja tik nedidelė jų dalis, todėl kyla iššūkis užtikrinti nuoseklų dialogą ir grįžtamąjį ryšį. Komunikacija tampa dar sudėtingesnė, kai ji grindžiama ultimatumo forma ar nėra koordinuojama tarp mokytojų ir administracijos.

3.1.6.3. Mokyklos įvaizdžio formavimo išoriniai iššūkiai

Analizuojant mokyklos įvaizdžio formavimo procesą, svarbu atsižvelgti ir į išorinius iššūkius, darančius įtaką organizacijos viešajam vaizdui (3.1.8 lentelę).

3.1.8 lentelė

Mokyklos įvaizdžio formavimo išoriniai iššūkiai

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai (citos)
Socialinės nuostatos	Neigiamos išankstinės nuostatos	„problema – išankstinės neigiamos nuostatos, <...> mieste bus geriau.“(D3)„kad tai kvailėlių mokykla, nes visi gabieji išeina.“(D4); „girdžiu, kad priemiestinė mokykla prasta.“ (D6); „bloga mokykla, seni mokytojai, blogai paruošia.“(D4); „mano vaikui ne prestižas mokytis kaimo mokykloje.“ (D6); „viena mama pasakė: į kaimo mokyklą mano vaikas neis.“ (P4).
Viešoji komunikacija	Ribotas dėmesys	„su žiniasklaida problema <...> nelabai kas domisi <...> kaimo mokyklom.“(D2); „žiniasklaida <...> skiria per mažai dėmesio regioninėn mokyklom.“ (P4).
Vertinimas	Stereotipinis vertinimas	„mokytojų amžius kiša koją <...> tėvai įsivaizduoja, kad niekas nesikeičia.“ (P4); „seni mokytojai.“ (D4)
Geografinis nutolimas	Prieinamumo sunkumai	„esam toli nuo miesto. Pritraukti iš toliau nei 30 km beveik neįmanoma.“ (P5)
Infrastruktūra	Paslaugų netolygumas	„didelių miestų vaikams <...> lengviau prieinami būreliai, veikla, koncertai.“ (D1)
Švietimo	Pasiekimų netolygumas	„skirtumai <...> dar yra didžiuliai, kai kalbama apie mokinių pasiekimus.“ (D1)

Analizė atskleidžia struktūrinius ir sociokultūrinius skirtumus tarp miesto ir periferinių vietovių mokyklų. Jie pasireiškia visuomenės nuostatose, nevienodu švietimo paslaugų prieinamumu bei mokinių pasiekimų netolygumais. Kotler et al. (2015) pabrėžia, kad organizacijos vertinimas glaudžiai siejasi su vartotojų suvokiama paslaugos kokybe. Tai tiesiogiai atliepia tyrimo dalyvių įžvalgas apie geresnes sąlygas ir aukštesnius pasiekimus miestuose ir formuojamą palankesnę šių mokyklų įvaizdį. Respondentai pabrėžia visuomenėje paplitusius stereotipus, pagal kuriuos kaimo ar priemiestinėms mokykloms priskiriamas menkesnės ugdymo galimybės. Tokios nuostatos silpnina tėvų pasitikėjimą mokyklomis, riboja mokyklų galimybes pritraukti mokinius ir mokytojus.

Papildomas iššūkis siejamas su geografiniu atstumu nuo miesto centrų, kuris riboja mokyklų matomumą ir bendruomenės įsitraukimą. Tyrimo duomenys atskleidžia švietimo paslaugų ir pasiekimų netolygumus, mažesnėmis neformaliojo švietimo, kultūros ir edukacijų galimybėmis. Tai sustiprina ugdymo sąlygų ir pasiekimų atotrūkį, kuris ilgainiui tampa svarbiu veiksniu, darančiu įtaką mokyklos įvaizdžio formavimui viešojoje erdvėje.

3.1.6.4. Viešosios komunikacijos valdymo iššūkiai

Be išorinės aplinkos sąlygų ir visuomenės nuostatų, mokyklos įvaizdžio formavimą tiesiogiai veikia ir pačios organizacijos gebėjimas valdyti viešąją komunikaciją (žr.3.1.9 lentelę).

3.1.9 lentelė

Viešosios komunikacijos valdymo iššūkiai

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai (citatos)
Socialinių tinklų keliamos grėsmės	Nesaikingas naudojimas	„socialiniai tinklai, kai yra naudojami nesaikingai <...> iššūkių tikrai kyla.“(D1).
	Neigiamo įsitraukimo vengimas	„jeigu nori išvengt gandų – nereaguok į juos, jeigu reaguosi – tik daugės.“(D5); „jeigu pradėsi rašyti – dar įsitrauks kiti negatyvūs žmonės, geriau nereaguoti.“ (P5).
Reagavimo sunkumai	Informacijos filtravimas	„jeigu tie komentarai yra <...> melagingi juos <...> iš savo tinklų net ir šalinam.“(D5); „išmeta komentarus, kai pamato, kad jau visiškai „į pievas.“ (P3).
	Pozityvo prioritetizavimas	„mes į tokius komentarus nereaguojame. Dedame gerąją informaciją.“(P5).
Psichologinio atsparumo sunkumai	Atsiribojimas nuo subjektyvių nuomonių	„protinga kartais yra atsiriboti nuo tokių netaktiškų ir subjektyvių nuomonių.“(D1); „kai komentarų 20–30, o neigiamų du ar trys – nematau tragedijos, nereikia reaguoti.“(D5).
	Mokinių inicijuota savireguliacija	„mokiniai patys ateina ir sako: blokuokit tą žmogų.“ (P2).
	Emocinis atsiribojimas	„jeigu dėl kiekvienos smulkmenos <...> neramiai miegosi, bus blogiau pačiam“(D1).

Tyrimas atskleidžia, kad socialinė medija tampa viešosios nuomonės formavimo erdve, kurioje dažnai stokojama objektyvumo. Šie aspektai dera su Cieśla (2022) įžvalgomis, jog socialiniai tinklai

funkcionuoja kaip neformalios diskusijų platformos, kuriose gali kilti konfliktai, plisti apkalbos ar net formuoti reputacijos krizės, darančios tiesioginę įtaką švietimo įstaigos įvaizdžiui.

Respondentai akcentuoja, kad pagrindiniai iššūkiai kyla dėl neetiško komentarų bei emocinių tėvų pasisakymų socialinių tinklų grupėse. Mokyklų vadovai pabrėžia, kad darbuotojams svarbu vengti tiesioginio įsitraukimo į konfliktines diskusijas, siekiant apsaugoti asmeninį ir organizacijos įvaizdį. Tokia nuostata atitinka Balasubramanian (2016) teiginį, kad mokyklos darbuotojai veikia kaip reikšmingi organizacijos įvaizdžio formuotojai, o nuosekli ir apgalvota viešoji komunikacija prisideda prie profesionalaus institucijos reprezentavimo.

Svarbus aspektas yra gebėjimas valdyti neigiamą informaciją, kartais nereaguoti, nes informacija greitai keičiasi. Toks požiūris atspindi pragmatišką strategiją, kai siekiama palaikyti reputacinę pusiausvyrą nepasiduodant emociniam spaudimui. Dalis respondentų akcentuoja tikslingą teigiamo turinio viešinimą, kuris formuoja konstruktyvesnį įvaizdį nei įsitraukimas į konflikto eskalaciją. Tai atliepia Pérez ir Torres (2017) teiginį, kad iššūkis slypi valdant žmonių atmintį, skatinant pamiršti neigiamus ar su pageidaujamu įvaizdžiu nesuderinamus įvaizdžius ir prisiminti ar pabrėžti teigiamus įvykius pagal organizacijos viziją ir tikslus.

3.1.6.5. Veiklos koordinavimo ir bendradarbiavimo iššūkiai

Be vidinių išteklių, motyvacijos ir komunikacijos kliūčių, įvaizdžio formavimą apsunkina ir veiklos koordinavimo bei bendradarbiavimo su įvairiomis suinteresuotomis šalimis iššūkiai. Tyrimas atskleidė, kad mokykloms neretai tenka derinti skirtingų dalyvių tvarkaraščius, veiklų apimtį bei interesus, o bendradarbiavimas ne visuomet būna nuoseklus ir konstruktyvus (žr. 3.1.10 lentelę).

3.1.10 lentelė

Veiklos koordinavimo ir bendradarbiavimo iššūkiai

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai (citatos)
Lankstumas	Laiko suderinamumas	„didžiausias iššūkis – laiko derinimas <...> skirtingos veiklų apimtys.“ (D6); „suderinama, bet yra grafikų klausimas, pamokų laikas.“ (D2); „turime iš anksto susitarti ir susiderinti laiką.“ (P1).
	Prisitaikymas	„bendraujant su socialiniais partneriais <...> lankstumo strategija tokia yra labai svarbi.“ (D1);
	Bendradarbiavimo kokybė	
	Konstruktyvi refleksija	„grįžtamojo ryšio teikimas ir refleksija, kad <...> būtų aptarta, kokie rezultatai.“ (D1); „konstruktyviai, o ne kurti intrigas iš paslų.“ (D4).
	Asmeninės ambicijos	„santykiai su socialiniais partneriais priklauso ir nuo asmenybių, dabar mes susiduriame su asmeninėmis ambicijomis.“ (D3);
	Institucinis pasiekiamumas	didžiausi sunkumai <...> kai reikalinga pagalba mokyklai iš policijos, Vaikų teisių, atvejo vadybininkų, socialinių darbuotojų.“ (D5);
Bendradarbiavimo kokybė	Teisiniai ribojimai	„kartais negauname tėvų sutikimo viešinimui <...> atsiranda sunkumas.“ (D3);
	Motyvacija	„kai kurie socialiniai partneriai norėtų, kad mes juos paliktume ramybėje.“ (D3);

Tyrimas atskleidžia bendradarbiavimo su išorinėmis institucijomis ir socialiniais partneriais kompleksiskumą. Pasak Eger et al. (2018), organizacijos įvaizdis formuojamas įvairių suinteresuotųjų šalių, todėl jo valdymas tampa sudėtingu procesu, reikalaujančiu gebėjimo derinti skirtingus interesus, lūkesčius ir veiklos pobūdžius. Balmer ir Greyser (2006) pabrėžia, kad įvaizdžio formavimas apima ką organizacija komunikuoja išoriškai ir kaip ji atliepia įvairių grupių poreikius, kaip efektyviai su jomis bendradarbiauja.

Refleksijos ir grįžtamojo ryšio stoka po bendrų veiklų riboja galimybę įvertinti jų rezultatyvumą bei tobulinti bendravimo formas. Respondentai atkreipia dėmesį, kad konstruktyvi analizė ir atvira diskusija po veiklos dažnai praleidžiama, o tai mažina ilgalaikę partnerystės vertę. Asmeninių ambicijų ir tarpasmeninių įtampų įtaka trukdo sklandžiam bendradarbiavimui. Kai kurių partnerių komunikacija grindžiama ne bendru tikslu, o asmeninėmis pozicijomis ar siekiu dominuoti, kas ilgainiui gali mažinti pasitikėjimą bei kurti įtampas tarp institucijų.

Tarpinstitucinio bendradarbiavimo iššūkiai tampa itin ryškūs kritinėse situacijose, kai reikalingas greitas atsakas iš socialinių darbuotojų, policijos ar kitų pagalbos institucijų. Vadovų teigimu, šiose situacijose sprendimų priėmimą dažnai apsunkina procedūriniai aspektai ir komunikacijos trūkumai.

Veiksmingas bendradarbiavimas tarp mokyklos ir išorinių partnerių remiasi ne tik formaliais susitarimais, bet ir gebėjimu užtikrinti tarpusavio pasitikėjimą, skaidrią komunikaciją bei bendrą orientaciją į kokybinius rezultatus.

Mokyklos įvaizdžio formavimas yra daugiashuoksnis procesas, kurį riboja ne tik išoriniai aplinkos veiksniai, bet ir vidiniai organizacijos resursų bei kultūrinio konteksto iššūkiai. Tyrimo rezultatai parodė, kad reikšmingiausios kliūtys atsiranda dėl finansinių ir žmogiškųjų išteklių trūkumo, netolygaus lyderystės pasiskirstymo, mažo bendruomenės įsitraukimo bei atsakomybės stokos. Šie veiksniai lemia fragmentišką komunikaciją, apsunkina strateginį įvaizdžio planavimą, trukdo kurti tvirtą emocinį ryšį tarp mokyklos ir jos bendruomenės.

DISKUSIJA

Atlikta analizė parodė, kad mokyklos įvaizdžio formavimas priklauso nuo tarpusavyje susijusių vidinių ir išorinių veiksnių. Remiantis empiriniais duomenimis ir teorine literatūra, išskirta keletas sėkmingą įvaizdžio kūrimą ir valdymą ribojančių iššūkių grupių.

Vidiniai organizaciniai iššūkiai. Tyrimo metu paaiškėjo, kad daugelis mokyklų susiduria su finansinių ir žmogiškųjų išteklių stoka, pertekliniu darbuotojų darbo krūviu, silpnu emociniu ryšiu tarp mokytojų ir mokyklos. Šie veiksniai silpnina darbuotojų bendruomeniškumo jausmą ir pasiryžimą įsitraukti į mokyklos reprezentavimą. Tai atitinka Ghibanu (2019) teiginį, kad sėkmingam įvaizdžio formavimui būtina turėti resursinį pagrindą. Eger et al. (2018) pastebi, kad perteklinės užduotys mažina įsitraukimą ir kokybiškos komunikacijos galimybes.

Vertybių, kultūros ir tapatybės iššūkiai. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad mokyklos įvaizdžio formavimas dažnai vyksta nesąmoningai, be strateginio planavimo. Tokia praktika atitinka Jukić (2023) pastebėjimą, jog įvaizdis gali formuotis net ir be tiesioginių pastangų, tačiau šiuo atveju kyla rizika, kad jis nesutaps su mokyklos tikslais ar puoselėjamomis vertybėmis. Vertybės yra kertinis įvaizdžio formavimo elementas, tačiau švietimo įstaigos dažnai susiduria su silpnu tapatumo jausmu, atsakomybės stokos apraiškomis bei lyderystės trūkumu. Jukić (2023) pabrėžia, kad vertybinis pagrindas yra būtinas organizacijos darniam veikimui ir reputacijos stiprinimui.

Strateginiai ir sisteminiai iššūkiai. Empiriniai duomenys atskleidė, kad dauguma mokyklų neturi įvaizdžio formavimo strategijos, dažnai įgyvendinamos pavienės iniciatyvos. Maystrenko ir Kinas (2020) teigia, kad įvaizdis gali būti formuojamas tikslingai arba spontaniškai, tačiau spontaniškas modelis yra labiau pažeidžiamas. Tokia praktika iš esmės prieštarauja Balmer ir Greyser (2006) nuostatomis, jog įvaizdžio valdymas turėtų būti strateginis, nuoseklus ir apimantis integruotą požiūrį į organizacijos identitetą, reputaciją bei komunikacijos procesus. Atskleista spraga tarp įvaizdžio svarbos suvokimo ir jo realaus valdymo koreliuoja su Eger et al. (2018) pateikiamu požiūriu į įvaizdžio matavimą, interpretavimą ir veiksmų planavimą. Vyraujantis intuityvus požiūris į įvaizdžio formavimą apsunkina objektyvių sprendimų priėmimą ir ilgalaikį įvaizdžio formavimą.

Mokyklos įvaizdžio formavimas vis dažniau tampa neatsiejamas nuo rinkodaros ir prekės ženklo valdymo strategijų, leidžiančių ugdyti įstaigoms išsiskirti konkurencingoje švietimo paslaugų rinkoje. Tai rezonuoja su Kotler et al. (2015) pateiktais įvairiais marketingo aspektais, kurie gali būti taikomi ir švietimo įstaigoms. Kaip pastebi DiMartino ir Jessen (2016), šios strategijos kelia ne tik naujų galimybių, bet ir reikšmingų iššūkių. Pernelyg orientuotas įvaizdžio konstravimas gali lemti mokyklos misijos iškraipymą, etinių ribų peržengimą ar socialinės nelygybės stiprinimą, kai informacija tampa selektyvia ir orientuota tik į „pageidaujamus“ vartotojus.

Komunikacijos ir tėvų įsitraukimo iššūkiai. Tyrimo dalyviai atkreipė dėmesį į mažėjančią tėvų įsitraukimą, kuris ilgainiui silpnina socialinį ryšį su mokykla. Mokyklų vadovams tenkanti didžioji komunikacijos našta ir bendruomenės narių pasyvumas lemia, kad dvipusis ryšys su tėvais yra silpnas. Kaip pažymi Curtis et al. (2009) bei Budnikevych et al. (2023), būtent abipusis dialogas yra būtina sąlyga tvirtam mokyklos reputacijos formavimui. Chotimah et al. (2024) reguliarių, nuoširdų ir informatyvių mokytojų bendravimą su tėvais įvardija kaip vieną esminių sėkmės sąlygų ir gyvybiškai svarbų reputacijos aspektą.

Tyrimo duomenys atskleidė, kad mokyklos dažnai neturi aiškos, struktūruotos komunikacijos strategijos. Informacija tėvams teikiama, tačiau nėra bendro plano, kuris užtikrintų nuoseklią komunikaciją, trūksta atgalinio ryšio kanalų, kas silpnina ryšį su suinteresuotosiomis šalimis. Tai atitinka Eger et al. (2018) teiginį, kad be integruotos vidinės ir išorinės komunikacijos tapatybė lieka neperduota arba iškraipoma.

Viešosios komunikacijos iššūkiai. Tyrimo dalyviai pažymėjo, kad net pavieniai incidentai, krizės ar nepalankios žiniasklaidos interpretacijos gali ilgalaikėje perspektyvoje pakenkti mokyklos įvaizdžiui. Šie duomenys atitinka Ghibanu (2019) įžvalgą apie būtinybę iš anksto planuoti krizių komunikaciją, turėti reputacijos stebėsenos sistemą bei greito reagavimo protokolus.

Tyrimo duomenys parodė, kad daugelis mokyklų nėra pasiruošusios reaguoti į neigiamus komentarus ar netikslingą informaciją, o dažniausiai taikoma ignoravimo strategija gali būti neefektyvi. Balasubramanian (2016) pažymi, kad tokiose situacijose svarbus darbuotojų pasirengimas atstovauti organizacijai viešojoje erdvėje, o Ciešla (2022) pabrėžia, jog socialiniai tinklai turi būti valdomi strategiškai ir kryptingai, nepaliekant jų saviškai. Mokyklos dažnai reaguoja tik į jau įvykusius įvykius, o proaktyvus socialinės žiniasklaidos naudojimas išlieka fragmentiškas. Ciešla (2022) siūlo remtis socialiniais tinklais kaip pagrindiniu, greitu, dvi pusių komunikacijos kanalu, kurio valdymas turi būti suplanuotas ir koordinuojamas.

Nustatyta, kad socialiniai tinklai labai svarbus komunikacijos kanalas, tai rezonuoja su Walid ir Malik (2023), kurie teigia, jog socialinė žiniasklaida tampa galingu mokyklos įvaizdžio formavimo įrankiu. Socialinių tinklų turinys kartais veikia destruktiviai, neretai mokykloms sunku operatyviai reaguoti, ypač kai trūksta žmogiškųjų išteklių ar aiškos komunikacijos politikos. Tokie praktiniai iššūkiai glaudžiai siejasi su Jędrzejczyk (2021) įžvalgomis, jog viena pagrindinių kliūčių valdant švietimo įstaigų įvaizdį socialinėje medijoje yra kompetencijų stoka, nepakankamas pasirengimas krizinėms situacijoms ir struktūrizuotos atsakomybės trūkumas.

Išorinės nuostatos ir regioniniai skirtumai. Tyrimo dalyvių pasisakymai atskleidė, kad neigiamos išankstinės nuostatos, geografinė atskirtis ir regioninis švietimo paslaugų netolygumas riboja mokyklų įvaizdžio formavimo galimybes ir kelia prestižo klausimus. Miesto mokyklos dažnai laikomos geresnėmis, nepaisant realių pasiekimų. Ši situacija patvirtina Kotler et al. (2015) teiginį, kad vartotojo suvokimą formuoja ne tiek faktinė kokybė, kiek vyraujantis viešasis diskursas.

Bendradarbiavimo ir partnerystės iššūkiai. Nepaisant supratimo apie išorinių partnerių svarbą, tyrimas parodė, kad bendradarbiavimo su socialiniais partneriais lygis yra laiko, komunikacijos ir ambicijų nesuderinamumas. Eger et al. (2018) akcentuoja, kad mokyklos įvaizdis formuojasi ne vien vidaus struktūrose, bet ir per tai, kaip jas suvokia kitos institucijos. Tarp institucinis pasitikėjimas, bendros iniciatyvos ir ryšių palaikymas yra būtinos sąlygos sėkmingai įvaizdžio plėtrai.

Tyrimas parodė, kad be aiškos strategijos, nuoseklios komunikacijos, vertybinio nuoseklumo ir tvaraus bendradarbiavimo, įvaizdis tampa fragmentiškas ir silpnai valdomas. Siekiant stipraus ir nuoseklaus įvaizdžio, būtina integruoti vadybinius, kultūrinius ir socialinius aspektus į vieningą, vertybėmis grįstą komunikacijos modelį, pagrįstą bendruomenės įtrauktimi, planavimu ir gebėjimu reaguoti į kintančias aplinkybes. Tyrimo rezultatai gali tapti pagrindu kuriant nuoseklesnę mokyklų įvaizdžio valdymo strategiją nacionaliniu ir vietos lygmeniu.

IŠVADOS

Išanalizavus organizacijos įvaizdžio formavimo teorinius pagrindus nustatyta, kad įvaizdis yra daugialypis konstruktas, formuojamas iš organizacijos tapatybės, kultūros, vertybių, komunikacijos ir suinteresuotųjų šalių patirčių sąveikos. Įvaizdžio formavimas reikalauja kryptingo valdymo. Nustatyta, kad komunikacija yra kertinis įvaizdžio formavimo instrumentas, būtinas vidinės ir išorinės komunikacijos suderinamumas. Komunikacija turi būti ne tik vizualiai patraukli, bet ir vertybiškai pagrįsta, atitinkanti mokyklos tapatybę. Įvaizdžio formavimui reikalingas suinteresuotųjų šalių įsitraukimas, o valdymas negali būti atsitiktinis, reikalinga nuosekli strategija.

Identifikuoti įvaizdžio formavimo iššūkiai organizacijose, kurie ir švietimo įstaigose yra neišvengiami, nes kyla iš organizacinių, kultūrinių, komunikacinių ir išorinių veiksnių disbalanso. Jie apima tapatybės ir įvaizdžio neatitikimus, resursų trūkumą, suinteresuotųjų grupių neįtraukimą bei informacinės aplinkos sudėtingumą.

Atlikus empirinį tyrimą nustatyta, kad mokyklos tapatumas formuojamas remiantis bendruomenės puoselėjamomis vertybėmis, tačiau šį procesą apsunkina netolygus bendruomenės narių įsitraukimas ir skirtingos vertybių interpretacijos. Mokyklos įvaizdis kuriamas per komunikaciją ir fizinės bei skaitmeninės aplinkos modernizavimą. Didėjantis komunikacinis krūvis vadovams didina įvaizdžio pažeidžiamumą, ypač krizinėse situacijose.

Išanalizuotas mokyklų ir suinteresuotųjų šalių bendradarbiavimas. Nustatyta, kad tėvų įsitraukimas netolygus, o bendradarbiavimas neretai grindžiamas pavienių asmenų iniciatyvomis. Viešojo komunikacija su žiniasklaida dažnai yra epizodinė, todėl mokyklos matomumas viešojoje erdvėje išlieka fragmentuotas. Nustatyta, kad viešosios komunikacijos iššūkiai kyla dėl socialinių tinklų grėsmių, neigiamos informacijos sklaidos ir neapibrėžtų reagavimo strategijų. Mokyklos įvaizdis yra pažeidžiamas net pavienių incidentų ar neigiamų viešų pasisakymų metu, ypač krizių kontekste.

Atskleista, kad dauguma mokyklų neturi atskiros įvaizdžio formavimo strategijos. Įvaizdis kuriamas kaip integrali bendrojo strateginio planavimo dalis, remiantis vertybinėmis nuostatomis ir kasdienėmis komunikacinėmis praktikomis. Strategijos formalizavimo stoka apsunkina kryptingą, nuoseklų ir ilgalaikį įvaizdžio valdymą. Vertybės, kurių integracija dažnai priklauso nuo pavienių mokytojų ar vadovų iniciatyvų, identifikuotos kaip pagrindinis mokyklos įvaizdžio turinio šaltinis.

Nustatyta, kad mokyklos įvaizdžio formavimą riboja finansinių ir žmogiškųjų išteklių trūkumas, vertybinių nuostatų bei požiūrių į ugdymą ir komunikaciją nesuderinamumas, kylantis tarp tėvų, mokinių ir pedagogų. Tėvų pasyvumas, komunikacijos barjerai ir skirtingi lūkesčiai trukdo užtikrinti efektyvų dialogą ir bendradarbiavimą su mokykla.

Atskleista, kad reikšmingą įtaką mokyklų įvaizdžiui daro socialiniai ir kultūriniai stereotipai. Geografinis atstumas nuo miesto centrų, ribotas paslaugų ir veiklų prieinamumas, pasiekimų netolygumai stiprina neigiamas visuomenės nuostatas ir mažina tėvų bei mokinių pasitikėjimą regioninėmis mokyklomis. Žiniasklaidos dėmesio stoka mažina jų matomumą ir apsunkina galimybes pozicionuotis. Veiklos koordinavimą ir bendradarbiavimą su socialiniais partneriais apsunkina laiko suderinamumo problemos, institucinis nepasiekiamumas ir bendravimo kokybės stoka.

Tyrimo rezultatai skatina kelti naujus mokyklos įvaizdžio formavimo klausimus, kurie gali būti reikšmingi šio proceso teorijai ir praktikai.

REKOMENDACIJOS

Mokyklų vadovams:

- Parengti ir įgyvendinti mokyklos įvaizdžio formavimo strategiją, apimančią vidinę kultūrą, komunikaciją, vizualinį identitetą ir bendruomenės įtraukimą.

Mokytojams:

- Kurti pozityvų mokyklos įvaizdį, viešinant ugdymo veiklas bei mokinių pasiekimus, palaikant konstruktyvų ir pasitikėjimu grįstą bendravimą su tėvais ir mokiniais, laiku teikiant informaciją, skatinant mokinių įsitraukimą ir atsakingą komunikaciją viešojoje erdvėje bei aktyvų dalyvavimą bendruomeninėse iniciatyvose.

Savivaldybių administracijoms:

- Parengti ilgalaikę finansinių ir žmogiškųjų išteklių politiką, teikti sistemingą metodinę pagalbą mokykloms, organizuojant mokymus vadovams viešosios komunikacijos ir krizių valdymo srityse.

Švietimo politikos formuotojams (ministerijai):

- Parengti nacionalines gaires, apibrėžiančias pagrindinius principus, kryptis ir rekomenduojamas praktikas, susijusias su švietimo įstaigų įvaizdžio formavimu.

PRIEDAI

1 priedas

Informuoto asmens sutikimas

Tyrimas „MOKYKLOS ĮVAIZDŽIO FORMAVIMO IŠŠŪKIAI“

Tyrėjo vardas, pavardė ir statusas: Vilniaus universiteto Šiaulių akademijos magistrantė Jurgita Zalatorienė

Tyrėjo tel. Nr.: +370 616 93800

Tyrėjo el. paštas: jurgita.zalatoriene@gmail.com

Trumpas tyrimo aprašymas.

Tyrimo tikslinė grupė – Panevėžio rajono bendrojo ugdymo mokyklų direktoriai ir jų pavaduotojai ugdymui.

Tyrimo tikslas – ištirti mokyklų vadovų patirtis ir nuomones apie įvaizdžio formavimo iššūkius bei jų įveikimo būdus.

Tyrimo uždaviniai:

1. Ištirti, kaip mokyklų vadovai praktikoje įgyvendina įvaizdžio formavimą.
2. Identifikuoti mokyklų vadovų patiriamus mokyklos įvaizdžio formavimo iššūkius.

Tyrimo metu bus renkami empiriniai duomenys atliekant individualius (nuotolinius) interviu. Taigi Jūsų bus prašoma pasidalinti savo _____ patirtimi (pareigos)

Panevėžio r. _____
(mokyklos pavadinimas)

Interviu metu bus remiamasi šiomis esminėmis sąvokomis: mokyklos įvaizdis, formavimas, iššūkiai.

Jeigu turite klausimų, pageidaujate išsamiau susipažinti su tyrimo eiga, kreipkitės į Jurgitą Zalatorienę el. paštu jurgita.zalatoriene@gmail.com

	Jei sutinkate, pažymėkite varnelę	Jei nesutinkate, pažymėkite varnelę
1. Aš patvirtinu, kad perskaičiau ir suprantu minėto mokslinio tyrimo „MOKYKLOS ĮVAIZDŽIO FORMAVIMO IŠŠŪKIAI“ informacinį lapą. Turėjau galimybę susipažinti su informacija, užduoti klausimus ir į juos gauti atsakymus.	☐	☐
2. Aš esu informuotas, kad mano dalyvavimas yra savanoriškas ir kad aš galiu iš tyrimo pasitraukti bet kuriuo metu, nenurodydamas priežasties, nepatirdamas jokių neigiamų padarinių ar negaudamas baudų.	☐	☐
3. Aš esu informuotas, kas turės prieigą prie mano pateiktų asmens duomenų, kaip duomenys bus saugomi ir kas bus su duomenimis pasibaigus tyrimui.	☐	☐
4. Aš esu informuotas, kad apibendrinti tyrimo rezultatai bus paskelbti viešai.	☐	☐

Mokyklos įvaizdžio formavimo iššūkiai. Jurgita Zalatorienė

- | | | |
|--|--------------------------|--------------------------|
| 5. Aš esu informuotas, kur kreiptis dėl tyrimo. | ☐ | ☐ |
| 6. Aš sutinku, kad būtų daromas garso įrašas. | ☐ | ☐ |
| 7. Aš sutinku, kad būtų daromas vaizdo įrašas. | ☐ | ☐ |
| 8. Aš esu informuotas, kad garso / vaizdo įrašai bus naudojami apibendrinant tyrimų rezultatus ir bus sunaikinti po to, kai bus parengta tyrimo ataskaita. | ☐ | ☐ |
| 9. Aš sutinku, kad mano pasisakymai būtų cituojami tiesiogiai neatskleidžiant mano asmens, t.y. (pseudo)anonimizuojant. | ☐ | ☐ |
| 10. Aš sutinku dalyvauti tyrime. | ☐ | ☐ |

Dalyvio vardas, pavardė

Parašas

Data

LITERATŪRA

1. Abdalaziz, M. (2024). The specialized institutional media and its functional role in shaping the mental image of the institutional audience. *International Journal of Management and Humanities (IJMH)*, 10(8), 9–16.
2. Balasubramanian, V. (2016). *Branding strategies of private international schools in India* [Doctoral dissertation, Walden University]. Walden University.
3. Balmer, J. M. T. (2001). Corporate identity, corporate branding and corporate marketing: Seeing through the fog. *European Journal of Marketing*, 35(3–4), 248–291.
4. Balmer, J. M. T., & Greyser, S. A. (2006). Corporate marketing: Integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image and corporate reputation. *European Journal of Marketing*, 40(7–8), 730–741.
5. Balmer, J. M. T., Mukherjee, A., Greyser, S. A., & Jenster, P. (2006). Corporate marketing: Integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image and corporate reputation. *European Journal of Marketing*, 40(7–8), 730–741.
6. Bhattacharjee, A. (2012). *Social science research: Principles, methods, and practices*. University of South Florida. https://digitalcommons.usf.edu/oa_textbooks/3/
7. Bronson, C. E. (2013). Small school reform: The challenges faced by one urban high school. *Sage Open*, 3(2), 2158244013486789.
8. Brown, T. J., Dacin, P. A., Pratt, M. G., & Whetten, D. A. (2006). Identity, intended image, construed image, and reputation: An interdisciplinary framework and suggested terminology. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 99–106.
9. Bryman, A. (2016). *Social research methods* (5th ed.). Oxford University Press.
10. Budnikievych, I., Kolomytseva, O., & Bastrakov, D. (2023). Communication component in the formation of the image of higher education institutions based on a marketing approach. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*, (71), 5–16.
11. Čeikauskienė, M. (1997). *Reklama ir firmos įvaizdis*. Lietuvos informacijos institutas.
12. Chotimah, C., Wulandari, M. P., & Nasution, Z. (2024). Enhancing school reputation through effective stakeholder engagement: A qualitative analysis at an integrated Islamic junior high school in Mojokerto. *Sangkép: Jurnal Kajian Sosial Keagamaan*, 7(2), 290–308.
13. Cian, L., & Cervai, S. (2014). Under the reputation umbrella: An integrative and multidisciplinary review for corporate image, projected image, construed image, organizational identity, and organizational culture. *Corporate Communications: An International Journal*, 19(2), 182–199.
14. Cieśla, P. (2022). Kreowanie wizerunku placówki oświatowej – perspektywa teoretyczna i praktyczna. *Annales Universitatis Mariae Curie-Skłodowska. Sectio J*, 35(2), 165–176. <https://doi.org/10.17951/j.2022.35.2.165-176>
15. Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). Sage Publications.
16. Curtis, T., Abratt, R., & Minor, W. (2009). Corporate brand management in higher education: The case of ERAU. *Journal of Product & Brand Management*, 18(6), 404–413.
17. Daft, R. L. (2007). *Organization theory and design* (9th ed.). Thomson South-Western.
18. DiMartino, C., & Jessen, S. B. (2016). School brand management: The policies, practices, and perceptions of branding and marketing in New York City's public high schools. *Urban Education*, 51(5), 447–475.
19. Dolgalova, O. V., & Butko, K. O. (2021). Формування іміджу ЗВО як фактор конкурентоспроможності та шляхи його удосконалення. *Галицький економічний вісник*, 73(6), 55–63.
20. Dowling, G. R. (1986). Managing your corporate images. *Industrial Marketing Management*, 15(2), 109–115.
21. Drūteikienė, G. (2003). Organizacijos įvaizdžio ekonominė funkcija. *Ekonomika*, 62, 55–68.
22. Drūteikienė, G. (2007). *Organizacijos įvaizdžio valdymas*. Vilniaus universiteto leidykla.
23. Eger, L., Egerová, D., & Pisoňová, M. (2018). Assessment of school image. *Center for Educational Policy Studies Journal*, 8(2), 97–122.
24. Fombrun, C. J., & Van Riel, C. B. (2004). *Fame & fortune: How successful companies build winning reputations*. FT Press.
25. Gaižauskaitė, I., & Mikėnė, S. (2014). *Socialinių tyrimų metodai: apklausa: vadovėlis*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
26. Gaižauskaitė, I., & Valavičienė, N. (2016). *Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu: vadovėlis*. Vilnius: Registrų centras.
27. Ghibanu, I. A. (2019). Strategies and techniques of organizational image building. *Postmodern Openings*, 1, 193–199.
28. Gioia, D. A., Patvardhan, S. D., Hamilton, A. L., & Corley, K. G. (2013). Organizational identity formation and change. *Academy of Management Annals*, 7(1), 123–193.
29. Gray, E. R., & Balmer, J. M. T. (1998). Managing corporate image and corporate reputation. *Long Range Planning*, 31(5), 695–702.
30. Hatch, M. J., & Schultz, M. (2009). Of bricks and brands: From corporate to enterprise branding. *Organizational Dynamics*, 38(2), 117–130.

31. Horikoshi, K. (2023). The positive psychology of challenge: Towards interdisciplinary studies of activities and processes involving challenges. *Frontiers in Psychology*, 13, 1090069.
32. ICC/ESOMAR. (2016). *International code on market, opinion and social research and data analytics*. ICC and ESOMAR.
33. Iddrisu, M., & Akolaa, A. A. (2017). Towards a strong corporate reputation: The mediating effect of identity and image in managing higher education in Ghana. *International Journal of Advanced Educational Research*, 2(5), 74–82.
34. Jędrzejczyk, W. (2021). Barriers in the use of social media in managing the image of educational institutions. *Procedia Computer Science*, 192, 1904–1913.
35. Jones, G. R. (2013). *Organizational theory, design, and change*.
36. Jukić, D. (2017). The importance of corporate branding in school management. *Strategic Management*, 22(4).
37. Jukić, D. (2022). The role of teacher and organizational culture in school management. *Strategic Management*, 27(2).
38. Jukić, D. (2023). *Managing brand image in school*. Trade and Commercial School „Davor Milas“.
39. Kotler, P., Burton, S., Deans, K., Brown, L., & Armstrong, G. (2015). *Marketing*. Pearson Higher Education AU.
40. Kovalchuk, N., & Havryliuk, R. (2024). Reputation management of an institution of higher education: Essence and factors of influence. *Actual Problems of Economics*, 2(272).
41. Lafuente-Ruiz-de-Sabando, A., Zorrilla, P., & Forcada, J. (2018). A review of higher education image and reputation literature: Knowledge gaps and a research agenda. *European Research on Management and Business Economics*, 24(1), 8–16.
42. Mackelo, O., & Drūteikienė, G. (2010). The image of a higher education institution, its structure and hierarchical level: The case of the Vilnius University Faculty of Economics. *Ekonomika*, 89(3), 105–121.
43. Marič, M., Žnidaršič, J., & Ferjan, M. (2010). Educational institution's image: A case study. *Organizacija*, 43(2), 58–65.
44. Marčinskas, A., Gudonienė, V., & Drūteikienė, G. (2007). Aukštojo mokslo institucijų įvaizdis: šališki veiksniai. *Information & Media*, 40, 25–38.
45. Mayring, P. (2014). *Qualitative content analysis: Theoretical foundation, basic procedures and software solution*. Klagensfurt: Beltz.
46. Maystrenko, O., & Kinas, I. (2020). Features of image formation of higher education institutions to increase the rating in the market of educational services. *Development*, 18(3), 14–27.
47. Melewar, T. C., Foroudi, P., Gupta, S., Kitchen, P. J., & Foroudi, M. M. (2017). Integrating identity, strategy and communications for trust, loyalty and commitment. *European Journal of Marketing*, 51(3), 572–604.
48. Nguyen, N., & Leblanc, G. (2001). Corporate image and corporate reputation in customers' retention decisions in services. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 8(4), 227–236.
49. Patlán Pérez, J., & Martínez Torres, E. (2017). Evaluation of the organizational image of a university in a higher education institution. *Contaduría y administración*, 62(1), 105–122.
50. Polat, S., Abat, E., & Tezyurek, S. (2010). The perceived corporate image of private secondary schools by students' and parents' views. *European Journal of Educational Studies*, 2(2), 65–76.
51. Polinkevych, O., & Kamiński, R. (2018). Corporate image in behavioral marketing of business entities. *Innovative Marketing*, 14(1), 33–40.
52. Rofi, S., & Kusumawati, D. (2020). The effect of school branding on the reputation of Islamic schools. In *International Conference on Community Development (ICCD 2020)* (pp. 643–646). Atlantis Press.
53. Rupšienė, L. (2007). *Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodologija: metodinė knyga*.
54. Saldaña, J. (2021). *The coding manual for qualitative researchers*.
55. Sakalas, A., & Savanevičienė, A. (2003). *Įmonės krizių vadyba* (Vadovėlis). Technologija.
56. Sarker, S., Lau, F., & Sahay, S. (2000). Using an adapted grounded theory approach for inductive theory building about virtual team development. *ACM SIGMIS Database*, 32(1), 38–56.
57. Schreier, M. (2012). *Qualitative content analysis in practice*. London: SAGE Publications.
58. Schuler, M. (2004). Management of the organizational image: A method for organizational image configuration. *Corporate Reputation Review*, 7(1), 37–53.
59. Shee, P. S. B., & Abratt, R. (1989). A new approach to the corporate image management process. *Journal of Marketing Management*, 5(1), 63–76.
60. Stuart, H. (1999). Towards a definitive model of the corporate identity management process. *Corporate Communications: An International Journal*, 4(4), 200–207.
61. Tidikis, R. (2003). *Socialinių mokslų tyrimų metodologija*. Vilnius: Teisės ir demokratijos institutas.
62. Tran, M. A., Nguyen, B., Melewar, T. C., & Bodoh, J. (2015). Exploring the corporate image formation process. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 18(1), 86–114.
63. Tran, P., Nguyen, L., Parveen, K., & Wang, M. H. (2020). Developing a theoretical model to examine factors affecting school leadership effectiveness. *Journal of Social Sciences Advancement*, 1(1), 16–30.
64. Valackienė, A. (2014). Krizinė komunikacija organizacijoje: efektyvus valdymas. *Organizacijų vadyba: sisteminiai tyrimai*, (72), 95–111.
65. Vitkienė, A. (2008). *Paslaugų marketingas*. Klaipėdos universiteto leidykla.

66. Walid, A., & Malik, A. (2023). Increasing public interest through school image branding through a trending approach. *Educazione: Journal of Education and Learning*, 1(1), 41–53.
67. Шалімова, І. М., & Шалімова, А. С. (2022). Управління формуванням іміджу закладу вищої медичної освіти. *Проблеми інженерно-педагогічної освіти*, 74, 73–82