

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
REGIONŲ PLĖTROS INSTITUTAS**

**Miglė MELNIKOVA**

**AUKŠTOSIOS MOKYKLOS ĮVAIZDŽIO FORMAVIMAS**

Magistro darbas

Šiauliai, 2019

**ŠIAULIŲ UNIVERSITETAS  
REGIONŲ PLĖTROS INSTITUTAS**

**Miglė MELNIKOVA**

Vadybos studijų programos studentė

**AUKŠTOSIOS MOKYKLOS ĮVAIZDŽIO FORMAVIMAS**

Magistro darbas

Mokslo sritis, kryptis: Socialiniai mokslai, Vadyba (S 003)

Studijų kryptis: Vadyba (L02)

**Darbo vadovė:**

**doc. dr. Evandželina PETUKIENĖ**

Teigiu, kad baigiamasis darbas, kurį teikiu Verslo vadybos magistro laipsniui įgyti, yra originalus autorinis darbas.

\_\_\_\_\_  
(Studento parašas)

Melnikova, M. (2019). Aukštosios mokyklos įvaizdžio formavimas. Vadybos magistrantūros studijų baigiamasis darbas. Mokslinė vadovė – doc. dr. Evandželina Petukienė. Šiaulių universitetas, Verslo ir viešosios vadybos katedra, 66 p. (73 p.).

## SANTRAUKA

Magistro darbe nagrinėjama aukštosios mokyklos įvaizdžio formavimo problema. Šiuo metu Lietuvoje aukštajam mokslui skiriamas itin didelis dėmesys – dėl mažėjančio studentų skaičiaus vyksta aukštųjų mokyklų pertvarkymas ir reformos. Mokslinėje literatūroje pažymima, jog įvaizdis yra vienas iš svarbiausių faktorių, kuriuo remiantis studentai renkasi aukštąją mokyklą, todėl įvaizdžio formavimas tampa viena iš svarbiausių aukštųjų mokyklų sėkmingo gyvavimo sąlygų. Tačiau skirtingai, nei verslo organizacijų, aukštosios mokyklos įvaizdžio formavimo prielaidos yra tiriamos gana menkai, todėl darbe yra keliamas *probleminis klausimas*: kaip formuoti aukštosios mokyklos įvaizdį? *Tyrimo objektas* – aukštosios mokyklos įvaizdžio formavimas. *Tyrimo tikslas* – sudaryti aukštosios mokyklos įvaizdžio formavimo modelį. Siekiant numatyto tikslo, darbe buvo apibrėžtas organizacijos įvaizdžio formavimo procesas, nustatyti pagrindiniai įvaizdžio formavimo konstruktai ir išanalizuoti juos sudarantys elementai, nustatyti aukštosios mokyklos identiteto ir įvaizdžio formavimo ypatumai bei išanalizuota aukštosios mokyklos studentų suvokiamo įvaizdžio vidinė struktūra. Darbe buvo remiamasi *pragmatizmo filosofija*, kuri leido derinti kokybinį ir kiekybinį tyrimą.

Tyrimo rezultatai parodė, jog įvaizdžio formavimo procesas yra sudarytas iš trijų pagrindinių konstrukto – *identiteto, komunikacijos/grįžtamojo ryšio ir suvokiamo įvaizdžio*. Empirinio tyrimo metu buvo nustatyta, kad kai kuriose aukštosiose mokyklose identitetas vystomas tik iš dalies. Identiteto formavimui aukštosios mokyklos naudoja *vertikaliuos* (iš viršaus į apačią) ir *horizontalios* vidinės komunikacijos rūšis. Visos aukštosios mokyklos įvaizdį formuoja planingai, įvaizdžio formavimo pagrindą visose aukštosiose mokyklose sudaro identitetas. Įvaizdžio formavimui aukštosios mokyklos naudoja *asmeninę komunikaciją, masinę komunikaciją ir skaitmeninę komunikaciją*. Analizuojant suvokiamo įvaizdžio vidinę struktūrą, buvo išskirti aštuoni faktoriai, apibrėžiantys aukštosios mokyklos studentų įvaizdžio suvokimą. Didžiausią svorį aukštosios mokyklos įvaizdžio suvokimui turi aukštosios mokyklos *akademinių paslaugų kokybė, infrastruktūra ir aukštosios mokyklos išskirtinumas*.

Atsižvelgiant į kokybinio ir kiekybinio tyrimo rezultatus, darbo pabaigoje pateikiamas empirinis aukštosios mokyklos įvaizdžio formavimo modelis, apibendrinamos išvados.

**Raktiniai žodžiai:** aukštosios mokyklos įvaizdis, aukštosios mokyklos identitetas, įvaizdžio formavimo modelis, suvokiamas įvaizdis.

Melnikova, M. (2019). Formation of high school image. Management master's degree thesis. Supervisor – assoc. prof. Evandželina Petukienė. Šiauliai university, Department of Business and Public Management 66 p. (73 p.).

## SUMMARY

The master's thesis examines the problem of a high school image formation. At present, higher education in Lithuania is given a special attention – due to the decreasing number of students, reorganization and reforms of higher education institutions are taking place. Scientific literature points out that image is one of the most important factors for students to choose a high school, so image formation becomes one of the most significant factors of successful survival of a high school. However, unlike business organizations, high school image formation is not widely researched, so the *problem question* is raised: how to form a high school image? *The object* of the research is a high school image formation.

*The aim* of the research is to construct a high school image formation model. In order to achieve this aim, the process of image formation was defined, the main constructs of image formation were identified and the elements constituting these constructs were analyzed. There were also identified the patterns of high school identity and image formation, the internal structure of high school students' perception of image was analyzed. The work is based on the *philosophy of pragmatism*, which allows combining qualitative and quantitative research.

The results of the research have shown that the process of image formation consists of three main constructs – identity, communication /feedback and perceived image. The empirical study has found that some of the high schools form their identity only partially. Higher education institutions use *vertical* (top-down) and *horizontal internal communication* to form identity. Image is formed purposely and identity is the basis of image formation in all studied high schools. High schools use *personal communication*, *mass communication* and *digital communication* to form their image. Based on high school students' perceived image internal structure analysis, there were identified eight factors. The analysis of factors has shown, that the *quality of academic services*, *infrastructure* and *personality* of a high school have the greatest weight in the perception of a high school image. Taking into account the results of qualitative and quantitative research, the empirical model of image formation of a high school is presented and the conclusions are summarized at the end of the thesis.

**Keywords:** high school image, high school identity, image formation model, perceived image.

## LENTELĖS

<b>1 lentelė.</b> Įvaizdžio apibrėžimai .....	13
<b>2 lentelė.</b> Pagrindiniai organizacijos identiteto elementai pasirinktuose modeliuose: 1999-2003 m .....	23
<b>3 lentelė.</b> Apibendrintų suvokiamo įvaizdžio dimensijų dažnis pasirinktų autorių darbuose .....	28
<b>4 lentelė.</b> Suvokiamo įvaizdžio tyrimo priegios .....	36
<b>5 lentelė.</b> Universiteto X kategorijų matrica .....	39
<b>6 lentelė.</b> Universiteto Y kategorijų matrica .....	41
<b>8 lentelė.</b> Kolegijos X kategorijų matrica .....	43
<b>9 lentelė.</b> Kolegijos Y kategorijų matrica .....	45
<b>10 lentelė.</b> Universitetų ir kolegijų plėtojami identiteto elementai .....	47
<b>11 lentelė.</b> Universitetų ir kolegijų vidinės komunikacijos rūšys ir priemonės .....	48
<b>12 lentelė.</b> Universitetų ir kolegijų išorinės komunikacijos rūšys ir priemonės .....	48
<b>13 lentelė.</b> Universitetų ir kolegijų naudojamos išorinės komunikacijos priemonės .....	49
<b>14 lentelė.</b> KMO ir Bartlett testų rezultatai .....	51
<b>15 lentelė.</b> Patikimumo statistika .....	52
<b>16 lentelė.</b> Bendros dispersijos paaiškinimas .....	52
<b>17 lentelė.</b> Faktorių analizės rezultatai .....	53

## PAVEIKSLAI

<b>1 pav.</b> Organizacijos reputacijos ir įvaizdžio valdymo modelis.....	15
<b>2 pav.</b> Organizacijos identiteto ir įvaizdžio sąsaja.....	18
<b>3 pav.</b> Pagrindiniai organizacijos identiteto valdymo komponentai ir dominuojančių komunikacijos formų ryšys.....	19
<b>4 pav.</b> Sąveika tarp organizacijos identiteto formavimo, reputacijos ir veiklos.....	20
<b>5 pav.</b> Organizacijos identiteto valdymo modelis.....	21
<b>6 pav.</b> Organizacijos identiteto veikimo modelis.....	22
<b>7 pav.</b> Organizacijos identiteto valdymo proceso modelis.....	23
<b>8 pav.</b> Teorinis aukštosios mokyklos įvaizdžio formavimo modelis .....	31
<b>9 pav.</b> Respondentų pasiskirstymas pagal amžių.....	50
<b>10 pav.</b> Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą.....	51
<b>11 pav.</b> Empirinis aukštosios mokyklos įvaizdžio formavimo modelis.....	56

# TURINYS

<b>IVADAS</b> .....	8
<b>1. TEORINIAI AUKŠTOSIOS MOKYKLOS ĮVAIZDŽIO FORMAVIMO ASPEKTAI</b> ...	11
1.1. Organizacijos įvaizdžio apibrėžimai ir sampratų kategorijos .....	11
1.2. Organizacijos įvaizdžio formavimo procesas .....	14
1.3. Organizacijos identitetas kaip įvaizdžio formavimo pagrindas .....	16
1.4. Pagrindiniai organizacijos identiteto formavimo elementai.....	17
1.5. Organizacijos komunikacija kaip identiteto ir įvaizdžio formavimo priemonė.....	24
1.6. Aukštosios mokyklos suvokiamo įvaizdžio dimensijos.....	26
1.7. Aukštosios mokyklos įvaizdžio tyrimai .....	29
1.8. Teorinis aukštosios mokyklos įvaizdžio formavimo modelis.....	31
<b>2. TYRIMO METODOLOGIJA</b> .....	33
2.1. Tyrimo dizainas .....	33
2.2. Kokybinio tyrimo koncepcija.....	35
2.3. Kiekybinio tyrimo koncepcija.....	36
<b>3. AUKŠTOSIOS MOKYKLOS ĮVAIZDŽIO FORMAVIMO VEIKSNIŲ IR SUVOKIAMO ĮVAIZDŽIO VIDINĖS STRUKTŪROS ANALIZĖ</b> .....	39
3.1. Kokybinio tyrimo rezultatai ir jų analizė.....	39
3.2. Kiekybinio tyrimo rezultatai ir jų analizė.....	50
3.3. Empirinis aukštosios mokyklos įvaizdžio formavimo modelis.....	55
<b>IŠVADOS</b> .....	57
<b>REKOMENDACIJOS</b> .....	59
<b>DISKUSIJA</b> .....	60
<b>LITERATŪROS SĄRAŠAS</b> .....	61
<b>PRIEDAI</b> .....	67
<b>1 priedas.</b> Aukštųjų mokyklų personalo interviu klausimynas.....	68
<b>2 priedas.</b> Prasminių vienetų kategorijų matrica .....	69
<b>3 priedas.</b> Aukštosios mokyklos suvokiamo įvaizdžio teiginių sąrašas .....	70
<b>4 priedas.</b> Anketa aukštųjų mokyklų studentams .....	72

## ĮVADAS

**Temos aktualumas.** Šiuo metu Lietuvoje aukštajam mokslui skiriamas itin didelis dėmesys – dėl mažėjančio studentų skaičiaus vyksta aukštųjų mokyklų pertvarkymas ir reformos. Kintančioje švietimo aplinkoje padedančių formuoti palankią studentų, partnerių ir visuomenės nuomonę apie aukštąją mokyklą. Nuo įvaizdžio priklauso stojančiųjų skaičius, finansinė aukštosios mokyklos padėtis ir valdžios atstovų požiūris lemiantis sprendimų priėmimą.

Pastaraisiais metais Lietuvoje aukštųjų mokyklų įvaizdžiui skiriama vis daugiau dėmesio. Kaip teigia Drūteikienė ir Marčinskas (2010), aukštųjų mokyklų įvaizdžio formavimas tampa viena iš svarbiausių sėkmingo gyvavimo sąlygų. Aukštosios mokyklos įvaizdis turi įtakos paslaugų vartotojams, jų suvokimui apie įstaigos komunikaciją, siūlomų paslaugų kokybę.

Aukštosios mokyklos įvaizdžio formavimo problematika yra nagrinėjama pakankamai įvairiai – mokslininkai pateikia skirtingus aukštosios mokyklos įvaizdžio sampratos apibrėžimus, pateikia skirtingas įvaizdžio formavimo paradigmas, kadangi aukštosios mokyklos įvaizdis yra kompleksinis ir daugiaplanis reiškinys. Kaip teigia Azoury, Daou ir El Khoury (2013) šiuolaikinės aukštosios mokyklos jau nėra tik mokymo paslaugas teikiančios institucijos, bet taip pat ir verslo organizacijos, todėl privalo vystyti dvigubą identitetą – normatyvinį arba tradicinį ir ekonominį. Cernicova, Dragomir ir Palea (2015) taip pat pastebi, kad siekiant išgyventi postmodernioje visuomenėje aukštosios mokyklos turi susitelkti į organizacinės kultūros, įvaizdžio ir prekės ženklo vystymą, kadangi šiuolaikinės aukštosios mokyklos veikia rinkos ekonomikos sąlygomis. Aghaz, Hashemi, ir Sharifi Atashgah (2015) pažymi, jog įvaizdis yra vienas iš svarbiausių faktorių, kuriuo remiantis studentai renkasi aukštąją mokyklą, tačiau skirtingai, nei verslo organizacijų, aukštųjų mokyklų įvaizdžio formavimo prielaidos yra tiriamos gana menkai (Kazoleas, Kim, ir Moffitt, 2001; Arpan, Raney ir Zivnuska, 2003; Luque-Martínez, ir Del Barrio-García, 2009; Wilkins ir Huisman, 2015; Aghaz et al., 2015).

Šiuo metu nėra visuotinai priimtos aukštosios mokyklos įvaizdžio sampratos, aukštosios mokyklos įvaizdžio sandara ir formavimas yra mokslininkų interpretacijos objektas, todėl aukštosios mokyklos įvaizdžio tyrimas yra neatsiejamas nuo organizacijos įvaizdžio tyrimo. Skirtingos aukštosios mokyklos įvaizdžio interpretacijos lemia menką įvaizdžio formavimo, kaip holistinio reiškinio, pažinimą – egzistuojantys įvaizdžio formavimo modeliai yra pritaikomi konkrečioms organizacijoms, pavyzdžiui, Kennedy (1977) – sunkiosios pramonės įmonėms, Stuart (1998) modelis – apskaitos paslaugas teikiančioms įmonėms, ir t. t. Tuo tarpu švietimo paslaugas teikiančių organizacijų įvaizdžio formavimo tyrimai yra dažniausiai tikslinio pobūdžio – pavyzdžiui, Kazoleas et al., (2001) nagrinėjo skirtingai suvokiamas universiteto įvaizdžio



koncepcijas, Arpan et al., (2003) – JAV universitetų reitingo ir įvaizdžio ryši, Alves ir Raposo (2010) – įvaizdžio įtaką studentų elgsenai ir t. t. Kita dalis tyrimų yra nukreipta į konkrečios institucijos įvaizdžio tyrimą, pavyzdžiui, Helgesen ir Nettet (2007) nagrinėjo Norvegijos universitetinės kolegijos įvaizdį, Munisamy, Mohd Jaafar ir Nagaraj (2014) tyrinėjo Premier universiteto reputaciją ir t. t. Galima pastebėti, jog didelė dalis organizacijos įvaizdžio formavimo prieigų (Abratt, 1989; Ind, 1997; Stuart, 1998 ir kt.) remiasi organizacijos identiteto – transliuojamos žinutės apie save, ir organizacijos įvaizdžio – kaip tikslinės auditorijos suvokia transliuojamą žinutę, ryšio arba sutapimo tyrimu.

Tačiau mokslinėje literatūroje aukštosios mokyklos įvaizdžio formavimas yra nagrinėjamas pakankamai menkai, todėl siekiant užpildyti šią spragą, darbe yra keliamas **probleminis klausimas**: kaip formuoti aukštosios mokyklos įvaizdį?

**Tyrimo objektas** – aukštosios mokyklos įvaizdžio formavimas.

**Tyrimo tikslas** – sudaryti aukštosios mokyklos įvaizdžio formavimo modelį.

**Tyrimo uždaviniai**:

1. Apibrėžti organizacijos įvaizdžio formavimo procesą.
2. Nustatyti pagrindinius organizacijos įvaizdžio formavimo konstruktus ir išanalizuoti juos sudarančius elementus.
3. Nustatyti aukštosios mokyklos identiteto ir įvaizdžio formavimo ypatumus.
4. Išanalizuoti aukštosios mokyklos studentų suvokiamo įvaizdžio vidinę struktūrą.

**Tyrimo metodai.** Rengiant darbą buvo naudojamas literatūros analizės metodas, siekiant teoriškai pagrįsti pagrindinius darbo konstruktus. Empirinių duomenų rinkimui buvo naudojami apklausos raštu ir interviu metodai. Duomenų tyrimui buvo naudoti aprašomosios statistikos metodai ir faktorinės analizės metodas SPSS programa.

**Tyrimo koncepcija.** Šiame darbe remiamasi Gray ir Balmer (1998) įvaizdžio formavimo proceso koncepcija, todėl įvaizdžio formavimo procesas yra suvokiamas kaip organizacijos identiteto transformacija į organizacijos įvaizdį tikslinės auditorijos narių sąmonėje pasitelkus komunikacijos procesus. Remiantis šia koncepcija, darbo pagrindą sudaro trys konstruktai – *identitetas, komunikacija/grižtamasis ryšys* ir *suvokiamas įvaizdis*. Darbe pagrindiniai konstruktai yra pagrindžiami teoriškai ir patikrinami empirinio tyrimo pagrindu.

**Tyrimo naujumas ir reikšmingumas.** Remiantis Lafuente-Ruiz-de-Sabando, Zorrilla ir Forcada (2018) atlikta mokslinės literatūros aukštosios mokyklos įvaizdžio tema analize, iki 2015 metų iš 70 apžvelgtų tyrimų tik 5 tyrimai nagrinėjo aukštosios mokyklos įvaizdžio formavimo ar valdymo problematiką. Pažymėtina, jog šie tyrimai buvo atlikti iki 2000 m., todėl galima daryti prielaidą, jog aukštosios mokyklos įvaizdžio formavimo ir valdymo iširtumas mokslinėje literatūroje yra palyginus menkas, aktualūs tyrimai šia tema nėra vykdomi ir žinios nėra

atnaujinamos. Taip pat aukštosios mokyklos įvaizdžio formavimo modelių mokslinėje literatūroje rasti nepavyko, todėl galima teigti, jog šis tyrimas yra vienas iš nedaugelio empirinių tyrimų, nagrinėjančių aukštosios mokyklos įvaizdžio formavimo problematiką ir pristatantis aukštosios mokyklos įvaizdžio formavimo modelį.

**Tyrimo praktinis reikšmingumas** siejamas su empirinio tyrimo rezultatų pritaikymo galimybe, aukštosios mokyklos vadovybei ir atsakingam personalui kryptingai ir nuosekliai formuojant aukštosios mokyklos įvaizdį.

**Tyrimo apribojimai.** Remiantis literatūros analize, darbe buvo sudarytas aukštosios mokyklos įvaizdžio formavimo modelis, kuris buvo patikrintas ir papildytas empirinio tyrimo pagrindu. Sudarytas empirinis aukštosios mokyklos įvaizdžio formavimo modelis atspindi Lietuvos aukštųjų mokyklų įvaizdžio formavimo ypatumus. Tyrimo rezultatai gali būti pritaikomi tik Lietuvos aukštosioms mokykloms – šiuo tyrimu nebuvo siekiama pateikti universalų modelį, tinkamą kitoms viešojo sektoriaus įstaigoms ar verslo organizacijoms.

**Darbo struktūra.** Magistro darbą sudaro santrauka lietuvių ir kita ES (anglų) kalba, įvadas, 3 skyriai (teorinės tyrimo prielaidos, tyrimo metodologija, rezultatai ir jų analizė), išvados, diskusija, literatūros sąrašas, 4 priedai. Darbe pateikiama 17 lentelių, 11 paveikslų. Darbe iš viso nurodomi 79 šaltiniai, iš jų 15 šaltinių lietuvių kalba ir 64 šaltiniai užsienio kalba.

# 1. TEORINIAI AUKŠTOSIOS MOKYKLOS ĮVAIZDŽIO FORMAVIMO ASPEKTAI

Nagrinėdami įvaizdį mokslininkai remiasi skirtingomis įvaizdžio formavimo prielaidomis, todėl mokslinėje bendruomenėje nėra vieningos nuomonės kaip turėtų būti formuojamas organizacijos įvaizdis (Christie, 2002). Mokslinėje literatūroje taip pat nėra vieningos įvaizdžio sampratos aiškinimo – įvaizdžio samprata tyrinėjama įvairių mokslo sričių teorijose – strateginio valdymo, komunikacijos, organizacijų psichologijos, marketingo personalo vadybos, dizaino, todėl įvaizdžio apibrėžimai kai kur gana panašūs, o kai kurie iš esmės skiriasi (Drūteikienė, 2007), ar net prieštarauja vieni kitiems (Christie, 2002). Aukštosios mokyklos įvaizdžio samprata mokslinėje literatūroje taip pat yra apibrėžiama nevienareikšmiškai. Aukštosios mokyklos veikia panašiomis sąlygomis kaip ir verslo įmonės, todėl dauguma aukštosios mokyklos įvaizdžio tyrinėtojų pritaiko verslo organizacijų įvaizdžio sampratą ir formavimo principus aukštosioms mokykloms. Pateikdami skirtingus įvaizdžio apibrėžimus, autoriai tiria gana platų reiškinių spektrą – nuo socialinių iki individualių psichologinių procesų, todėl įvaizdis, kaip tyrimo objektas yra multidimensinis, abstraktus ir neapibrėžtas.

Siekiant apibrėžti teorinį aukštosios mokyklos įvaizdžio formavimo pagrindą ir išskirti svarbiausias įvaizdžio formavimo dimensijas, šiame skyriuje bus apžvelgti skirtingų autorių siūlomi organizacijos ir aukštosios mokyklos įvaizdžio apibrėžimai bei įvaizdžio formavimo aspektai.

## 1.1. Organizacijos įvaizdžio apibrėžimai ir sampratų kategorijos

Aukštosios mokyklos, kaip verslo ar pramonės organizacijos taip pat turi formuoti teigiamą organizacijos įvaizdį ir aktyviai kurti santykius su visuomene. Pastaruoju metu vis daugiau mokslininkų Lietuvoje ir užsienyje nagrinėja aukštosios mokyklos įvaizdį, kadangi sėkminga ir efektyvi aukštųjų mokyklų veikla iš dalies priklauso nuo susikurto įvaizdžio. Teigiamas aukštosios mokyklos įvaizdis yra pats vertingiausias aukštųjų mokyklų aktyvas, jis padeda formuoti gerą reputaciją, kuri asocijuojasi su kokybe ir patikimumu, didina aukštosios mokyklos patrauklumą, užtikrina didesnę stojančių skaičių. Pasak Hemsley-Brown ir Goonawardana (2007), pastaruoju metu aukštosios mokyklos patiria nuolat didėjančią konkurenciją dėl studentų, todėl universitetai ir kolegijos vis daugiau dėmesio skiria savo įvaizdžio vystymui. Hemsley-Brown, Melewar, Nguyen, ir Wilson, (2016) teigia, kad aukštojo mokslo sektoriui gali turėti daug naudos sėkmingas savo

vardo, įvaizdžio ir identiteto vystymas, siekiant formuoti gerą aukštosios mokyklos reputaciją globalioje konkurencinėje rinkoje.

Šiuo metu nėra visuotinai priimto įvaizdžio sąvokos apibrėžimo, kaip pastebi Azoury et al., (2013) verslo vadyboje įvaizdžio sąvoka yra skirtingai interpretuojama, kadangi mokslininkai, tyrinėjantys įvaizdį pateikia skirtingus įvaizdžio sandaros modelius, todėl apibrėžti aukštosios mokyklos įvaizdžio sampratą yra pakankamai sudėtinga. Žodis „įvaizdis“ iš anglų kalbos (angl. image) verčiamas kaip – *paveikslas, vaizdas, pavidalas*. Mokslinėje literatūroje taip pat pažymima, kad įvaizdžio terminas kilęs iš lotynų kalbos sąvokos „imago“, kurio reikšmė – *imituoti ir kažko siekti*.

Lietuvių autoriai Čeikauskienė (1997), Hopenienė (1998), Taljūnaitė (2001) organizacijos įvaizdį apibrėžia kaip socialinį-psichologinį reiškinį, kuris suvokiamas tam tikrais asmens pojūčiais, protu. Kaušikas, (2006) teigia, kad socialinis-psichologinis suvokimas lemia organizacijos įvaizdžio formavimo ir jo išlaikymo efektyvumą. Tuo tarpu Mackelo ir Drūteikienės (2010) nuomone, dažniausiai organizacijos įvaizdis yra įvardijamas, kaip individo ar grupės mintyse susiformavęs požiūris į tam tikrą organizaciją, remiantis gauta vizualine ir verbaline informacija. Panašaus požiūrio laikosi ir Pranulis, Pajuodis, Urbonavičius ir Virvilaitė (2000) teigdami, kad įvaizdis apima asmens požiūrį ir vaizdinius apie organizaciją.

Užsienio mokslininkai apibrėždami įvaizdžio sąvoką akcentuoja įvaizdžio formavimo ryšį su individualiu organizacijos suvokimu (Kotler ir Keller, 2007; Busu, 2013) ir suinteresuotų šalių organizacijos suvokimo svarba įvaizdžio formavimui (Brown, Dacin, Pratt ir Whetten 2006). Nagrinėjant aukštosios mokyklos įvaizdį, galima pastebėti, jog autoriai konstruoja aukštosios mokyklos įvaizdžio apibrėžimus remiantis organizacijos įvaizdžio koncepcijomis. Pavyzdžiui, dalis mokslininkų organizacijos įvaizdį apibūdina pabrėždami kognityvinius procesus – *įvaizdis yra suinteresuotų šalių nuomonių apie organizaciją visuma* (Brown, et al., 2006; Алешина, 1998). Panašų aukštosios mokyklos įvaizdžio apibrėžimą taiko Nguyen ir Leblanc (2001), Perez ir Torres (2017) – autoriai teigia, kad aukštosios mokyklos įvaizdį sudaro *visuomenėje vyraujančios idėjos ir nuomonės apie aukštąją mokyklą*. Duarte, Alves ir Raposo (2010), Arpan et al. (2003) taip pat mano, jog aukštosios mokyklos *įvaizdį sudaro individo įsitikinimų, idėjų ir nuomonių apie aukštąją mokyklą visuma*. Arpan et al., (2003), Lafuente et al., (2018) pagrįstai pabrėžia, kad egzistuoja daugybė įvaizdžio apibrėžimų: nuo asociacijos susijusios su organizacijos pavadinimu, individualaus organizacijos produktų, paslaugų komunikacijos ir globalios veiklos vertinimo, kuris remiasi požiūriais, įsitikinimais ir įspūdžiais apie organizaciją iki bendro požiūrio į organizaciją ir jos veiklą (žr. 1.1 lent.). Galima pastebėti, jog mokslininkai remiasi skirtingais įvaizdžio apibrėžimais, todėl tiria gana platų reiškinų spektrą – nuo marketingo komunikacijos iki individualių kognityvinių procesų.

## Įvaizdžio apibrėžimai

Metai	Autorius	Apibrėžimai
2015	W. P. Wan, H. S. Chen ir D. W. Yiu	Organizacijos įvaizdis yra savo veiklos reprezentacijos procesas, kurio metu yra formuojamas ir palaikomas suinteresuotų šalių požiūris į organizaciją.
2013	O.V. Busu	Organizacijos įvaizdis – tai suvokimo, požiūrio ir įsitikinimų apie organizaciją visuma.
2012	K. A. Obasan	Organizacijos įvaizdis – sudėtingas struktūros pobūdžio ir organizacijos kultūros parodymas, atspindintis organizacijos viziją, darbuotojų kompetenciją, vadybos profesionalumą, bei organizacijos kuriamą vertę.
2011	B. Alborovienė, G. Garnienė	Organizacijos įvaizdis – tai asmens elgesys organizacijos atžvilgiu ir jo suvokimas kokia organizacija yra: stipri ar silpna, atvira ar uždara, šilta ar šalta, lanksti ar nepajudinama.
2007	P. Kotler, K.L. Keller	Organizacijos įvaizdis – asmens įsitikinimai, idėjos ir įspūdžiai, susiję su konkrečia organizacija.
2007	G. Drūteikienė	Organizacijos įvaizdis – tai idėjos, jausmai, suvokimai ir įsivaizdavimai, kuriuos asmuo ar asmenų grupės turi organizacijos atžvilgiu.
2006	T. J. Brown et al.	Organizacijos įvaizdis – tai ryšio tarp organizacijos pastangų pristatyti save suinteresuotoms šalims ir organizacijos spėjimo kaip suinteresuotos šalys mato organizaciją kombinacija.
2005	A. Pajuodis	Organizacijos įvaizdis – subjektyvus vaizdinys, kuris, remiantis asmeniniu suvokimu, apie tam tikrą organizaciją susiformuoja individo sąmonėje.
2000	V. Pranulis et al.	Organizacijos įvaizdis – tai abstrakti visos visuomenės ar tam tikrų visuomenės grupių nuomonė apie organizaciją.

Lentelėje 1.1 pateikti įvaizdžio apibrėžimai parodo, jog įvaizdis, kaip pažinimo objektas yra abstraktus, todėl egzistuoja daugybė individualių požiūrių į įvaizdį, kaip fenomeną. Siekiant sukonkretinti ir susisteminti įvaizdžio koncepciją, Drūteikienė (2003) ir Marčinskas, Gudonienė ir Drūteikienė (2007) skirtingus įvaizdžio apibrėžimus suskirsto į dvi kategorijas:

1. Įvaizdis – kognityvinio proceso rezultatas.
2. Įvaizdis – komunikacinio proceso rezultatas.

Pasak autorių, įvaizdis kaip kognityvinis procesas susijęs su asmens nuostatomis ir vertinimais organizacijos atžvilgiu. Įvaizdis kaip komunikacinio proceso rezultatas yra sąlygojamas informacijos kurią skleidžia organizacija.

Tirdami įvaizdį užsienio mokslininkai taip pat siekia kategorizuoti įvaizdžio sampratas – Barich ir Kotler (1991), Beerli Palacio, Díaz Meneses ir Pérez Pérez (2002) siūlo įvaizdžio sąvokas skirstyti į dvi grupes, tačiau skirtingai nei Drūteikienė (2003), išskiria kognityvinio ir emocinio (afektinio) įvaizdžio sampratas. Autoriai kognityvinį aukštosios mokyklos įvaizdį apibūdina kaip *suvokimą, pažinimą, įsitikinimą ir žinias apie aukštąją mokyklą*, o emocinį kaip *emocijas ir jausmus aukštosios mokyklos atžvilgiu*.

Atsižvelgiant į Beerli Palacio et al., (2002) ir Drūteikienės (2003) sudarytas organizacijos įvaizdžio apibrėžimų kategorijas, galima išskirti tris pagrindinius įvaizdžio apibrėžimus:

1. Įvaizdis – kognityvinio proceso rezultatas, todėl gali būti apibrėžtas kaip *visuma įsitikinimų, žinių ir suvokimo kuriuos asmuo arba asmenų grupė turi organizacijos/aukštosios mokyklos atžvilgiu.*
2. Įvaizdis – emocinio proceso rezultatas, todėl gali būti apibrėžtas kaip *visuma jausmų, emocijų ir įsivaizdavimų kuriuos asmuo arba asmenų grupė turi organizacijos/aukštosios mokyklos atžvilgiu.*
3. Įvaizdis – komunikacinio proceso rezultatas, todėl gali būti apibrėžtas kaip *savo veiklos reprezentacijos procesas, kurio metu yra formuojamas ir palaikomas suinteresuotų šalių požiūris į organizaciją.*

Apibendrinant skirtingus įvaizdžio apibrėžimus, galima teigti, jog organizacijos įvaizdis formuojasi tikslinės auditorijos narių sąmonėje, todėl **šiam darbe yra laikomasi pozicijos, kad įvaizdis yra tam tikras požiūris**, todėl gali būti apibrėžtas kaip *idėjų, jausmų, suvokimų ir įsivaizdavimų, kuriuos asmuo ar jų grupė turi organizacijos atžvilgiu, visuma, įtakota materialių ir nematerialių organizacijos veiklos elementų, komunikacijos bei asmeninių ir socialinių vertybių* (Drūteikienė, 2003).

Drūteikienė įvaizdžio apibrėžime sujungė tris pagrindinius elementus – kognityvinį, emocinį ir komunikacinį, todėl šis apibrėžimas bus naudojamas kaip atspirties taškas, siekiant sukonkretinti ir konceptualizuoti aukštosios mokyklos įvaizdį kaip reiškinių (žr. 1.7 skyrių).

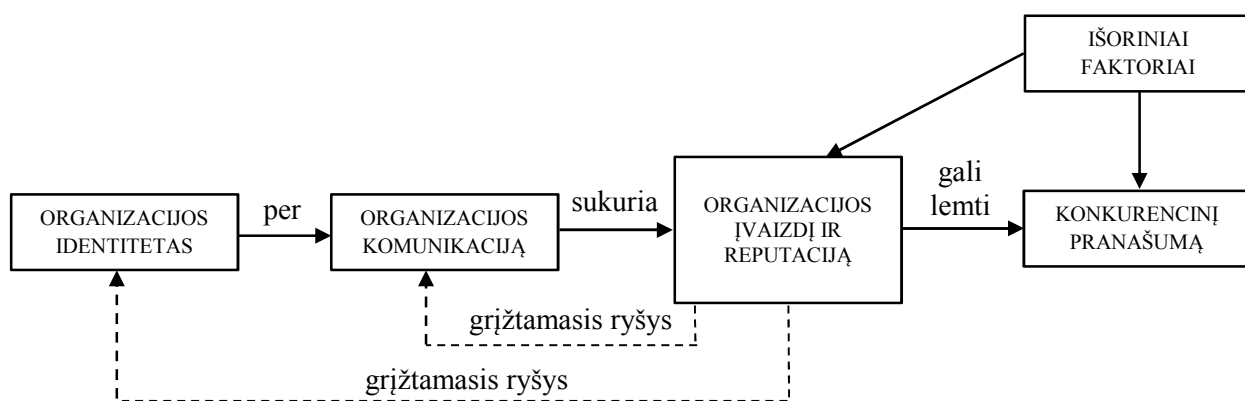
## 1.2. Organizacijos įvaizdžio formavimo procesas

Mokslinėje literatūroje autoriai pateikia skirtingą požiūrį į įvaizdžio formavimo procesą. Galima išskirti du pagrindinius požiūrius į įvaizdžio formavimą – *savaiminį arba stichišką* (Синяева, 2010) ir *planingą arba tikslingai valdomą* (Abratt, 1989; Čeikauskienė, 1997; Drūteikienė, 2007; Tran, Nguyen, Melewar ir Bodoh, 2015 ir kt.). Mokslininkai taip pat taiko skirtingas įvaizdžio formavimo prieigas – apibrėždami įvaizdžio formavimą kaip bendro įspūdžio apie organizaciją formavimą (Williams ir Moffit, 1997), išryškindami hierarchinių vertybių svarbą (Van Rekom, 1997), atskleisdami ryšį tarp organizacijos identiteto ir organizacijos reputacijos (Stuart, 1998) ir t. t.

Tradiciškai įvaizdžio formavimo procesas yra suvokiamas kaip linijinis komunikacijos modelis, kuriame organizacijos identitetas ir įvaizdis yra išskiriami kaip pagrindiniai sąveikos elementai (Cornelissen, 2000). Barich ir Kotler (1991), Stuart (1998), Yusof ir Arrifin (2016) ir kt.

teigia, jog organizacijos įvaizdžio formavimas ir valdymas turi remtis nuolatine analize t. y. matuojant kiek formuojamas įvaizdis atitinka suvokiamą įvaizdį, todėl pirmiausia yra svarbu nustatyti, kokias organizacijos savybes tikslinės auditorijos laiko svarbiausiomis. Tačiau taip pat pripažįstama, jog tiesioginis įvaizdžio valdymas iš principo neįmanomas, todėl įvaizdžio formavimas turi remtis organizacijos identiteto valdymu (Olins, 1989; Abratt, 1989; Markwick ir Fill, 1997; Stuart, 1998 ir kt.).

Darbo autorės nuomone, tiksliausiai įvaizdžio formavimo procesą apibrėžė Gray ir Balmer (1998), pateikdami organizacijos reputacijos ir įvaizdžio formavimo modelį (žr. 1.1 pav.).



**1.1 pav.** Organizacijos reputacijos ir įvaizdžio valdymo modelis  
Šaltinis: Gray ir Balmer (1998) p. 696.

Šiame modelyje organizacijos identitetas yra apibrėžiamas kaip organizacijos realybė – tai, kas yra organizacija. Identiteto valdymas remiasi dinamine strategijos, kultūros ir organizacijos dizaino sąveika. Organizacijos komunikacija yra jungiamoji grandis tarp identiteto ir įvaizdžio – ji apima beveik viską, ką daro organizacija: telefoninius skambučius, viešinimą, tarpasmeninę komunikaciją ir t. t. Atsižvelgdama į grįžtamąjį ryšį, organizacija gali keisti savo komunikacijos priemones, metodus, transliuojamas žinutes. Organizacijos identitetas yra išverčiamas į įvaizdį tikslinės auditorijos narių sąmonėje pasitelkus komunikacijos procesus ir kanalus (Gray, Balmer 1998), todėl šiame modelyje įvaizdis atspindi tikslinės grupės požiūrį į organizaciją arba tikslinės auditorijos *suvokiamą įvaizdį*.

Remiantis Gray ir Balmer (1998) modeliu galima teigti, jog įvaizdžio formavimo procesas turi tris pagrindinius konstruktus: 1) organizacijos identitetas; 2) organizacijos komunikacija/grįžtamasis ryšys; 3) organizacijos suvokiamas įvaizdis. Organizacijos įvaizdžio formavimo procesas remiasi šių elementų sąveika, todėl įvaizdžio formavimo procesas gali būti apibrėžtas kaip *sprendimų, veiksmų ir priemonių visuma, skirta interesų grupių požiūriui į organizaciją formuoti ir keisti*.

### 1.3. Organizacijos identitetas kaip įvaizdžio formavimo pagrindas

Kiekvienai organizacijai, formuojant ir siekiant valdyti savo įvaizdį, svarbu suvokti ir aiškiai apibrėžti savo identitetą, tačiau mokslinėje literatūroje organizacijos įvaizdžio, identiteto ir reputacijos sąvokos dažnai yra vartojamos kaip sinonimai arba turi panašią semantinę reikšmę (Brown et al., 2006), todėl pirmiausia yra svarbu apibrėžti organizacijos identiteto sąvoką.

Identiteto koncepcija gali būti vartojama apibūdinant individualius požymius, kuriais remiantis vienas asmuo gali būti atskiriamas nuo kito (Markwick ir Fill, 1997), pritaikoma asmeniui, produktui, organizacijai arba paslaugai (Bruggen, 2014). Šiame darbe tiriamas aukštosios mokyklos kaip organizacijos identitetas ir įvaizdis, todėl organizacijos identiteto sąvoka apibrėžia, *kaip organizacija reprezentuoja, pozicionuoja save ir kaip ji nori, kad kiti ją matytų* (Markwick ir Fill, 1997; Rosson ir Brooks, 2004; Brown et al. 2006).

Organizacija reprezentuoja save naudodama vizualinius elementus, komunikaciją ir elgseną (Van Riel ir Balmer, 1997; Balmer, 1998; Bruggen, 2014), derindama organizacijos realios veiklos ir reklamos turinį, apsirengimo kodus ir veiklos procedūras (Markwick ir Fill, 1997), todėl organizacijos identitetas apima visus sąmoningus aspektus, kuriuos organizacija nori parodyti ar iškomunikuoti, ir tuos, kurie iškomunikuojami nesąmoningai. Organizacijos identitetas perduodamas panaudojant vizualinius, komunikacinius ir elgsenos elementus, jungiant juos į bendrą, sąmoningai suformuluotą žinutę, kuri transliuojama tam tikrai tikslinei auditorijai, siekiant konkretaus, iš anksto numatyto tikslo.

Gray ir Balmer (1998) teigia, jog organizacijos identiteto formavimas remiasi dinamišku ryšiu tarp organizacijos strategijos, filosofijos, organizacijos kultūros ir organizacijos dizaino, o šių veiksnių sąveika lemia organizacijos išskirtinumą. *Strategija* yra pagrindinis planas, apibrėžiantis organizacijos produktą, rinkos dydį, esminius tikslus ir priemones, kuriais remdamasi organizacija konkuruoja pasirinktoje rinkoje, todėl strategija yra išreiškiama veiklos planu arba sistema, kuria naudodamasi organizacija kuria vertę vartotojams. *Filosofija* apibrėžia aukščiausių organizacijos vadovų vertybes ir įsitikinimus, kurie dažnai išreiškiami per organizacijos misiją. *Organizacijos kultūra* atspindi bendrus visiems organizacijos nariams įsitikinimus ir vertybes, kurias nariai taiko savo darbe ir komunikuodami vieni su kitais. Kultūra dažnai parodo, kas organizacijos darbuotojams yra svarbu arba nesvarbu, tačiau, siekiant darnaus organizacijos vystymosi, organizacijos filosofija ir kultūra turėtų sutapti. *Organizacijos dizainas* apima vidinės organizacijos struktūros elementus, tokius kaip hierarchinės valdymo sistemos pobūdis, centralizacijos lygis, personalo skaičius, darbo vietų pobūdis, vidinės komunikacijos sistema ir procedūros.

Nors mokslininkai iš esmės pripažįsta, kad identiteto formavimas yra tęstinis, dinaminis procesas (Gray, 1998; Wan et al., 2015; Bruggen, 2014 ir kt.), mokslinėje literatūroje taip pat



galima pastebėti skirtingus požiūrius į organizacijos identiteto formavimo proceso dinamiką. Iš vienos pusės, organizacijos identitetas yra apibūdinamas kaip *stabilus ir statiškas* – organizacija išsiskiria iš kitų savo esminiais ir nekintamais požymiais, todėl organizacijos turėtų vengti nuokrypių nuo savo esminio identiteto, kadangi tai gali pakeisti kolektyvinį organizacijos suvokimą (Whetten, 2006). Iš kitos pusės, organizacijos identitetas yra *lankstus ir socialiai konstruojamas* – organizacijos narių įsitikinimų, žinių ir organizacijos vertinimo visuma gali kisti, todėl organizacijos nariai dalyvauja nuolat kintančio identiteto konstravimo procese (Gioia, Schultz ir Corley, 2000). Tačiau nepaisant to, ar organizacijos identitetas yra stabilus ar lankstus, Wan et al. (2015) pažymi, jog jis gali būti apibrėžtas kaip reflektyvus procesas, kurio metu organizacijos nariai internalizuoja savo suvokimą ir išreiškia įsitikinimus apie organizaciją, todėl organizacijos identiteto ir įvaizdžio koncepcijos yra tiesiogiai susijusios (Gray ir Balmer, 1998).

Bendraja prasme, organizacijos identitetas suformuoja pagrindą organizacijos įvaizdžiui (Melewar ir Karaosmanoglu, 2006) – organizacijos įvaizdis atspindi išorinį organizacijos vertinimą, o organizacijos identitetas apima vidinį organizacijos suvokimą (Hatch ir Schultz, 1997). Taip pat svarbu paminėti, jog organizacijos įvaizdis ne visada atspindi identitetą, tačiau kiekviena organizacija turėtų siekti kuo didesnio identiteto ir įvaizdžio sutapimo (Barich ir Kotler, 1991; Wan et al., 2015). Nors organizacijos identitetas ir įvaizdis dažniausiai nėra matomi ar apčiuopiami, jų valdymo veiksmai – formavimas, komunikacija, palaikymas ir koregavimas yra apčiuopiami vidinėms ir išorinėms grupėms (Elsbach, 2003), todėl mokslininkai gali stebėti atskirus procesus, vykstančius dėl organizacijos identiteto ir įvaizdžio sąsajos ir jais remdamiesi konstruoti organizacijos įvaizdžio formavimo ir valdymo modelius. Kaip teigia Gray ir Balmer (1998), identitetas yra išverčiamas į įvaizdį tikslinės auditorijos narių sąmonėje pasitelkus komunikacijos procesus, todėl, siekiant sudaryti organizacijos įvaizdžio formavimo modelį, pirmiausia reikia nustatyti esminius organizacijos identiteto formavimo elementus.

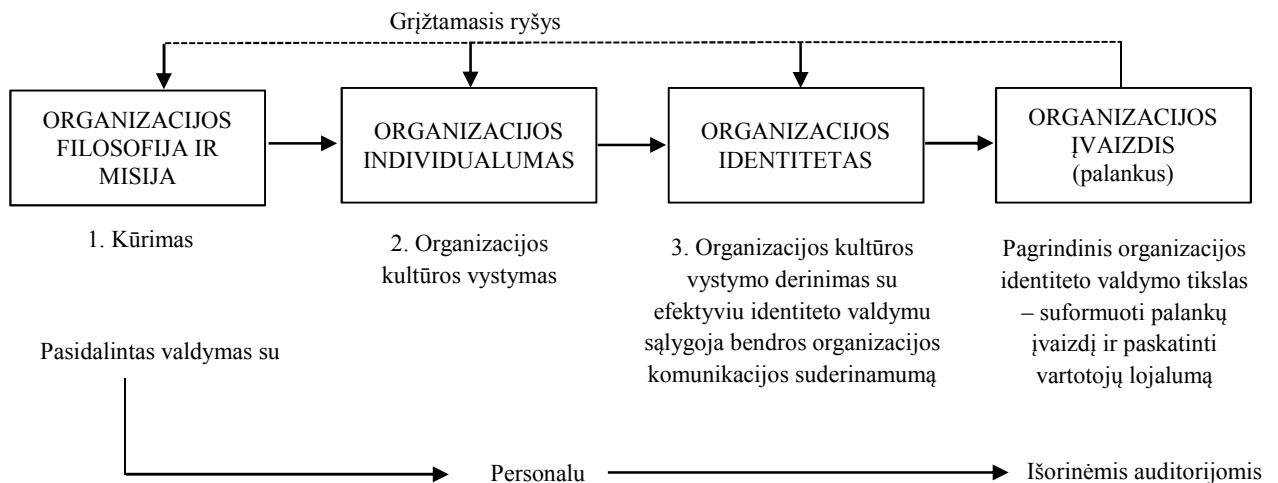
#### **1.4. Pagrindiniai organizacijos identiteto formavimo elementai**

Nagrinėjant mokslinę literatūrą, galima pastebėti, jog identiteto formavimo tema nėra plėtojama pakankamai plačiai – dauguma identiteto formavimo ir valdymo modelių buvo sudaryti iki XX a. pabaigos. Konstruodami modelius mokslininkai taiko skirtingas tyrimo prieigas, pagrindinį dėmesį skiriant organizacijos identiteto ir įvaizdžio sąsajos tyrimui (Balmer, 1998; Stuart 1999 ir kt.), pagrindinių organizacijos identiteto valdymo komponentų nustatymui (Markwick ir Fill, 1997), identiteto valdymo proceso analizei (Westcott Alessandri, 2001; Bick, Jacobson ir Abratt, 2003 ir kt.).

Šiame darbe įvaizdžio formavimo procesas yra suvokiamas kaip trijų pagrindinių konstruktyvų – identiteto, komunikacijos/grįžtamojo ryšio ir (suvokto) įvaizdžio, tarpusavio sąveika, todėl identitetas yra vienas iš pagrindinių įvaizdžio formavimo veiksmių. Siekiant nustatyti, kokie pagrindiniai elementai sudaro identiteto valdymo procesą, šiame skyriuje bus apžvelgti ir susisteminti pagrindiniai organizacijos identiteto valdymo modeliai.

Iyamabo, Owolawi, Otubanjo ir Balogun (2013) pažymi, jog galima išskirti šešis pagrindinius organizacijos identiteto formavimo modelius – Balmer (1995), Markwick ir Fill (1997), van Riel ir Balmer (1997), Stuart (1999), Wescott Alessandri (2001) ir Bick, Jacobson ir Abratt (2003).

**Balmer modelis (1995).** Balmer (1995) siekė konceptualizuoti organizacijos filosofijos, organizacijos individualumo, identiteto ir įvaizdžio sampratas. Šių sampratų konceptualizavimui Balmer naudojo Abratt (1989) pasiūlytą organizacijos identiteto ir įvaizdžio sąsajos sąvoką, jos pagrindu apibrėždamas organizacijos identiteto formavimo modelį (žr. 1.2 pav.)



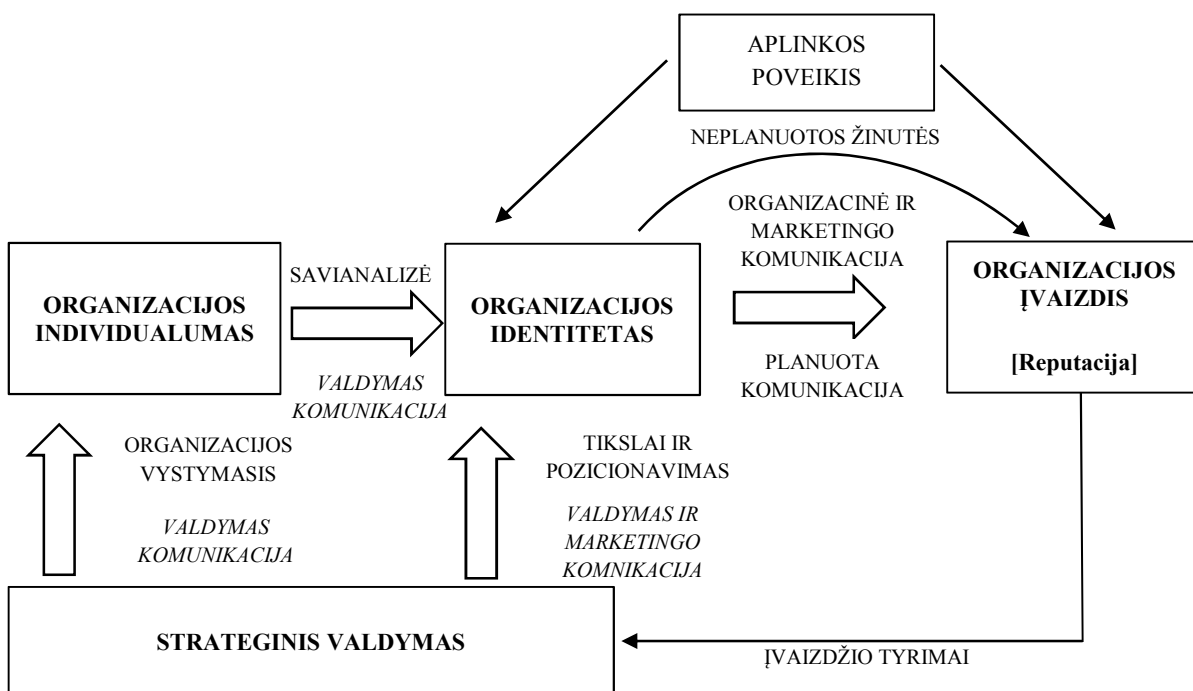
**1.2 pav.** Organizacijos identiteto ir įvaizdžio sąsaja.

Šaltinis: Balmer, 1995, p. 38.

Balmer modelyje identiteto formavimas prasideda nuo organizacijos filosofijos ir misijos apibrėžimo. Organizacijos filosofija ir individualumas sudaro organizacijos kultūrą, kurios pagrindu formuojasi identitetas, arba organizacijos esmės projekcija – jos vizija, misija, vertybės, simboliai, ir t. t. Remiantis šia projekcija susiformuoja įvairių organizacijos auditorijų požiūris į organizaciją – organizacijos įvaizdis. Balmer taip pat integruoja nuolatinio grįžtamojo ryšio (komunikacijos) sistemą, apimančią visus tris identiteto formavimo modelio elementus ir įgalinančią valdyti ir derinti identitetą (savęs suvokimą) su įvaizdžiu (organizacijos auditorijų požiūriu į organizaciją) įtraukiant personalą ir išorines auditorijas.

Pagrindinė Balmer modelio pridėtinė vertė – apibrėžtas aiškus identiteto ir įvaizdžio sąsajos mechanizmas, įtraukiantis organizacijos vidines ir išorines auditorijas.

**Markwick ir Fill modelis (1997).** Markwick ir Fill išryškino strateginio valdymo svarbą organizacijos identiteto ir įvaizdžio formavimui, teigdami, jog organizacijos strategijos turinys kinta pakankamai dažnai daugelyje organizacijų. Tačiau strateginio valdymo procesas išlieka sąlyginai stabilus, kadangi jis siejasi su organizacijos individualumu, todėl organizacijos kultūra gali būti koreguojama, priklausomai nuo strateginių tikslų. Visos organizacijos yra skirtingos individualumo prasme, todėl organizacijų strategijos skiriasi. Markwick ir Fill teigia, jog strategijos turinio kaita dažnai lemia pokyčius organizacijos kultūroje, todėl identiteto ir įvaizdžio formavimo modelyje strateginis valdymas yra išskiriamas kaip atskiras elementas (žr. 1.3 pav.).



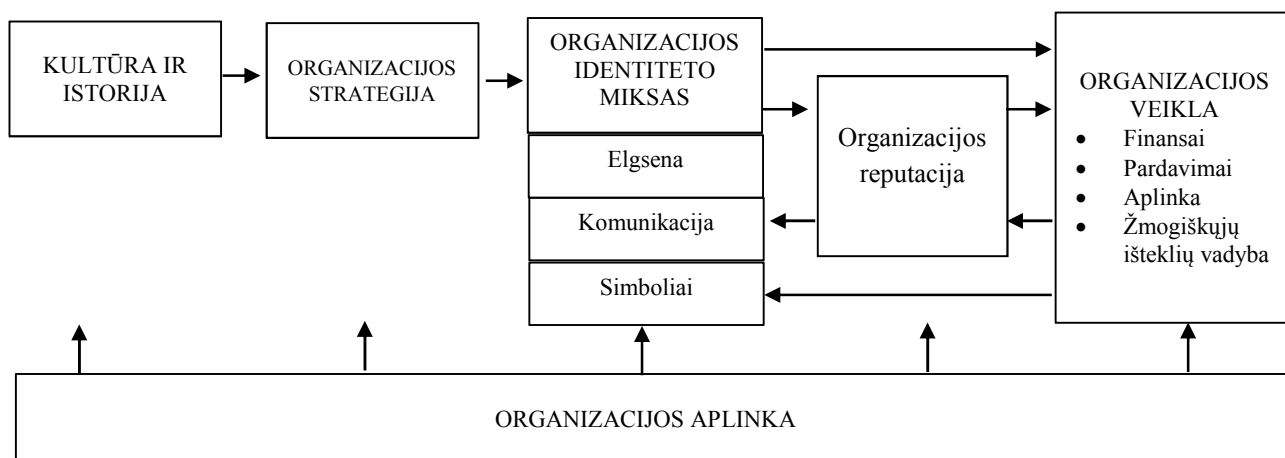
**1.3 pav.** Pagrindiniai organizacijos identiteto valdymo komponentai ir dominuojančių komunikacijos formų ryšys

Šaltinis: Markwick ir Fill, 1997, p. 400

Markwick ir Fill plėtoja Balmer (1995) grįžtamojo ryšio idėją, pabrėždami, jog egzistuoja planuota komunikacija ir neplanuotos žinutės, todėl yra du komunikacijos tipai – *valdoma* ir *nevaldoma*. Valdoma komunikacija apima marketingo komunikaciją, kurios pagrindu formuojamas įvaizdis. Organizacijos suvokimas taip pat yra strateginio valdymo komponentas, todėl turi būti valdomas, siekiant identifikuoti ir pašalinti neigiamą aplinkos poveikį. Aplinkos poveikis taip pat turi įtakos organizacijos identitetui (savęs suvokimui) ir išorinių auditorijų suvokimui (organizacijos įvaizdžiui ir reputacijai).

**Van Riel ir Balmer modelis (1997).** Van Riel ir Balmer modelis organizacijos identitetą pavaizduoja kaip kompleksinį konstrukta, kurio pagrindą sudaro organizacijos kultūra ir strategija,

tačiau nėra aišku kokį tarpusavio ryšį šiame modelyje turi organizacijos kultūra, strategija ir identitetas (žr. 1.4 pav.), todėl pats identiteto formavimo procesas nėra iki galo aiškus.

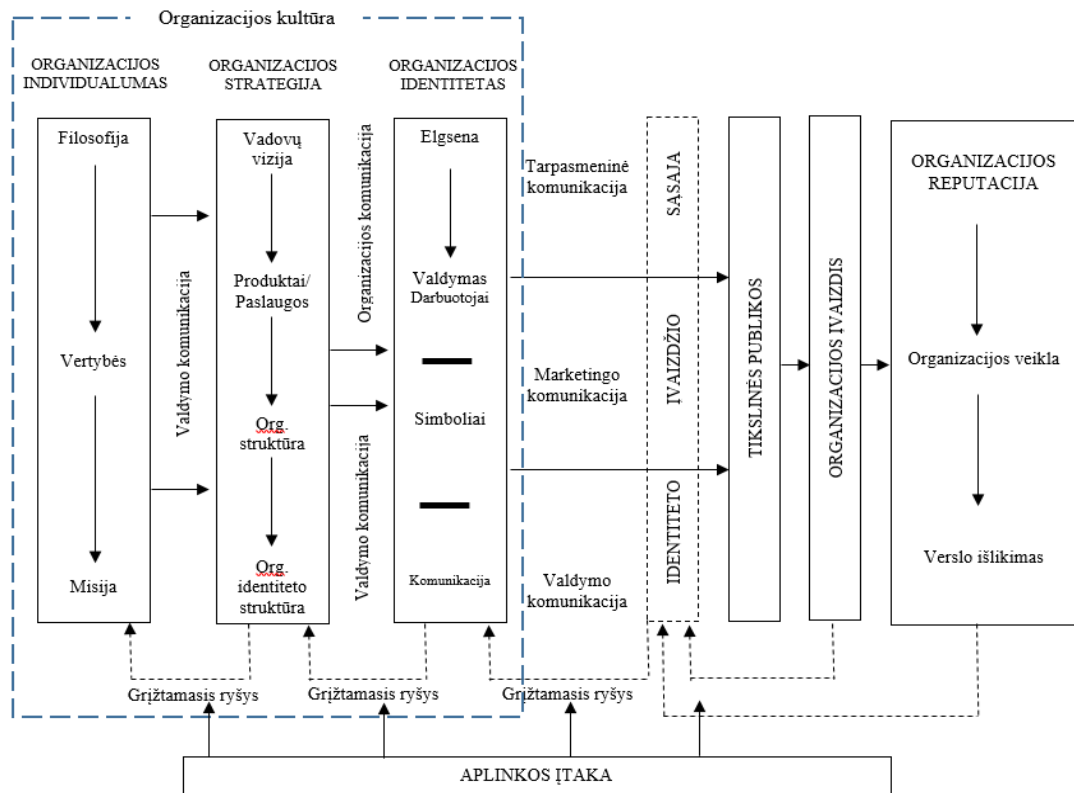


**1.4 pav.** Sąveika tarp organizacijos identiteto formavimo, reputacijos ir veiklos  
Šaltinis: Van Riel ir Balmer, 1997, p. 342.

Skirtingai nei Markwick ir Fill (1997), Van Riel ir Balmer modelyje nėra išskiriamas organizacijos individualumas ir įvaizdis, o organizacijos identitetas yra pavaizduotas kaip organizacinės elgsenos, komunikacijos ir simbolių mišinys. Ryšys su išorinėmis organizacijos auditorijomis šiame modelyje taip pat nėra aiškus, tačiau galima pastebėti, jog organizacijos aplinka įtakoja kiekvieną organizacijos identiteto elementą, todėl šiame modelyje organizacijos aplinka turi kritinę reikšmę.

Pagrindinis Van Riel ir Balmer modelio išskirtinumas – aiškiai pavaizduotas ryšys tarp organizacijos identiteto, reputacijos ir veiklos sėkmės.

**Stuart modelis (1999).** Sudarydama identiteto valdymo modelį Stuart rėmėsi organizacijos įvaizdžio ir identiteto formavimo modelių analize. Analizuodama istorinę organizacijos įvaizdžio ir identiteto formavimo retrospektyvą, Stuart atskleidė, jog vystantis identiteto tyrimams mokslininkai pradėjo konstruoti tikslesnius modelius – t. y. įtraukė didesnį kintamųjų skaičių, todėl Stuart į savo modelį integravo svarbiausius kintamuosius, išskirtus kitų autorių (žr. 1.5 pav.)

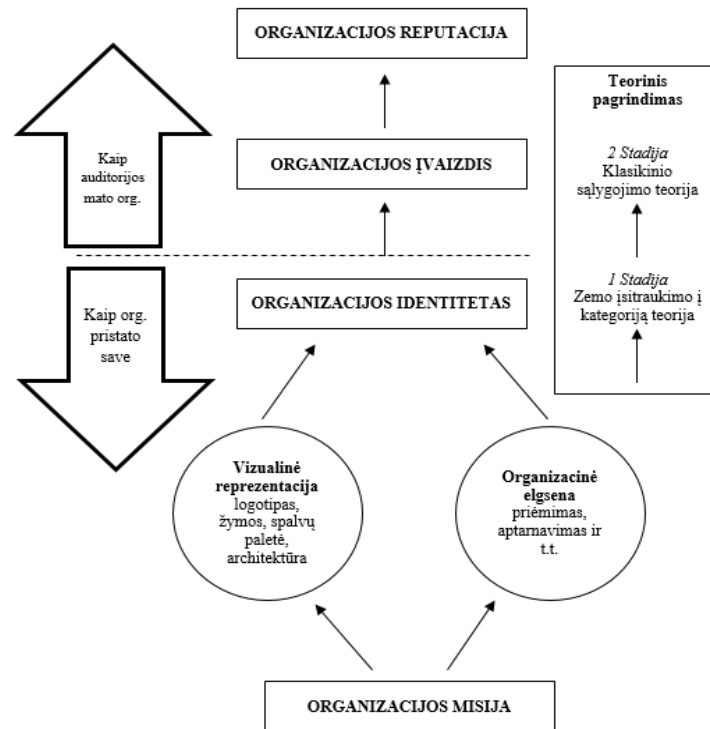


1.5 pav. Organizacijos identiteto valdymo modelis

Šaltinis: Stuart, 1999, p. 206.

Stuart panašiai kaip ir Balmer (1995) bei van Riel ir Balmer (1997) išskyrė organizacijos strategiją kaip identiteto formavimo pagrindą. Stuart modelis taip pat papildė Balmer (1995) organizacijos identiteto ir įvaizdžio sąsajos koncepciją, išryškindamas marketingo komunikacijos svarbą. Stuart modelyje organizacijos kultūra jungia individualumą, strategiją ir identitetą, o organizacijos individualumas yra transformuojamas į identitetą pasitelkiant strateginį valdymą. Panašiai kaip van Riel ir Balmer (1997), Stuart pabrėžia aplinkos poveikį kiekvienam elementui.

**Westcott Alessandri modelis (2001).** Westcott Alessandri remiasi trijų pagrindinių elementų – organizacijos identiteto, įvaizdžio ir reputacijos sąveika (žr. 1.6 pav.). Organizacijos identiteto formavimas modelyje yra pavaizduotas kaip procesas, nukreiptas iš apačios į viršų – misija veikia identitetą, identitetas – įvaizdį, o įvaizdis laikui bėgant suformuoja reputaciją. Apatinė modelio dalis (misija ir identitetas) gali būti kontroliuojami organizacijos, tuo tarpu viršutinę dalį (įvaizdį ir reputaciją) veikia psichologiniai procesai (jausmai, suvokimas, požiūris ir t. t.), todėl viršutinės dalies valdymas yra įmanomas tik kryptingai formuojant organizacijos identitetą. Westcott Alessandri (2001) teigia, jog organizacijos identitetas atsiskleidžia komunikacinių procesų pagrindu: palyginus siauras identiteto atskleidimas galimas tiesiogiai bendraujant su klientu – tarpasmeninės komunikacijos metu, platus atskleidimas vyksta pasitelkiant žiniasklaidos priemones.

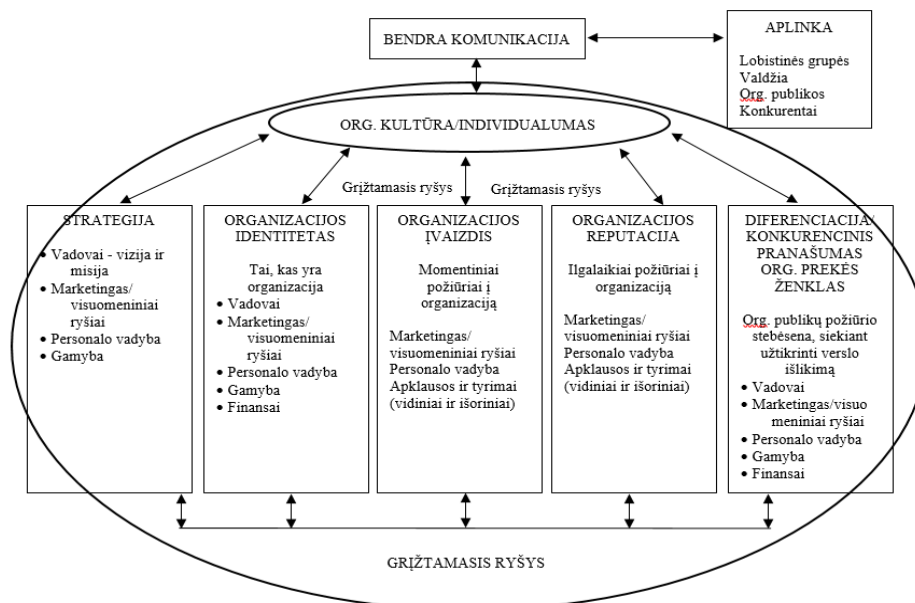


**1.6 pav.** Organizacijos identiteto veikimo modelis

Šaltinis: Westcott Alessandri, 2001, p. 178.

Westcott Alessandri modelis apibrėžia identiteto veikimo procesą nuo organizacijos misijos iki reputacijos, todėl galima teigti, jog iš principo šis modelis yra panašus į Markwick ir Fill (1997) modelį. Tačiau skirtingai nei kiti mokslininkai Westcott Alessandri nenagrinėja organizacijos individualumo ir savo modelyje išskiria organizacijos misiją kaip vieną svarbiausių identiteto ir įvaizdžio formavimo komponentų. Westcott Alessandri modelyje organizacijos identitetas yra formuojamas misijos pagrindu, įtraukiant vizualinius ir elgsenos elementus, tuo tarpu Markwick ir Fill (1997) bei Stuart (1999) identiteto formavimo pagrindu išskiria strateginį valdymą. Westcott Alessandri modelis nubrėžia aiškią takoskyrą tarp konstruojamo identiteto ir suvokiamo įvaizdžio, pagrindžiant ją psichologijos teorijomis.

**Bick, Jacobson ir Abratt modelis (2003).** Bick, Jacobson ir Abratt modelyje (žr. 1.7 pav.), panašiai kaip ir Stuart (1999) modelyje organizacijos kultūra ir individualumas yra pagrindinis elementas, jungiantis organizacijos strategiją, identitetą, įvaizdį, reputaciją ir konkurencinį pranašumą. Skirtingai nei kituose modeliuose Bick, Jacobson ir Abratt modelyje organizacijos komunikacija yra pagrindinis elementas jungiantis organizaciją su ją supančia aplinka. Tačiau šiame modelyje nėra detalizuotas ryšys tarp identiteto, įvaizdžio ir reputacijos – šie elementai sąveikauja per organizacijos kultūrą ir individualumą.



**1.7 pav.** Organizacijos identiteto valdymo proceso modelis

Šaltinis: Bick, Jacobson ir Abratt, 2003, p. 851.

Galima pastebėti, jog Bick, Jacobson ir Abratt modelis yra pakankamai detalus, įtraukia didelį skaičių kintamųjų, tačiau pagrindinių elementų tarpusavio ryšys nėra detalizuotas.

Balmer (1995), Markwick ir Fill (1997), van Riel ir Balmer (1997), Stuart (1999), Wescott Alessandri (2001) ir Bick, Jacobson ir Abratt (2003) modeliai iš principo atspindi esamas organizacijos identiteto formavimo tendencijas, tačiau visi šie modeliai yra pakankamai skirtingi, todėl remiantis šių modelių analize, Iyamabo et al. (2013) apibendrina pagrindinius identiteto elementus, apskaičiuojant jų dažnį (žr. 1.2 lent.).

1.2 lentelė

**Pagrindiniai organizacijos identiteto elementai pasirinktuose modeliuose: 1999-2003 m.**

	Elementas	Balmer (1995)	Markwick ir Fill (1997)	van Riel ir Balmer (1997)	Stuart (1999)	Wescott Alessandri (2001)	Bick, et al.,(2003)	Dažnis
1.	Organizacijos reputacija		X	X	X	X	X	5
2.	Organizacijos įvaizdis	X	X		X	X	X	5
3.	Organizacijos aplinka		X	X	X		X	4
4.	Grįžtamas ryšys (komunikacija)	X	X		X		X	4
5.	Organizacijos istorija			X				1
6.	Misija ir filosofija	X			X	X	X	4
7.	Organizacijos kultūra	X		X	X		X	4
8.	Organizacijos veikla			X				1
9.	Organizacijos individualumas	X	X		X		X	4
10.	Strateginis valdymas		X	X	X		X	4

Šaltinis: Iyamabo et al. (2013), p. 38.

Remiantis 1.2 lentelės analize, galima pastebėti, jog organizacijos įvaizdis ir reputacija yra dažniausiai pasikartojantys elementai, todėl galima daryti prielaidą, jog identiteto koncepcija yra tiesiogiai susijusi su įvaizdžio ir reputacijos koncepcijomis. Tačiau šiame darbe organizacijos identitetas ir įvaizdis yra nagrinėjami kaip atskiri konstruktai, todėl įvaizdžio ir reputacijos elementų įtaka organizacijos identiteto formavimui nebus nagrinėjama.

Taip pat galima pastebėti, jog rečiausiai pasikartojantys elementai yra organizacijos istorija ir organizacijos veikla, o likusių elementų dažniai sutampa ir yra lygūs 4. Analizuojant 1.2 lentelės duomenis galima daryti prielaidą, jog didesnę dažnį turinčios dimensijos yra atitinkamai svarbesnės, todėl galima teigti, jog organizacijos identiteto formavimo pagrindą sudaro šeši dažniausiai pasikartojantys elementai: *organizacijos aplinka, grįžtamasis ryšys (komunikacija), misija ir vizija (filosofija), organizacijos kultūra, organizacijos individualumas ir strateginis valdymas*.

Apibendrinant galima teigti, jog nagrinėti modeliai atskleidė konceptualaus mąstymo apie organizacijos identiteto formavimą tradicijas. Galima pastebėti, jog palyginus su ankstesniais modeliais, vėlesni modeliai įtraukė daugiau kintamųjų ir apibrėžė jų tarpusavio ryšius. Nagrinėtų modelių analizė leido teoriškai pagrįsti organizacijos identiteto formavimą, išskiriant šešis pagrindinius identiteto elementus, kurie bus naudojami konstruojant aukštosios mokyklos įvaizdžio formavimo modelį.

### **1.5. Organizacijos komunikacija kaip identiteto ir įvaizdžio formavimo priemonė**

Remiantis Cornelissen (2000) galima teigti, jog tradiciškai įvaizdžio formavimo procesas yra suvokiamas kaip linijinis komunikacijos modelis, kuriame organizacijos identitetas ir įvaizdis yra išskiriami kaip pagrindiniai sąveikos elementai. Šioje sąveikoje organizacijos komunikacija yra tam tikra sąsaja, jungianti organizacijos identitetą su organizacijos auditorijomis, kurių sąmonėje formuojasi organizacijos įvaizdis.

Mokslininkai, tyrinėjantys organizacijos identiteto ir įvaizdžio formavimą, apibrėžia komunikaciją kaip integruotą priegią apimančią visas organizacijos skleidžiamas žinutes, nukreiptas į tikslines auditorijas (Stuart, 1998), kaip esminę sąsają tarp organizacijos identiteto ir įvaizdžio (Gray ir Balmer, 1998), kaip procesą, kurio metu organizacijos identitetas yra išverčiamas į organizacijos įvaizdį (Ind, 1997), kaip priemonę, kuria yra sukuriamas palankus ryšys su organizacijos auditorijomis (Cornelissen, 2000) ir t. t.

Mokslininkai taip pat skirsto komunikaciją pagal tikslinį objektą į *vidinę* – nukreiptą į organizacijos darbuotojus ir personalą ir *išorinę* – nukreiptą į išorines tikslines auditorijas (Suvatjis



ir Chernatony, 2005; Tran et al., 2015); pagal valdymo pobūdį į *valdomą* – planuotos žinutės ir savaiminę arba *nevaldomą* – neplanuotos žinutės (Markwick ir Fill, 1997; Bruggen, 2014).

Pagal rūšį vidinė komunikacija gali būti *formali* – oficialus bendravimas; *neformali* – gandai, istorijos, mitai; *vertikali* – apibrėžia bendravimą tarp vadovų ir padalinių, todėl gali būti nukreipta iš viršaus į apačią arba iš apačios į viršų; *horizontali* – apibrėžia bendravimą tarp to paties lygmens darbuotojų (Robbins, 2003).

Išorinė komunikacija gali būti skirstoma į tris lygius (Baker, 2002): *mikro lygis* – tarpasmeninė komunikacija; *mezo lygis* – grupinė, organizacinė ir tarp-organizacinė komunikacija; *makro lygis* – masinė komunikacija.

Mokslinėje literatūroje komunikacija yra apibrėžiama kaip tam tikros informacinės žinutės perdavimo procesas, apimantis šiuos pagrindinius elementus (Cornelissen, 2000):

1. Komunikacinė žinutė – formuluojamas tekstas, turintis aiškiają semantinę prasmę.
2. Perdavimo kanalas – pasirenkama komunikacinės žinutės perdavimo priemonė: televizija, radijas, internetas ir t. t.
3. Siuntėjas/gavėjas – įvardijama, kas yra komunikacinės žinutės siuntėjas ir pasirenkama tikslinė auditorija.
4. Kodavimas/dekodavimas – pasirenkamas kodavimo būdas (verbalinis, vaizdinis, rašytinis ir t. t.).
5. Perdavimas – perduodama komunikacinė žinutė.
6. Grįžtamasis ryšys – vertinama ar siuntėjas ir gavėjas vienodai suvokia komunikacinę žinutę.

Apibrėžiant komunikaciją kaip identiteto ir įvaizdžio formavimo priemonę, galima teigti, jog grįžtamasis ryšys yra vienas svarbiausių elementų, siekiant įvertinti kiek organizacijos norimas suformuoti įvaizdis atitinka tikslinės auditorijos suvokiamą įvaizdį. Gray ir Balmer (1998) taip pat pažymi, jog grįžtamasis ryšys turi esminę reikšmę valdant organizacijos identitetą: siekiant priimti teisingus sprendimus, organizacijos vadovybė turi atsižvelgti į tikslinės auditorijos nuomonę ir požiūrį, todėl grįžtamojo ryšio procesas turi būti nuolatinis ir nenutrūkstamas. Gray ir Balmer (1998) pabrėžia, jog remiantis grįžtamuju ryšiu organizacijos vadovai gali valdyti tikslinių auditorijų suvokiamą įvaizdį keisdami komunikacijos priemones, komunikacines žinutes ar kanalus.

Apibendrinant galima teigti, jog pagrindiniai organizacijos komunikacijos kaip identiteto ir įvaizdžio formavimo priemonės elementai yra:

1. *Vidinė komunikacija* – organizacijos vertybių, kultūros perdavimas darbuotojams ir personalui. Vidinės komunikacijos pagrindu organizacija formuoja savo identitetą. Vidinė komunikacija pagal pobūdį gali būti formali, neformali, pagal kryptį – vertikali ir horizontali.

2. *Išorinė komunikacija* – organizacijos identiteto transformavimas į organizacijos įvaizdį tikslinės auditorijos narių sąmonėje. Išorinės komunikacijos pagrindu yra formuojamas organizacijos įvaizdis. Išskiriami trys išorinės komunikacijos lygiai – mikro, mezo ir makro lygis.

3. *Valdoma komunikacija* – apima viską, ką organizacija sąmoningai sako, gamina ar daro.

4. *Nevaldoma komunikacija* – apima neplanuotas komunikacines žinutes, nekontroliuojamus aplinkos veiksnius.

5. *Grižtamasis ryšys* – parodo kiek organizacijos tikslinių auditorijų suvoktas įvaizdis atitinka norimą suformuoti įvaizdį.

## 1.6. Aukštosios mokyklos suvokiamo įvaizdžio dimensijos

Mokslinėje literatūroje iš esmės yra sutariama dėl multidimensinės aukštosios mokyklos įvaizdžio sandaros. Lafuente et al., (2018) taip pat teigia, kad dauguma tyrimų patvirtina idėją, jog įvaizdžio dimensijos tiesiogiai įtakoja įvaizdžio formavimą. Galima teigti, jog įvaizdis yra daugiapakopės struktūros konstruktas, todėl remiantis nustatytais įvaizdžio dimensijomis, veiksniais ar aspektais aukštosios mokyklos vadovai gali imtis atitinkamų įvaizdžio formavimo ir valdymo priemonių, siekdami suformuoti palankų įvaizdį aukštosios mokyklos auditorijų tarpe, padidinti auditorijų pasitenkinimą aukštąja mokykla ir paskatinti lojalumą (Lafuente et al., 2018). Tačiau nagrinėdami aukštosios mokyklos įvaizdį, mokslininkai tiria įvairias aukštosios mokyklos auditorijas – nuo studentų ir personalo iki darbdavių ir visuomenės, todėl mokslinėje literatūroje išskirtų įvaizdžio dimensijų sąrašas yra labai platus. Šiame darbe aukštosios mokyklos suvokiamo įvaizdžio formavimas yra nagrinėjamas remiantis studentų požiūrio tyrimu, todėl yra tikslinga išnagrinėti aukštosios mokyklos įvaizdžio dimensijas, išskirtas tyrimuose, orientuotose į esamus ir potencialius studentus.

Remiantis Lafuente et al., (2018) galima teigti, jog svarbiausias aukštosios mokyklos įvaizdžio dimensijas išskyrė:

1. *Kazoleas et al. (2001)* – bendras įvaizdis, studijų programos įvaizdis, dėstymo ir tyrimų akcentavimas, išsilavinimo kokybė, aplinkos veiksniai, finansiniai veiksniai, sporto programos.
2. *Reid (1973)* – dėstymo stilius ir pateikimas, prestižas, kurso pateikimas, asmeninė ir aplinkinių nuomonė, geografinė padėtis, fizinės charakteristikos, atrankos procedūros.
3. *Krampf ir Heinlein (1981)* – patrauklus universiteto miestelis, išsamus informavimas apsilankymo universiteto miestelyje metu, šeimos narių rekomendacijos, studijų kokybė

atitinka asmeninius poreikius, informatyvus universiteto katalogas, arti namų (atstumas), draugiška atmosfera.

4. *Wilkins ir Huisman (2013)* – prestižas, išskirtinumas.
5. *Wilkins ir Huisman (2015)* – tarpasmeninė komunikacija, universiteto kontroliuojama komunikacija, sąlygos universiteto miestelyje, sąlygos vietiniame universiteto padalinyje, universiteto nekontroliuojama komunikacija, pagrindinio padalinio tradicijos ir prestižas.
6. *Alexander (1971)* – organizacijos patikimumas, grupinio produktyvumo pobūdis, elgesys ir santykiai, bendravimo manieros, vidinė aplinka.
7. *Beerli Palacio et al. (2002)* – besimokančiųjų amžius (jauni/subrendę), įstojimo galimybės, universiteto apkrova (žmonių skaičius), universiteto specializacija ir parengimas, reputacija, emocinis įvaizdis.
8. *Arpan et al. (2003)* – viešinimas žiniasklaidoje, akademiniai požymiai, sporto veikla.
9. *Zaghloul, Hayajneh ir AlMarzouki, (2010)* – dėstymas ir ugdymas, geografinė padėtis ir susisiekimas, universiteto paslaugos, pagrindiniai universiteto aspektai.
10. *Duarte et al. (2010)* – įsidarbinimo galimybių suvokimas, universiteto komunikacija, socialinis universiteto gyvenimas, studijų programos įvaizdis.

Nagrinėtų autorių darbuose bendrai yra išskirta 51 aukštosios mokyklos įvaizdžio dimensija, tačiau toks dimensijų skaičius yra per didelis tyrimo instrumento sudarymui, todėl yra tikslinga suskirstyti dimensijas į grupes pagal semantinę prasmę. Analizuojant autorių išskirtas dimensijas pagal semantinį turinį, galima pastebėti, jog jas galima apjungti į apibendrintas aukštosios mokyklos įvaizdžio dimensijas:

1. **Aukštosios mokyklos patikimumas ir išskirtinumas** – prestižas, patikimumas, išskirtinumas.
2. **Pagrindinių paslaugų požymiai** – dėstymo ir tyrimų akcentavimas, išsilavinimo kokybė, studijų programos įvaizdis, kurso pateikimas, studijų kokybė atitinka asmeninius poreikius, dėstymas ir ugdymas, universiteto specializacija ir parengimas, akademiniai požymiai.
3. **Bendravimas ir elgsena** – dėstymo stilius ir pateikimas, elgesys ir santykiai, bendravimo manieros.
4. **Papildomų paslaugų požymiai** – sporto programos, patrauklus universiteto miestelis, sąlygos universiteto miestelyje, sąlygos vietiniame universiteto padalinyje, socialinis universiteto gyvenimas.
5. **Geografinė padėtis** – geografinė padėtis, arti namų (atstumas), geografinė padėtis ir susisiekimas.
6. **Įstojimo sąlygos** – atrankos procedūros, įstojimo galimybės, finansiniai veiksniai.

7. **Aplinkos veiksniai/nekontroliuojama komunikacija** – aplinkos veiksniai, asmeninė ir aplinkinių nuomonė, šeimos narių rekomendacijos, universiteto nekontroliuojama komunikacija.
8. **Kontroliuojama komunikacija** – išsamus informavimas apsilankymo universiteto miestelyje metu, informatyvus universiteto katalogas, tarpasmeninė komunikacija, universiteto kontroliuojama komunikacija.
9. **Infrastruktūra** – fizinės charakteristikos, universiteto apkrova (žmonių skaičius).
10. **Emociniai aspektai** – draugiška atmosfera, vidinė aplinka, emocinis įvaizdis.

Analizuojant išskirtas apibendrintas aukštosios mokyklos įvaizdžio dimensijas, galima apskaičiuoti jų dažnius – t. y. kiek kiekviena dimensija buvo paminėta nagrinėtų autorių darbuose (žr. 1.3 lent.)

1.3 lentelė

#### Apibendrintų suvokiamo įvaizdžio dimensijų dažnis pasirinktų autorių darbuose

Dimensijos	Kazoleas et al. (2001)	Reid (1973)	Krampf ir Heinlein (1981)	Wilkins ir Huisman (2013)	Wilkins ir Huisman (2015)	Alexander (1971)	Beerli Palacio et al. (2002)	Arpan et al. (2003)	Zaghloul et al. (2010)	Duarte et al. (2010)	Dažnis
1. Aukštosios mokyklos patikimumas ir išskirtinumas		X		X	X	X	X				5
2. Pagrindinių paslaugų požymiai	X		X			X	X	X	X	X	7
3. Bendravimas ir elgsena		X				X					2
4. Papildomų paslaugų požymiai	X				X			X		X	4
5. Geografinė padėtis		X	X						X		3
6. Stojimo sąlygos	X	X					X				3
7. Aplinkos veiksniai/ nekontroliuojama komunikacija	X	X	X		X						4
8. Kontroliuojama komunikacija			X		X			X		X	4
9. Infrastruktūra		X					X				2
10. Emociniai aspektai			X			X	X				3

Šaltinis: Sudaryta autorės

Lentelėje 1.3 išskirtų dimensijų dažnis parodo, jog įvaizdis yra multidimensinis konstruktas, išskirtos kategorijos apibrėžia aukštosios mokyklos įvaizdžio, kaip reiškinio suvokimą, tačiau nėra aišku kiek šios dimensijos atspindi Lietuvos aukštųjų mokyklų studentų įvaizdžio suvokimą, todėl išskirtos dimensijos bus naudojamos konstruojant tyrimo instrumentą, kuriuo bus tiriama Lietuvos aukštųjų mokyklų studentų, kaip pagrindinės aukštosios mokyklos tikslinės auditorijos, įvaizdžio suvokimo struktūra.

## 1.7. Aukštosios mokyklos įvaizdžio tyrimai

Per kelis pastaruosius dešimtmečius aukštųjų mokyklų aplinkoje įvyko reikšmingi pokyčiai, kurių pasėkoje suintensyvėjo konkurencija tarp aukštųjų mokyklų. Veikiant rinkos ekonomikos sąlygomis, aukštosios mokyklos yra priverstos skirti vis daugiau resursų, siekiant suformuoti palankų įvaizdį. Tačiau įvaizdžio formavimas ir valdymas yra sudėtingas procesas, todėl tai, kaip auditorijos suvokia aukštosios mokyklos įvaizdį, ne visada sutampa su aukštosios mokyklos įvaizdžio projekcija (Landrum, Turrisi ir Harless, 1999).

Curtis, Abratt ir Minor (2009) pažymi, jog nėra tiksliai žinoma, kokie esminiai aspektai leidžia efektyviai formuoti ir valdyti aukštosios mokyklos įvaizdį, todėl siekiant išsiaiškinti, kokie veiksniai įtakoja aukštosios mokyklos įvaizdžio formavimą, yra tikslinga apžvelgti aukštosios mokyklos įvaizdžio tyrimus.

Darbo autorės nuomone, bene išsamiausią aukštosios mokyklos įvaizdžio tyrimų apžvalgą atliko Lafuente et al., (2018). Savo darbe Lafuente et al., apžvelgė 70 straipsnių, publikuotų 40 mokslinių žurnalų iki 2015 metų. Lafuente et al., (2018) tyrimas parodė, jog aukštosios mokyklos įvaizdžio tyrimus pagal tyrimo objektą galima suskirstyti į septynias grupes: 1) Įvaizdžio ryšys su kitais kintamaisiais (54,4 proc.); 2) Veiksnių/dimensijų/aspektų nustatymas (21,4 proc.); 3) Specifinių aukštųjų mokyklų veiksmų apibūdinimas (12,9 proc.); 4) Tam tikros aukštosios mokyklos įvaizdžio vertinimas (10 proc.); 5) Įvaizdžio matavimo modeliavimas (8,6 proc.); 6) Lyginamoji skirtingų auditorijų suvokimo analizė (8,6 proc.); 7) Orientacinis įvaizdžio valdymas (7,1 proc.).

Remiantis šiais duomenimis galima daryti išvadą, jog aukštosios mokyklos įvaizdžio formavimas ir valdymas yra bene mažiausiai nagrinėta tema (7,1 proc., iš viso 5 tyrimai). Pažymėtina, jog visi Lafuente et al., nagrinėti aukštosios mokyklos įvaizdžio formavimo tyrimai buvo atlikti iki 2000 metų, todėl galima daryti prielaidą, jog aukštosios mokyklos įvaizdžio formavimo ir valdymo ištirtumas mokslinėje literatūroje yra palyginus menkas ir žinios šia tema nėra atnaujinamos.

Taip pat galima pastebėti, jog aukštosios mokyklos įvaizdžio veiksnų/dimensijų/aspektų nustatymo tyrimai (21,4 proc.) nagrinėja aukštosios mokyklos įvaizdžio vidinę struktūrą remiantis studentų požiūrio tyrimu, todėl šie tyrimai pateikia pakankamai platų suvokiamo aukštosios mokyklos įvaizdžio dimensijų spektrą.

Remiantis Lafuente et al., (2018) galima teigti, jog vieni svarbiausių darbų, nagrinėjusių aukštosios mokyklos suvokiamo įvaizdžio dimensijas buvo Kazoleas et al. (2001), Beerli Palacio et al. (2002), Arpan et al. (2003), Duarte et al. (2010) ir Wilkins ir Huisman (2015) tyrimai.

Kazoleas et al. (2001) tyrimas parodė, jog respondentai lygino tikslinę aukštąją mokyklą su kitomis aukštosiomis mokyklomis remiandamiesi tokiais požymiais kaip studijų programų kokybė, fakultetų gebėjimas užtikrinti mokymo proceso kokybę ir studentų poreikių tenkinimas. Šiuos požymius Kazoleas et al. (2001) apibrėžė kaip atskirus įvaizdžius, sujungtus į daugybinių įvaizdžio (angl. multiple image), konstrukta. Įvaizdžio kūrimo proceso analizė parodė, jog įvaizdis tuo pačiu metu egzistuoja organizacijoje, tikslinių auditorijų narių sąmonėje, aplinkos ir kultūrinuose aspektuose, veikiančiuose organizaciją ir įvaizdžio priėmimą. Kazoleas et al. (2001) taip pat teigia, jog įvaizdis gali būti suvokiamas kaip asmeninė nuomonė ar požiūris apie organizaciją – palankus, nepalankus, neutralus. Įvaizdis yra individo „vaizdinių“ apie organizaciją rinkinys, todėl negali būti apibūdintas kaip vientisas konstruktas, valdomas organizacijos.

Beerli Palacio et al. (2002) nagrinėjo komponentus, sudarančius aukštosios mokyklos įvaizdį, siekdamas nustatyti kaip jų tarpusavio sąveika įtakoja bendro aukštosios mokyklos įvaizdžio formavimą ir studentų pasitenkinimą. Tyrimo metu buvo nustatyta, jog studentų suvokiamo įvaizdžio konstrukta sudaro du komponentai – kognityvinis komponentas įtakoja emocinį aukštosios mokyklos įvaizdžio komponentą, tuo tarpu emocinis komponentas turi didžiausią įtaką bendro aukštosios mokyklos įvaizdžio formavimu ir studentų pasitenkinimui.

Arpan et al. (2003) tyrimas rėmėsi Kazoleas et al. (2001) daugybinių įvaizdžio koncepcija, apibrėžiančia, jog įvaizdis egzistuoja išorinio vertintojo sąmonėje, todėl Arpan et al. (2003) tyrimas apėmė tris išorinių vertintojų grupes. Tyrimo metu buvo nagrinėjami faktoriai, įtakoiantys universitetų reitingus ir tiriama kiek šie faktoriai lėmė įvaizdžio suvokimą skirtingose vertintojų grupėse. Tyrimas atskleidė, jog akademinės veikos, sporto veiklos požymiai ir viešinimas yra pagrindiniai faktoriai, įtakoiantys aukštosios mokyklos vertinimą.

Kazoleas et al. (2001) ir Arpan et al. (2003) tyrimai patvirtino, jog faktoriai, kontroliuojami pačių aukštųjų mokyklų, turi didesnę įtaką bendro įvaizdžio suvokimui, negu respondentų charakteristikos, geografinės padėties faktoriai, studijų kaina ir galimybės įstoti. Tačiau skirtingai, nei Kazoleas et al. (2001), Arpan et al. (2003) tyrimas nustatė statistiškai reikšmingą tiesioginį ryšį tarp viešinimo ir įvaizdžio vertinimo.

Duarte et al. (2010) tyrimas taip pat rėmėsi Kazoleas et al. (2001), Beerli Palacio et al. (2002) ir Arpan et al. (2003) tyrimais. Duarte et al. (2010) nustatė, jog akademinis gyvenimas, dėstymo kokybė ir infrastruktūra yra esminiai veiksniai, įtakoiantys aukštosios mokyklos įvaizdžio suvokimą, o komunikacija, socialinis gyvenimas, studijų ir įsidarbinimo galimybės statistiškai reikšmingai įtakoja bendrą aukštosios mokyklos įvaizdį.

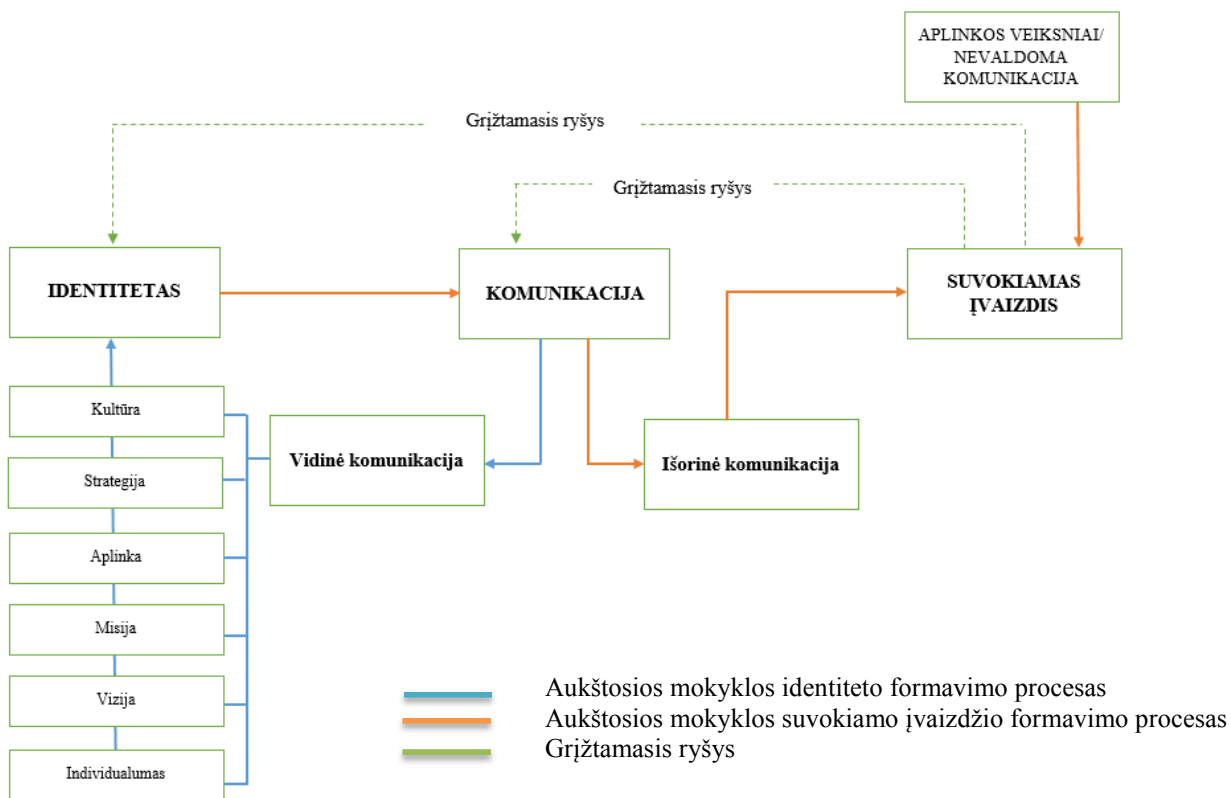
Wilkins ir Huisman (2015) savo tyrime nagrinėjo skirtingų informacijos šaltinių įtaką formuojant studentų suvokiamą aukštosios mokyklos įvaizdį. Tyrimas atskleidė, jog

rekomendacijos ir grįžtamasis ryšys tiesioginės asmeninės komunikacijos metu yra faktoriai, turintys didžiausią įtaką bendro aukštosios mokyklos įvaizdžio formavimui.

Apibendrinant aukštosios mokyklos įvaizdžio tyrimus galima teigti, jog įvaizdis yra formuojamas respondento sąmonėje daugybės skirtingų faktorių ir požymių pagrindu. Mokslininkai pateikia pakankamai platų aukštosios mokyklos įvaizdį sudarančių dimensijų ir požymių spektrą, tačiau Lafuente et al., (2018) tyrimas parodė, jog vienas esminių pažinimo aukštosios mokyklos įvaizdžio formavimo srityje trūkumų yra tai, jog mokslinėje bendruomenėje nėra sutarimo dėl to, kokios dimensijos yra svarbiausios, suvokiant aukštosios mokyklos įvaizdį. Siekiant sudaryti aukštosios mokyklos įvaizdžio formavimo modelį yra būtina atlikti empirinį tyrimą tam, kad ištirti Lietuvos aukštųjų mokyklų studentų suvokiamo įvaizdžio vidinę struktūrą.

### 1.8. Teorinis aukštosios mokyklos įvaizdžio formavimo modelis

Tiriant aukštosios mokyklos įvaizdžio formavimą, šiame darbe buvo remiamasi Gray ir Balmer (1998) įvaizdžio formavimo modeliu. Darbo teorinėje dalyje buvo išnagrinėti trys pagrindiniai įvaizdžio formavimo konstruktai – identitetas, komunikacija/grįžtamasis ryšys ir suvokiamas įvaizdis bei nustatyti juos sudarantys elementai, todėl išskirti konstruktai ir elementai sudaro teorinio aukštosios mokyklos įvaizdžio formavimo modelio pagrindą (žr. 1.8 pav.).



1.8 pav. Teorinis aukštosios mokyklos įvaizdžio formavimo modelis

Šaltinis: sudaryta autorės

Remiantis teoriniu aukštosios mokyklos įvaizdžio formavimo modeliu (žr. 1.8 pav.), galima teigti, jog bendro įvaizdžio formavimas grindžiamas trimis pagrindiniais procesais:

1. *Identiteto formavimu*, kuris vyksta pasitelkus vidinę komunikaciją ir apima šešis pagrindinius elementus: individualumą, viziją, misiją, aplinką, strategiją ir kultūrą.
2. *Suvokiamo įvaizdžio formavimu* – aukštosios mokyklos identiteto transformavimu į įvaizdį tikslinės auditorijos narių sąmonėje pasitelkus išorinę komunikaciją.
3. *Grižtamuoju ryšiu* – matuojant, kiek suvokiamas įvaizdis atitinka formuojamą įvaizdį. Priklausomai nuo grįžtamojo ryšio, aukštoji mokykla gali keisti savo komunikacijos kanalus, priemones arba savo identitetą.

Siekiant validuoti teorinį aukštosios mokyklos įvaizdžio formavimo modelį, šiame darbe bus atliekamas empirinis tyrimas.

Apibendrinant darbo teorinę dalį galima teigti, jog organizacijos įvaizdis kaip pažinimo objektas yra ambivalentiškas ir abstraktus, todėl egzistuoja daugybė individualių požiūrių į įvaizdį kaip fenomeną. Tradiciškai įvaizdžio formavimo procesas yra suvokiamas kaip linijinis komunikacijos modelis, kuriame organizacijos identitetas ir įvaizdis yra išskiriami kaip pagrindiniai sąveikos elementai. Įvaizdžio formavimo procesas turi tris pagrindinius konstruktus: 1) organizacijos identitetas; 2) organizacijos komunikacija/grižtamasis ryšys; 3) organizacijos (suvoktas) įvaizdis. Organizacijos identitetas apima visus sąmoningus aspektus, kuriuos organizacija nori parodyti ar iškomunikuoti ir tuos, kurie iškomunikuojami nesąmoningai. Organizacijos identitetas perduodamas panaudojant vizualinius, komunikacinius ir elgsenos elementus, jungiant juos į bendrą, sąmoningai suformuluotą žinutę, kuri transliuojama tam tikrai tikslinei auditorijai, siekiant konkrečiau, iš anksto numatyto tikslo. Galima teigti, jog organizacijos identitetas atspindi objektyvią realybę, tuo tarpu įvaizdis atspindi subjektyvų realybės suvokimą. Identitetas yra transformuojamas į įvaizdį pasitelkus komunikacijos procesus. Svarbiausi bendros organizacijos komunikacijos elementai yra vidinė ir išorinė komunikacija, valdoma ir nevaldoma komunikacija bei grįžtamasis ryšys.

Aukštųjų mokyklų įvaizdžio tyrimų analizė atskleidė, jog aukštosios mokyklos įvaizdžio formavimo tema mokslinėje bendruomenėje yra nagrinėjama palyginus menkai – dauguma vykdytų tyrimų yra atlikti iki 2000 m., o sukonstruotų aukštosios mokyklos įvaizdžio formavimo modelių mokslinėje literatūroje rasti nepavyko. Siekiant kompensuoti mokslinės literatūros aukštosios mokyklos įvaizdžio formavimo tema trūkumą, buvo ištirti ir nustatyti pagrindiniai aukštosios mokyklos įvaizdžio formavimo konstruktai ir jų elementai bei sudarytas teorinis aukštosios mokyklos įvaizdžio formavimo modelis.



## 2. TYRIMO METODOLOGIJA

Šio darbo tikslas – sudaryti aukštosios mokyklos įvaizdžio formavimo modelį, todėl darbe remiamasi viena iš įvaizdžio formavimo prieigų. Darbo autorės nuomone, Gray ir Balmer (1998) pateikia išsamiausią įvaizdžio formavimo prieigą, kuria remiantis galima teigti, jog pagrindiniai įvaizdžio formavimo konstruktai yra organizacijos identitetas, organizacijos komunikacija/grįžtamasis ryšys ir suvoktas įvaizdis, todėl darbo empiriniu tyrimu yra siekiama patikrinti šiuos konstruktus.

Tiriant aukštosios mokyklos įvaizdžio kaip multidimensinio konstrukto formavimą yra svarbu taikyti metodus ir instrumentus, leidžiančius pamatuoti respondentų požiūrį, todėl pirmiausia reikia parengti tyrimo dizainą, apibrėžti tyrimo populiaciją ir imtį bei sudaryti tyrimo instrumentą.

### 2.1. Tyrimo dizainas

Konstruojant tyrimo dizainą šiame darbe remiamasi Saunders, Thornhill ir Lewis, (2009) siūloma verslo ir vadybos mokslų tyrimų dizaino konstravimo prieiga. Remiantis Saunders et al. (2009) konstruoti tyrimo dizainą galima šešiais nuosekliais etapais:

1. Pasirenkant tyrimo filosofiją – pragmatizmo, pozityvizmo, interpretyvizmo, realizmo ir kt.
2. Pasirenkant tyrimo prieigą – dedukcinę arba indukcinę.
3. Numatant tyrimo strategiją – eksperimentas, apklausa, atvejo analizė ir kt.
4. Apibrėžiant metodų pasirinkimą – vienas metodas ar keli metodai.
5. Apibrėžiant tyrimo laikotarpį – skersinio pjūvio ar longitudinaliai tyrimai.
6. Apibrėžiant tyrimo procedūras – duomenų rinkimo ir analizės metodai.

Muranganwa (2016) pastebi, jog Saunders et al. pasiūlyta prieiga leidžia išvystyti nuoseklų ir teoriškai pagrįstą tyrimo dizainą. Raithatha (2017) taip pat pažymi, jog remiantis Saunders et al. prieiga tyrimo metodologija gali būti sudaryta palaipsniui, apimant svarbiausius aspektus, todėl ši prieiga gali būti naudojama kaip pagrindinis akademinio tyrimo modelis.

Šiame darbe tyrimo dizainas taip pat konstruojamas šešiomis fazėmis, kiekvienoje pasirenkant atitinkamą elementą:

1. **Tyrimo filosofija.** Šiame darbe remiamasi *pragmatizmo* filosofija ir nuostata, jog egzistuoja daugybė pasaulio pažinimo ir tyrimo būdų, todėl tiriant reiškinį galima pasitelkti skirtingus tyrimo metodus, jeigu jie padeda pasiekti darbe keliamų tikslų (Saunders et al., 2009), todėl siekiant iširti darbo teorinius konstruktus yra derinamas kokybinis ir kiekybinis tyrimas.

2. **Tyrimo priega.** Aukštosios mokyklos įvaizdžio formavimo tyrimui pasirinkta *dedukcinė* priega, leidžianti paaiškinti priežastinį ryšį tarp nagrinėjamų kintamųjų. Dedukcinė tyrimo priega leidžia tirti reiškinį taikant ir testuojant egzistuojančią teoriją (Saunders et al., 2009).
3. **Tyrimo strategija.** Aukštosios mokyklos įvaizdžio formavimo tyrimas yra *mišrus tyrimas*, leidžiantis suderinti kiekybinio ir kokybinio tyrimo metodus, todėl *apklausa* buvo pasirinkta kaip pagrindinė tyrimo strategija. Apklausa gali būti efektyviai naudojama, kai tyrimo objektas yra visuomeninės arba individualios sąmonės elementai, tokie kaip poreikiai, vertybės, įsitikinimai ar požiūris. Apklausa taikymas leidžia per trumpą laiką ir su nedidelėmis lėšų sąnaudomis apklausti daug respondentų. Taip pat apklausos rezultatai yra lengvai formalizuojami ir išreiškiami kiekybiniais rodikliais, todėl tai palengvina surinktų duomenų analizę.
4. **Metodų pasirinkimas.** Šiame darbe siekiama patikrinti aukštosios mokyklos įvaizdžio formavimo konstruktus ir sudaryti aukštosios mokyklos įvaizdžio formavimo modelį. Tyrimo metu yra taikomi *mišrūs duomenų rinkimo metodai*, derinant kiekybinio ir kokybinio tyrimo metodus. Aukštosios mokyklos identiteto ir komunikacijos/grižtamojo ryšio konstruktai yra patikrinami apklausiant aukštųjų mokyklų personalą, atsakingą už įvaizdžio formavimą, todėl jų tikrinimui buvo pasirinktas kokybinio tyrimo metodas – *struktūruotas interviu*, leidžiantis nustatyti ir palyginti matuojamus kintamuosius populiacijoje. Tyrimas buvo vykdomas apklausiant respondentus telefonu, tyrėjui užduodant patikslinančius klausimus. Suvokiamo įvaizdžio konstruktas buvo patikrintas tiriant studentų požiūrį, tyrimo rezultatai išreikšti kiekybiniais rodikliais, todėl suvokiamo įvaizdžio tyrimui buvo pasirinktas kiekybinio tyrimo metodas – *anketavimas raštu*, derinant tiesioginį anketavimą su internetine anketa.
5. **Tyrimo laikotarpis.** Tyrimas buvo atliekamas siekiant iširti respondentų požiūrį tam tikrame laiko taške, todėl šis tyrimas yra *skersinio pjūvio* tyrimas. Tyrimas buvo vykdomas trimis etapais:
  1. Tyrimo instrumentų parengimas – 2018.11.01-2019.04.01
  2. Pilotinis (kiekybinis) tyrimas – 2019.04.04-2019.04.06
  3. Empirinis (kiekybinis) tyrimas – 2019.04.15-2019.05.10
  4. Empirinis (kokybinis) tyrimas – 2019.05.01-2019.05.10
  5. Duomenų analizė – 2019.04.20-2019.05.15
6. **Tyrimo procedūros.** Tyrimo duomenų rinkimui buvo sukonstruoti tyrimo instrumentai – anketa kiekybiniam tyrimui ir interviu kokybiniam tyrimui. Kokybinio tyrimo duomenų analizei buvo pasitelkiamas *dedukcinės kokybinės turinio analizės* metodas, kiekybinio

tyrimo duomenų analizei buvo pasitelkiama *aprašomoji statistika* ir *statistinė analizė* SPSS programa.

## 2.2. Kokybinio tyrimo koncepcija

**Tiriamųjų populiacija ir imtis.** Tyrimu yra siekiama patikrinti teorinį aukštosios mokyklos įvaizdžio formavimo modelį. Siekiant patikrinti identiteto ir komunikacijos/grįžtamojo ryšio konstruktus, darbe buvo atliktas kokybinis tyrimas taikant *struktūruoto interviu* metodą. Tiriamųjų populiaciją sudarė visos valstybinės aukštosios mokyklos – remiantis statistikos departamento duomenimis<sup>1</sup> 2018-2018 m. Lietuvoje veikė 14 universitetų ir 12 kolegijų. Tyrimui pasirinkta *tipinių įvykių imtis*, todėl tiriamieji yra tipiškos valstybinės aukštosios mokyklos – kolegijos ir universitetai. Viso buvo apklaustos dvi kolegijos ir du universitetai. Interviu metu buvo apklausti darbuotojai, atsakingi už aukštosios mokyklos įvaizdžio formavimą. Dviejų kolegijų ir dviejų universitetų apklausa leido atsakyti į tyrimo klausimus, todėl laikytina, jog tolimesnis tyrimas yra netikslingas ir surinkti tyrimo duomenys yra pakankami.

**Tyrimo instrumentas ir duomenų analizė.** Kokybinio tyrimu siekiama patikrinti aukštosios mokyklos įvaizdžio formavimo konstruktus – identitetą ir komunikaciją/grįžtamąjį ryšį, todėl tyrimui buvo pasitelkiama *dedukcinė kokybinė turinio analizė*. Kokybiniam tyrimui buvo iškelti keturi klausimai:

1. Kokius identiteto formavimo elementus naudoja aukštosios mokyklos?
2. Kaip formuojamas aukštosios mokyklos įvaizdis?
3. Kokias vidinės ir išorinės komunikacijos priemonės naudoja aukštosios mokyklos identiteto ir įvaizdžio formavimui?
4. Kokias įvaizdžio formavimo priemonės galima būtų naudoti, nesant finansinių ar žmogiškųjų išteklių apribojimų?

Tyrimo instrumentas buvo sudarytas atsižvelgus į teorinėje dalyje išskirtus identiteto ir komunikacijos elementus (žr. 1.4 ir 1.5 skyrius). Buvo tikrinama, ar aukštoji mokykla naudoja teoriškai išskirtus elementus formuojant įvaizdį. Taip pat interviu metu buvo pasitelkiama respondentų, kaip ekspertų nuomonė, siekiant išsiaiškinti kokios priemonės galėtų būti naudojamos aukštosios mokyklos įvaizdžio formavimui, nesant resursų ar žmogiškųjų išteklių apribojimų. Iš viso tyrimo instrumentą sudarė 12 klausimų, iš kurių 5 atviri ir 7 uždari klausimai (1 priedas).

---

<sup>1</sup> Aukštųjų mokyklų skaičius 2017-2018 m.: <https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?hash=b331cbcd-c8ae-4560-b695-f7380924efcc#/>

Tyrimo metu duomenys buvo koduojami vadovaujantis iš anksto nustatytomis kategorijomis (Žydzūnaitė ir Sabaliauskas, 2017): *identiteto formavimas, įvaizdžio formavimas, komunikacija ir grįžtamasis ryšys, įvaizdžio formavimo rekomendacijos*.

Tyrimo metu buvo siekiama patikrinti kiek aukštosios mokyklos naudoja teoriškais išskirtus identiteto formavimo elementus, nustatyti naudojamus vidinės ir išorinės komunikacijos priemones bei atskleisti įvaizdžio formavimo ypatumus. Prieš tyrimą buvo sudaryta kategorijų matrica (2 priedas), kuria remiantis buvo išskirti ir koduoti prasminiai vienetai (Žydzūnaitė ir Sabaliauskas, 2017).

### 2.3. Kiekybinio tyrimo koncepcija

**Suvokiamo įvaizdžio tyrimo prieiga.** Organizacijos įvaizdis kaip mokslinio pažinimo objektas yra tiriamas gana įvairiai. Skirtingas įvaizdžio kaip reiškinio suvokimas lemia įvaizdžio tyrimų įvairovę. Analizuodama skirtingus suvokiamo įvaizdžio tyrimus, Stuart (1998) išskiria tris metodines įvaizdžio tyrimo prieigas pagal detalizavimo lygį (žr. 2.1 lent.).

2.1 lentelė

#### Suvokiamo įvaizdžio tyrimo prieigos

Detalizavimo lygis:	Konceptualizavimas	Tipologija	Matavimo implikacijos	Matavimo metodas
Aukštas	Įvaizdis susidaro vartotojo sąmonėje kaip prasmų tinklas	Įvaizdis yra struktūruotas kompleksiniu būdu	Kokybinis tyrimas: asociacijų paieška	Laisvas metodas Struktūrinis metodas
Vidutinis	Įvaizdis yra objekto suvokimo suma: svarbiausių požymių suvokimas padaugintas iš šių požymių svarbos	Įvaizdis yra požiūris	Kiekybiniai metodai: nustatyti svarbiausius požymius ir pateikti juos kaip teiginius	Požiūrio nustatymo klausimynas atskleidžiant: - Nuomonę - vertinimus
Žemas	Įvaizdis yra bendras holistinis įspūdis apie tai, kokią poziciją objektas užima lyginant su konkurentais	Įvaizdis yra bendras įspūdis	Sąlyginiai metodai: Sąlyginis objekto išdėstymas multidimensinėje skalėje	Panašumo ir teikiamos pirmenybės atvaizdavimas multidimensinėje skalėje

Šaltinis: Stuart (1998), psl. 362

Žemas įvaizdžio detalizavimo lygis remiasi įvaizdžio kaip bendro įspūdžio apie organizaciją samprata, todėl Stuart (1998) šiuo lygmeniu siūlo tirti įvaizdį sąlyginiais metodais.

Vidutinio detalizavimo lygmuo remiasi įvaizdžio kaip požiūrio samprata, todėl šio lygmens įvaizdžio tyrimas remiasi kiekybiniais metodais, atskleidžiant respondentų nuomonę ir vertinimus.

Aukšto detalizavimo lygis remiasi įvaizdžio kaip prasmų tinklo respondento sąmonėje koncepcija, todėl Stuart (1998) šiuo lygmeniu siūlo tirti įvaizdį kokybiniais metodais, siekiant atskleisti respondentų asociacijas.

Šiame darbe įvaizdis yra suvokiamas kaip tam tikras požiūris, todėl konstruojant tyrimo dizainą yra tikslinga taikyti vidutinio detalizavimo lygio prieigą.

**Tiriamųjų populiacija ir imtis.** Siekiant patikrinti aukštosios mokyklos suvokiamo įvaizdžio konstrukta, buvo apklausiami Lietuvos aukštųjų mokyklų – universitetų ir kolegijų, studentai. Remiantis statistikos departamento duomenimis, 2017-2018 metais Lietuvos aukštosiose mokyklose iš viso mokėsi 117 778 studentai, iš jų 82 345 universitetuose<sup>2</sup> ir 35 433 kolegijose<sup>3</sup>. Remiantis šiais duomenimis, tyrimo populiaciją sudaro 117 778 studentai, iš kurių 70 proc. (69,9 proc.) yra universitetų studentai ir 30 proc. (30,08 proc.) kolegijų studentai.

Optimali statistiškai reikšminga atrankos aibė buvo nustatyta remiantis V. Panioto imties tūrio apskaičiavimo lentele (cit. A. Valackienė ir Mikėnė, 2008, p. 145), kurioje esant 100 000 populiacijai ir 5 proc. paklaidai imties tūris lygus 398, todėl šio tyrimo metu buvo apklausta 410 studentų. Iš bendro užpildytų anketų skaičiaus buvo atrinktos 403 kokybiškai užpildytos anketos.

Imties tūris buvo patikrintas pagal formulę (Valackienė ir Mikėnė, 2008, p. 154):

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

$n$  – imties tūris,

$N$  – generalinė aibė,

$\Delta$  – paklaidos dydis.

Pagal šią formulę imties tūris sutampa su V. Panioto lentelės reikšme –  $n = 398$ , reiškia tyrimo imties tūris 403 yra tinkamas.

Imties reprezentatyvumas buvo užtikrintas iš bendro tyrime dalyvavusių studentų skaičiaus apklausiant 70 proc. (283) universitetų studentų ir 30 proc. (120) kolegijų studentų.

**Tyrimo instrumentas.** Siekiant patikrinti aukštosios mokyklos studentų suvokiamo įvaizdžio konstrukta, buvo tiriama aukštosios mokyklos studentų suvokiamo įvaizdžio vidinė struktūra. Atsižvelgiant į kiekybinio tyrimo tikslą buvo sudarytas tyrimo instrumentas – anketa, kuria yra tiriamas aukštųjų mokyklų studentų įvaizdžio suvokimas. Remiantis Stuart (1998) įvaizdis yra tiriamojo objekto suvokimo suma – svarbiausių požymių suvokimas padaugintas iš šių požymių

---

<sup>2</sup> Universitetų studentų skaičius 2017-2018 m: <https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?indicator=S3R529#/>

<sup>3</sup> Kolegijų studentų skaičius 2017-2018 m.: <https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?indicator=S3R258#/>

svarbos, todėl įvaizdžio tyrimui pirmiausia reikia nustatyti svarbiausius požymius ir pateikti juos kaip teiginius.

Svarbiausi požymiai buvo nustatyti teorinėje dalyje išskiriant aukštosios mokyklos įvaizdžio dimensijas (žr. 1.3 lent.), todėl siekiant išsiaiškinti kiek šie požymiai yra svarbūs suvokiant aukštosios mokyklos įvaizdį, kiekvienam požymiui buvo sudaryti teiginiai, apibrėžiantys skirtingus požymių aspektus.

Teiginių sąrašas buvo patikrintas atliekant pilotinį tyrimą. Pilotinis tyrimas buvo atliktas 2019 m. balandžio 4-6 dienomis, tyrime dalyvavo 10 studentų iš Šiaulių universiteto ir Mykolo Romerio universiteto. Atsakydami į anketoje pateiktus klausimus respondentai vertino klausimų aiškumą ir teiginių suprantamumą. Atsižvelgus į respondentų pastabas pradinių 52 teiginių skaičius buvo sumažintas, pašalinant teiginius, turinčius vienodą semantinę prasmę, todėl buvo sudarytas galutinis sąrašas iš 41 teiginio (3 priedas).

Remiantis galutiniu teiginių sąrašu, buvo sudarytas tyrimo instrumentas – anketa (4 priedas). Pirmoje anketos dalyje buvo tiriamas aukštosios mokyklos studentų suvokiamas įvaizdis. Požiūrio į aukštąją mokyklą formavimas buvo matuojamas pasitelkiant Likerto skalę – respondentai kiekvieną teiginį vertino pagal svarbumą nuo *visiškai nesvarbu* iki *labai svarbu*. Antroje anketos dalyje buvo siekiama išsiaiškinti bendrą informaciją apie respondentą – amžius, lytis, išsilavinimas ir aukštosios mokyklos, kurioje mokosi respondentas, tipas.

### 3. AUKŠTOSIOS MOKYKLOS ĮVAIZDŽIO FORMAVIMO VEIKSNIŲ IR SUVOKIAMO ĮVAIZDŽIO VIDINĖS STRUKTŪROS ANALIZĖ

#### 3.1. Kokybinio tyrimo rezultatai ir jų analizė

**Kokybinio tyrimo rezultatai.** Įvaizdžio formavimo aukštosiose mokyklose tyrimas buvo atliktas dvejuose universitetuose ir dvejose kolegijose. Siekiant išlaikyti aukštųjų mokyklų anonimiškumą, aukštųjų mokyklų pavadinimai yra koduojami.

**1. Universitetas X.** Atlikus interviu universitete X, duomenys buvo surašyti į kategorijų matricą (žr. 3.1 lentelę).

3.1 lentelė

#### Universiteto X kategorijų matrica

IDENTITETO FORMAVIMAS			
Tyrimo klausimas: <i>Kokius identiteto formavimo elementus naudoja aukštosios mokyklos?</i>			
Individualumas/išskirtinumas	Vizija, misija, strategija	Aplinkos veiksniai, lemiantys išskirtinumą	Kultūra (kiek darbuotojai vadovaujasi aukštosios mokyklos vertybėmis)
„Galima teigti, kad (universitetas) skiriasi (nuo kitų universitetų), bet ne dėl to, kad aiškiai skiriasi <...> tiesiog turi skirtis“	„Iš esmės visa tai yra suformuluota. <...> aukštojoje mokykloje buvo suburta darbo grupė, kuri dirbo, kad atnaujintų mokyklos prekės ženklą <...> ir darbo grupė taip ir darė, kad visa tai atitinkamai iškomunikuoti per prekės ženklą, per šūkį ir panašiai“	„Mūsų aukštoji mokykla veikia regione, <...> geografinė padėtis jau lemia <...>“	„Sunku pasakyti ar kasdien žmonės apie tas vertybes galvoja <...> bet kai mes organizuojame renginius <...> tai mes tuose renginiuose akcentuojame tas vertybes“
ĮVAIZDŽIO FORMAVIMAS			
Tyrimo klausimas: <i>Kaip formuojamas aukštosios mokyklos įvaizdis?</i>			
Įvaizdžio formavimas: tikslingas/ savaiminis	Atsakingi darbuotojai už įvaizdžio formavimą	Identiteto vaidmuo formuojant įvaizdį	
„Taip, tikslingai“	„už įvaizdžio formavimą yra atsakinga atskira tarnyba – tai yra komunikacijos ir rinkodaros tarnyba“	„<...> kaip minėjau pradžioje buvo darbo grupė, kuri formavo tą viziją, misiją, <...> bet tai vyko pakankamai seniai ir tos politinės ir socialinės aplinkybės <...> per tą laiką lėmė, kad jau daug kartų situacija keitėsi ir <...> vizija, misija ir vertybės <...> turėtų būti atnaujintos pagal laikmečio kontekstą“	
KOMUNIKACIJA IR GRĮŽTAMASIS RYŠYS			
Tyrimo klausimas: <i>Kokias vidinės ir išorinės komunikacijos priemonės naudoja aukštosios mokyklos identiteto ir įvaizdžio formavimui?</i>			
Vidinės komunikacijos priemonės	Išorinės komunikacijos priemonės	Grįžtamojo ryšio užtikrinimas: ar atliekami tyrimai, kaip studentai vertina aukštąją mokyklą	
Vertybės darbuotojams perduodamos „per renginius“, „kažkokie papildomi mokymai <...> nėra organizuojami“	„Reklama, mugės, spauda, baneriai, įvairūs plakatai stotelėse, visokie video klipai“. „<...> stengiamės išnaudoti socialinius tinklus, facebooke, instagrame vykdyti kuo galima intensyvesnę komunikaciją“	„Taip, tyrimus kaip ir atliekam, bet tam reikia tikrai skirti daugiau dėmesio“	
ĮVAIZDŽIO FORMAVIMO REKOMENDACIJOS			
Tyrimo klausimas: <i>Kokias įvaizdžio formavimo priemonės galima būtų naudoti, nesant finansinių ar žmogiškųjų išteklių apribojimu?</i>			
„tuos pačius (naudojamus komunikacinius kanalus) išnaudoti daug plačiau“. „Kalbant apie rinkodaros lauką, <...> ieškoti patrauklių būdų (perduoti informaciją jaunam žmogui)“. „<...> galbūt daryti kažkokius mokslo teatrus, <...> mokslinius šou“, „kažkokie mega projektai televizijoje <...> kartu su tuo projektu būtų siejamas universiteto vardas“			

*Identiteto formavimas.* Aukštosios mokyklos individualumas yra vystomas tik iš dalies, kadangi nėra pakankamai išplėtotas – nors galima teigti, kad aukštoji mokykla skiriasi iš kitų, tačiau individualumas nebuvo aiškiai įvardytas ar apibrėžtas. Universitetas turi viziją misiją ir strategiją, yra suformuluotos universiteto vertybės – prieš keletą metų tam tikslui buvo suburta darbo grupė, kurios tikslas buvo atnaujinti universiteto prekės ženklą, todėl buvo suformuluotos vertybės, kurios yra iškomunikuojamos per universiteto viziją, misiją ir šūkį. Vertybės yra akcentuojamos viešuose renginiuose, tačiau nėra aišku kiek darbuotojai vadovaujasi universiteto vertybėmis savo kasdieniniame darbe, todėl galima teigti, jog universiteto kultūra yra vystoma, tačiau nėra susiformavusi. Galima pastebėti, jog aplinkos veiksniai taip pat lemia universiteto identiteto formavimą – svarbiausias aplinkos veiksnys yra geografinė padėtis, taip pat universiteto identiteto formavimui turi įtakos politiniai ir sociokultūriniai veiksniai.

*Įvaizdžio formavimas.* Universitetas tikslingai formuoja savo įvaizdį, už įvaizdžio formavimą yra atsakinga komunikacijos ir rinkodaros tarnyba. Universiteto identitetas yra įvaizdžio formavimo pagrindas – formuojant universiteto įvaizdį buvo atsižvelgta į universiteto išskirtinumą, viziją, misiją ir strateginius tikslus. Tačiau įvaizdžio formavimo strategija buvo rengta prieš keletą metų per kuriuos įvyko universiteto identiteto kaita, todėl siekiant atliepti naują identitetą šiuo metu yra tikslinga atnaujinti įvaizdžio formavimo strategiją.

*Komunikacija ir grįžtamasis ryšys.* Universitetas įvaizdžio formavimui pasitelkia išorinės komunikacijos priemonių kompleksą:

1. Asmeninis bendravimas – universiteto pristatymas gimnazijose, mugėse;
2. Reklama – spaudoje, viešuose renginiuose; reklaminiai plakatai autobusų stotelėse;
3. Skaitmeninė komunikacija – viešinimas socialiniuose tinkluose facebook, instagram; reklaminių banerių talpinimas.

Identiteto ir kultūros formavimui universitetas pasitelkia vidinę komunikaciją – universiteto išskirtinumas ir vertybės iškomunikuojamos ir akcentuojamos organizuojamų renginių metu. Siekiant išsiaiškinti, kiek formuojamas įvaizdis atitinka suvokiamą įvaizdį, universitetas naudoja grįžtamąjį ryšį – atlieka tyrimus kaip studentai vertina universitetą, tačiau šie tyrimai nėra nuolatiniai.

*Aukštosios mokyklos įvaizdžio formavimo rekomendacijos.* Formuojant aukštosios mokyklos įvaizdį siūloma išnaudoti aktyvaus potencialių studentų įtraukimo metodus – mokslo teatrus, mokslinių eksperimentų šou. Taip pat siūloma išnaudoti masinio informavimo priemones – televiziją, rengiant didelio masto pramoginius ar pažintinius projektus, su kuriais būtų siejamas aukštosios mokyklos vardas.



2. **Universitetas Y.** Atlikus interviu universitete X, duomenys buvo surašyti į kategorijų matricą (žr. 3.2 lentelę).

3.2 lentelė

### Universiteto Y kategorijų matrica

<b>IDENTITETO FORMAVIMAS</b>			
Tyrimo klausimas: <i>Kokius identiteto formavimo elementus naudoja aukštosios mokyklos?</i>			
<b>Individualumas/išskirtinumas</b>	<b>Vizija, misija, strategija</b>	<b>Aplinkos veiksniai, lemiantys išskirtinumą</b>	<b>Kultūra (kiek darbuotojai vadovaujasi aukštosios mokyklos vertybėmis)</b>
„Taip, žinoma skiriasi <...> jinai yra lyderis Lietuvos aukštųjų mokyklų universitetų srityje rinkoje“	„Taip turi (viziją, misiją, strategiją, vertybes.)“	„Aišku, kad lemia <...> bet koku atveju politikų sprendimu jis (universitetas) gali būti irgi taip pat pertvarkomas <...> socialiniai veiksniai jeigu iš tikrųjų mokslas pavyzdžiui aukštasis universitetinis mokslas taps apmokestintas visiems aišku, kad tai padarys įtaką“	„Aš manau, kad stengiasi vadovautis (vertybėmis)“
<b>ĮVAIZDŽIO FORMAVIMAS</b>			
Tyrimo klausimas: <i>Kaip formuojamas aukštosios mokyklos įvaizdis?</i>			
<b>Įvaizdžio formavimas: tikslingas/ savaiminis</b>	<b>Atsakingi darbuotojai už įvaizdžio formavimą</b>	<b>Identiteto vaidmuo formuojant įvaizdį</b>	
„Taip, tikslingai“	„Yra atsakingi darbuotojai“	„Taip, (įvaizdžio formavimas) siejasi (su vizija, misija, strategija, vertybėmis) <...> net nėra kuriama šioje vietoje neturint pagrindo“	
<b>KOMUNIKACIJA IR GRĮŽTAMASIS RYŠYS</b>			
Tyrimo klausimas: <i>Kokias vidinės ir išorinės komunikacijos priemonės naudoja aukštosios mokyklos identiteto ir įvaizdžio formavimui?</i>			
<b>Vidinės komunikacijos priemonės</b>	<b>Išorinės komunikacijos priemonės</b>	<b>Grįžtamojo ryšio užtikrinimas: ar atliekami tyrimai, kaip studentai vertina aukštąją mokyklą</b>	
„<...> pavyzdžiui, naujokams pradėjusiems dirbti universitete yra vadinamosios „naujokų dienos“, kuomet jiems visa tai (vizija, misija, strategija, vertybės) yra pristatoma“. „<...> periodiškai informacija yra skleidžiama ir vadovybės ataskaitų metu, <...> taip pat yra naujienlaiškiuose svarbesni dalykai dedami, kartais rengiamos informacijos pranešimai“	„<...> priemonės iš esmės yra naudojamos tiek tradicinės tiek netradicinės visos rinkodarinės“. „<...> labai priklauso nuo tikslo, kurį norima pasiekti arba auditorijos kurią norima pasiekti <...> jeigu tai yra mokinys tai <...> jis gali pastebėti universitetą visose tose socialinių medijų priemonėse, socialiniuose tinkluose, facebooke, instagrame ir panašiai, jeigu mes galvojame apie tėvelių auditoriją, gal būt jiems tinka kai kuriais atvejais tradiciniai, labai įprasti rinkodariniai sprendimai – pranešimai, informacija spaudoje, televizijoje, laikraščiuose. Jeigu mes kalbame apie išorės partnerius, jiems galbūt yra svarbu kažkokie kvietimai atvykti į universitetą, matyti realybėje, susipažinti ir žinoti, tokie mini pristatymai“	„Mes atliekame periodiškai pirmakursių, kurie ateina į universitetą tyrimus <...> žiūrėdami, ar keičiasi jų nuomonė“	
<b>ĮVAIZDŽIO FORMAVIMO REKOMENDACIJOS</b>			
Tyrimo klausimas: <i>Kokias įvaizdžio formavimo priemonės galima būtų naudoti, nesant finansinių ar žmogiškųjų išteklių apribojimų?</i>			
„Išplėstume socialinius kanalus, ieškotume kažkokių kūrybinių, inovatyvių sprendimų“.			

*Identiteto formavimas.* Aukštosios mokyklos individualumas yra aiškiai apibrėžtas – universitetas turi stiprią poziciją konkurencinėje rinkoje ir remiantis šia pozicija vysto savo išskirtinumą. Pakankamai didelę reikšmę universiteto individualumui ir išskirtinumui turi aplinkos veiksniai – politiniai seimo sprendimai dėl universiteto pertvarkos, socialiniai veiksniai, tokie kaip aukštojo mokslo apmokestinimas lemia universiteto identiteto formavimą. Universitetas turi viziją misiją ir strategiją, yra suformuluotos universiteto vertybės. Universitetas kryptingai ir nuosekliai vysto vidinę kultūrą, kuri jau yra nusistovėjusi ir susiformavusi – kiekvienas naujas universiteto darbuotojas yra supažindinamas su bendra vertybių sistema, universiteto vizija ir misija. Universitete yra išplėtotas strateginio planavimo procesas – visi darbuotojai gali susipažinti su vykdomais projektais, stebėti kiek kiekvienas projektas prisideda prie universiteto vizijos ir misijos įgyvendinimo.

*Įvaizdžio formavimas.* Universitetas tikslingai formuoja savo įvaizdį, už įvaizdžio formavimą yra paskirti atsakingi darbuotojai. Universiteto įvaizdis yra pakankamai gerai suformuotas, šiuo metu yra vystoma ir palaikoma reputacija. Universiteto identitetas yra įvaizdžio formavimo pagrindas – formuojant ir palaikant universiteto įvaizdį yra atsižvelgiama į universiteto išskirtinumą, viziją, misiją ir strateginius tikslus.

*Komunikacija ir grįžtamasis ryšys.* Universitetas įvaizdžio formavimui pasitelkia tradicines ir netradicines komunikacijos ir rinkodaros priemonės: asmeninis bendravimas – universiteto pristatymas gimnazijose; pranešimai spaudai; skaitmeninė rinkodara; susitikimai su partneriais; projektų vykdymas. Komunikacijos priemonės pasirenkamos atsižvelgus į tikslinę auditoriją, pavyzdžiui, formuojant aukštosios mokyklos įvaizdžio suvokimą mokinių grupei, yra išnaudojami socialiniai tinklai, tėvų grupei išnaudojami tradiciniai komunikacijos kanalai – pranešimai spaudoje, televizijoje; išoriniams partneriams – asmeninis bendravimas ir susitikimai. Identiteto ir kultūros formavimui universitetas pasitelkia vidinę komunikaciją – universiteto išskirtinumas, vertybės, vizijos ir misijos įgyvendinimo progresas yra iškomunikuojami metinių vadovybės ataskaitų metu, pasitelkus periodinius naujienlaiškius personalui, esant poreikiui yra rengiami informaciniai pranešimai darbuotojams, organizuojami periodiniai susitikimai su padaliniais. Universitetas užtikrina nuolatinį grįžtamąjį ryšį – siekiant išsiaiškinti kaip studentai vertina universitetą, yra periodiškai apklausiami visi pirmo kurso studentai, vertinama studentų nuomonių kaitos tendencija.

*Aukštosios mokyklos įvaizdžio formavimo rekomendacijos.* Formuojant aukštosios mokyklos įvaizdį siūloma plačiau išnaudoti socialinius kanalus, vystyti kūrybinius, inovatyvius sprendimus. Formuojant aukštosios mokyklos įvaizdį yra patartina išlaikyti įvaizdžio formavimo kryptingumą, didelį dėmesį skirti atsakingam ir tikslingam finansų panaudojimui, susitelkti į įvaizdžio formavimo priemonių išskirtinumą.

3. Kolegija X. Atlikus interviu kolegijoje X, duomenys buvo surašyti į kategorijų matricą (žr. 3.3 lentelę).

3.3 lentelė

### Kolegijos X kategorijų matrica

<b>IDENTITETO FORMAVIMAS</b>			
Tyrimo klausimas: <i>Kokius identiteto formavimo elementus naudoja aukštosios mokyklos?</i>			
<b>Individualumas/išskirtinumas</b>	<b>Vizija, misija, strategija</b>	<b>Aplinkos veiksniai, lemiantys išskirtinumą</b>	<b>Kultūra (kiek darbuotojai vadovaujasi aukštosios mokyklos vertybėmis)</b>
„Turim, savo išskirtinį pagrindinį bruožą – tai, kad mes vykdom nuotolines studijas <...>“. „Taipogi mes visada akcentavom savo informacinių technologijų lygį“	„Be abejo, turi“	„Pačios mokyklos išskirtinumą – ne“.	„Jeigu kalbėtume apie mūsų administracijos personalą, tai mes tokiu šeimyniniu principu gyvename“
<b>ĮVAIZDŽIO FORMAVIMAS</b>			
Tyrimo klausimas: <i>Kaip formuojamas aukštosios mokyklos įvaizdis?</i>			
<b>Įvaizdžio formavimas: tikslingas/ savaiminis</b>	<b>Atsakingi darbuotojai už įvaizdžio formavimą</b>	<b>Identiteto vaidmuo formuojant įvaizdį</b>	
„<...> sprendimai, formuojant įvaizdį, be abejo, aš galėčiau sakyti kad yra apgalvoti, išsvarstyti ir tikrai yra daromi sąmoningai ir tikslingai“	„<...> komunikacijos vadovė <...>“	„Be abejo, be to (rėmimosi identiteu) neįmanoma“	
<b>KOMUNIKACIJA IR GRĮŽTAMASIS RYŠYS</b>			
Tyrimo klausimas: <i>Kokias vidinės ir išorinės komunikacijos priemonės naudoja aukštosios mokyklos identiteto ir įvaizdžio formavimui?</i>			
<b>Vidinės komunikacijos priemonės</b>	<b>Išorinės komunikacijos priemonės</b>	<b>Grįžtamojo ryšio užtikrinimas: ar atliekami tyrimai, kaip studentai vertina aukštąją mokyklą</b>	
„Jeigu mes kalbame apie administracijos darbuotojus, tai jie (vertybės, vizija, misija) įauga natūraliai ir nereikia kažkokių papildomų instruktažų <...>“. „Jeigu kalbame apie akademinę bendruomenę platesne truputėli prasme – dėstytojai, studentai, tai be abejo buvo rugsėjo pradžios renginiuose, per adaptacines savaites naujiems studentams“	„<...> pas mus yra atvirų durų politika <...> tai reiškia, kad mes visi esam atviri bendravimui, pamatymui, komunikavimui <...>“. „Be abejo, šiuolaikinėmis technologijos priemonėmis – internetinis puslapis, facebookas <...>, skype, mesendžeris, <...> e-portalai“. „Į mokyklą irgi buvo važinėjama, buvo dalyvaujama studijų mugėse“. „<...> atviros paskaitos <...> skrajutės, net ir spausdintinės priemonės“.	Taip, gilinamasi kaip vertina studijas, studijų kokybę, be abejo, pagrindiniai parametrai – dėstytojų darbą, dalykų turinį, taikomus metodus“	
<b>ĮVAIZDŽIO FORMAVIMO REKOMENDACIJOS</b>			
Tyrimo klausimas: <i>Kokias įvaizdžio formavimo priemonės galima būtų naudoti, nesant finansinių ar žmogiškųjų išteklių apribojimų?</i>			
„Jeigu mes kalbame apie įvaizdį plačiaja prasme, <...> labai svarbu <...> jeigu yra gyvo bendravimo <...>, kad tai vyktų operatyviai, sklandžiai, kultūringai, informatyviai, tiksliai, neklaidinant.“ „<...> televizinė, ekraninė reklama ji yra pakankamai paveiki <...>“. „<...> pati idėja yra svarbiausia komunikacijoje, <...> labiausiai reikėtų padirbėti prie idėjos, prie turinio, prie žinutės, kurią tu nori perteikti, akcentuojant išskirtinumus, kurie iš tikrųjų aktualūs yra ir vertingi tikslinei grupei, <...> vis dėlto galbūt eičiau per jaunimo segmentui ypatingai aktualias šiuolaikines informacines komunikacines technologijas“.			

*Identiteto formavimas.* Aukštosios mokyklos individualumas yra aiškiai apibrėžtas – kolegija išsiskiria iš kitų savo nuotolinių studijų pasiūla ir aukštu informacinių technologijų lygiu. Pagal nuotolinių studijų organizavimo apimtį ir pasiūlą, kolegija užima lyderiaujančią poziciją regione, užtikrina aukštą studentų aprūpinimą informacinių technologijų priemonėmis, todėl remdamasi savo išskirtinumu, vysto savo individualumą ir formuoja identitetą. Aplinkos veiksniai kolegijos individualumui ir išskirtinumui didelės įtakos neturi. Kolegija turi viziją misiją ir strategiją, tačiau kolegijos vertybės nėra apibrėžtos. Kolegijos kultūra nėra formuojama tikslingai, tačiau kolegijos vizija ir misija yra naudojami kaip vertybinis kultūros formavimo pagrindas. Darbuotojai susipažįsta su organizacijos vertybiniu pagrindu dalyvaudami bendrame kolegijos gyvenime, todėl galima daryti prielaidą, jog kolegijos kultūros formavimas yra labiau stichiškas, nei planingas.

*Įvaizdžio formavimas.* Kolegija tikslingai formuoja savo įvaizdį, už įvaizdžio formavimą yra atsakingas komunikacijos vadovas. Kolegijos įvaizdis yra formuojamas aktyviai, galima teigti, jog kolegijos identitetas yra įvaizdžio formavimo pagrindas – periodiškai yra atnaujinama kolegijos vizija ir misija, siekiant, kad formuojamas įvaizdis kuo labiau atitiktų besikeičiantį identitetą.

*Komunikacija ir grįžtamasis ryšys.* Kolegija įvaizdžio formavimui pasitelkia:

1. Asmeninį bendravimą – kolegijoje taikoma atvirų durų politika, todėl vykdomas tarpasmeninis bendravimas su esamais ir potencialiais studentais, dalyvaujama studijų mugėse, vykdomi pristatymai mokyklose, organizuojamos atviros paskaitos;
2. Skaitmeninę komunikaciją – išnaudojami skaitmeninės komunikacijos priemonės – skype, messenger, facebook, naudojami e-portalai.

Komunikacijos kanalai yra pasirenkami atsižvelgus į tikslinės auditorijos pobūdį – pavyzdžiui, siekiant pritraukti studentus į vadybos programą, bendradarbiaujama su kultūros centrais, į teisės programą – su teisininkų asociacijomis ir t. t. Kolegija užtikrina nuolatinį grįžtamąjį ryšį – vykdomos studentų apklausos siekiant įvertinti studijų kokybę, dėstytojų darbą, dėstyimo metodus, bendravimą, pasitenkinimą studijomis.

*Aukštosios mokyklos įvaizdžio formavimo rekomendacijos.* Formuojant aukštosios mokyklos įvaizdį siūloma išnaudoti asmeninį bendravimą, pateikiant aiškia, tikrovę atitinkančią informaciją. Rekomenduojama didelį dėmesį skirti komunikacinės žinutės turiniui, siekiant, kad pagrindinė idėja būtų pateikiama patraukliai ir nukreipta į konkrečią tikslinę auditoriją, išnaudoti masinio informavimo priemonės, tokias kaip televizija ir radijas, jaunimo pritraukimui išnaudoti skaitmenines informavimo priemones.

**4. Kolegija Y.** Atlikus interviu kolegijoje Y, duomenys buvo surašyti į kategorijų matricą (žr. 3.4 lentelę).

## Kolegijos Y kategorijų matrica

<b>IDENTITETO FORMAVIMAS</b>			
Tyrimo klausimas: <i>Kokius identiteto formavimo elementus naudoja aukštosios mokyklos?</i>			
<b>Individualumas/išskirtinumas</b>	<b>Vizija, misija, strategija</b>	<b>Aplinkos veiksniai, lemiantys išskirtinumą</b>	<b>Kultūra (kiek darbuotojai vadovaujasi aukštosios mokyklos vertybėmis)</b>
„<...> manau, kad regionišku išsiskiriame, <...> kitas aspektas, kad esame matomi mieste ir susidarę tam tikrą įvaizdį miesto bendruomenėje, kad teikiame kokybiškas studijas, kad pas mus gera studijuoti, <...> trečias aspektas būtų studijų kokybė, tas būtų išskirtinumas, kad pripažįstami mūsų absolventai kaip gerai pasirengę dirbti“	„Taip, visus tuos išvardintus dalykus tikrai turi (vizija, misija, strategija, vertybės)“	„Manau, kad lemia būtent geografiniai veiksniai <...>“ „politiniai veiksniai – savivaldybės pasitikėjimas, bendradarbiavimas su mumis <...>“ „Ekonominiai – finansavimas“	„Taip, (personalas) vadovaujasi (vertybėmis) ir vertybės yra aprašytos akademinės etikos kodekse, reikalaujama jų laikytis ir puoselėjamos vertybės vertinamos na bet kokioje dėstytojo veikloje“
<b>ĮVAIZDŽIO FORMAVIMAS</b>			
Tyrimo klausimas: <i>Kaip formuojamas aukštosios mokyklos įvaizdis?</i>			
<b>Įvaizdžio formavimas: tikslingas/ savaiminis</b>	<b>Atsakingi darbuotojai už įvaizdžio formavimą</b>	<b>Identiteto vaidmuo formuojant įvaizdį</b>	
„Taip, laikomės nuostatos, kad įvaizdį formuoja kiekvienas bendruomenės narys ir studentas ir dėstytojas ir bet koks netgi ūkio darbuotojas“	„Sukurtas turinys <...> rengiamas viešinti komunikacijos ir rinkodaros skyriuje, kur dirba trys darbuotojos“	„atsižvelgiant į juos (viziją, misiją, strategiją ir vertybes) planuojam rinkodaros strategiją ir planuojam išorinės ir vidinės komunikacijos veiklas“. „<...> taip pat, na kaip ir jau minėjau turbūt, atsižvelgiant į viziją, misiją ir vertybes yra planuojamos veiklos ir labai tokios na strateginės veiklos, įvairių skyrių planai turi atitikti tą formuojamą viziją, vykdomą misiją ir vertybes“.	
<b>KOMUNIKACIJA IR GRĮŽTAMASIS RYŠYS</b>			
Tyrimo klausimas: <i>Kokias vidinės ir išorinės komunikacijos priemonės naudoja aukštosios mokyklos identiteto ir įvaizdžio formavimui?</i>			
<b>Vidinės komunikacijos priemonės</b>	<b>Išorinės komunikacijos priemonės</b>	<b>Grįžtamojo ryšio užtikrinimas: ar atliekami tyrimai, kaip studentai vertina aukštąją mokyklą</b>	
„Taip, stengiamasi, kad būtų perteikiama (vertybės) vadovų pavyzdžiu“	„<...> kai turime turinį tada nusprendžiama kokiai auditorijai jis yra tinkamas ir parenkame komunikacijos priemonės, na tai dažniausiai kažkokia informacinė reklaminė medžiaga, taip pat tinklalapis, socialiniai tinklai, įvairūs renginiai, na ir bendradarbiavimas su socialiniais partneriais <...>“. „<...> (važiuojam į) mokyklas, įvairias studijų parodas, muges, pas save kviečiame moksleivius“.	„Po kiekvieno semestro atliekama studentų apklausa ir jie įvertina kiekvieną dalyką – ir dėstytojo darbą ir kokybę būtent to dalyko, ir medžiagos pateikimą ir panašiai. Taip pat dalyvaujame bendrose apklausose, pavyzdžiui, reitingai atlieka tyrimus, mūsų studentai dalyvavo, tai įsivertinam“.	
<b>ĮVAIZDŽIO FORMAVIMO REKOMENDACIJOS</b>			
Tyrimo klausimas: <i>Kokias įvaizdžio formavimo priemonės galima būtų naudoti, nesant finansinių ar žmogiškųjų išteklių apribojimų?</i>			
„Efektyviausias turbūt tos (įvaizdžio formavimo priemonės) kurios pasiekia jaunimą, jauną auditoriją, tai daugiausiai šiuo metu socialiniai tinklai“. „Apie komunikaciją kalbant, tai norėtusi galimybės bendradarbiauti su profesionaliomis reklamos agentūromis ir tokiu būdu kurti rinkodaros ir komunikacijos planus“. „Miesto patrauklumo didinimas ir darymas patogiu ir įdomiu jaunimui, nes labai priklauso kur tas jaunimas renkasi studijas būtent nuo miesto, <...> pats miestas turi savo strategijoje nusimatyti būtent patrauklumo didinimą jaunimui ir matyti tas aukštąsias mokyklas savo mieste ir padėti joms irgi kartu viešintis“.			

*Identiteto formavimas.* Aukštosios mokyklos individualumas yra aiškiai įvardijamas – išskiriama geografinė padėtis ir paslaugų kokybė, kurių pagrindu yra formuojamas kolegijos identitetas. Kolegija turi viziją, misiją ir strategiją, vertybės yra oficialiai uždokumentuotos kolegijos akademinės etikos kodekse. Didžiausią įtaką kolegijos individualumui turi geografinis veiksnys – kolegijos regioniskumas, politiniai veiksniai – savivaldybės pasitikėjimas ir bendradarbiavimas bei ekonominiai – finansavimas. Galima pastebėti aiškias kolegijos pastangas formuoti organizacinę kultūrą, puoselėjant bendras vertybes, kuriomis akademinis personalas vadovaujasi savo veikloje.

*Įvaizdžio formavimas.* Kolegija tikslingai formuoja savo įvaizdį, už įvaizdžio formavimą yra atsakingas komunikacijos ir rinkodaros skyrius, kuriame dirba trys darbuotojai. Kolegijos įvaizdis yra formuojamas aktyviai – laikomasi pozicijos, jog kiekvienas kolegijos darbuotojas, studentas ar bendruomenės narys yra ne tik įvaizdžio vertintojas, bet ir aktyvus įvaizdžio kūrėjas. Kolegijos identitetas yra aiškiai įvardijamas kaip įvaizdžio formavimo pagrindas – atsižvelgiant į viziją, misiją ir vertybes yra formuojama rinkodaros strategija, išorinės ir vidinės komunikacijos veiklos, įvairių skyrių planai taip pat turi atitikti viziją, misiją ir vertybes.

*Komunikacija ir grįžtamasis ryšys.* Kolegija identiteto formavimui pasitelkia asmeninį vadovų pavyzdį, tačiau kitos vidinės komunikacijos priemonės nebuvo paminėtos, todėl galima daryti prielaidą, jog vidinė komunikacija kolegijoje nėra plačiai vykdoma. Įvaizdžio formavimui kolegija taiko išorinės komunikacijos priemonių derinimą – informacinę reklamą, skaitmeninės komunikacijos priemones – komunikaciją socialiniuose tinkluose, asmeninį bendravimą – kolegijos pristatymai mokyklose, mugėse. Kolegija užtikrina nuolatinį grįžtamąjį ryšį – po kiekvieno semestro atliekama studentų apklausa, kurios metu yra vertinamas dėstytojų darbas, dėstomo dalyko kokybė, medžiagos pateikimas.

*Aukštosios mokyklos įvaizdžio formavimo rekomendacijos.* Formuojant aukštosios mokyklos įvaizdį siūloma išnaudoti socialinius tinklus, bendradarbiauti su reklamos agentūromis. Rekomenduojama didelį dėmesį skirti miesto, kuriame yra aukštoji mokykla patrauklumo ir patogumo didinimui, įtraukiant aukštosios mokyklos viešinimą į strateginius miesto planus.

**Kokybinio tyrimo rezultatų analizė.** Atlikus kokybinį tyrimą, tyrimo rezultatai buvo apibendrinti pagal nustatytas kategorijas (žr. 2.2 skyrių): 1) *identiteto formavimas*; 2) *įvaizdžio formavimas*; 3) *komunikacija ir grįžtamasis ryšys*; 4) *įvaizdžio formavimo rekomendacijos*.

1. *Identiteto formavimas.* Analizuojant aukštųjų mokyklų identiteto formavimo ypatumus, galima pastebėti, jog dauguma aukštųjų mokyklų vienaip ar kitaip formuoja savo identitetą, tačiau aukštosios mokyklos taiko skirtingas identiteto formavimo prieigas, todėl ne visos aukštosios mokyklos plėtoja šio darbo teorinėje dalyje (žr. 1.4 skyrių) išskirtus identiteto elementus (žr. 3.5 lentelę).

### Universitetų ir kolegijų plėtojami identiteto elementai

Elementai	Universitetas X	Universitetas Y	Kolegija X	Kolegija Y	Dažnis
1. Individualumas		X	X	X	3
2. Vizija	X	X	X	X	4
3. Misija	X	X	X	X	4
4. Strategija	X	X	X	X	4
5. Aplinka	X	X		X	3
6. Kultūra		X		X	2
Viso:	4	6	4	6	

Šaltinis: Sudaryta autorės

Remiantis 3.5 lentelės duomenimis galima pastebėti, jog dalis aukštųjų mokyklų formuoja savo identitetą formaliai – nors aukštosios mokyklos turi suformuotą viziją, misiją ir strategiją, formuojant identitetą jos nesiremia arba neišskiria savo individualumo (Universitetas X), nevysto vidinės kultūros (Universitetas X; Kolegija X). Dažniausiai naudojami identiteto elementai – aukštosios mokyklos vizija, misija ir strategija, todėl galima teigti, jog identitetas, bent jau formaliai, iki tam tikro lygio yra vystomas visose nagrinėtose aukštosiose mokyklose. Taip pat galima pastebėti, jog dvi aukštosios mokyklos (Universitetas Y ir Kolegija Y) naudoja visus teoriškai išskirtus identiteto formavimo elementus (žr. 3.5 lentelę).

2. *Įvaizdžio formavimas.* Apibendrinant aukštųjų mokyklų vykdomą įvaizdžio formavimą, galima teigti, jog visos aukštosios mokyklos formuoja įvaizdį planingai, kiekvienoje aukštojoje mokykloje yra paskirtas žmogus ar žmonių grupė, atsakinga už įvaizdžio formavimą. Taip pat galima teigti, jog aukštosios mokyklos naudoja identitetą kaip įvaizdžio formavimo pagrindą – visos apklaustos aukštosios mokyklos pažymi, jog formuodami savo įvaizdį atsižvelgia į aukštosios mokyklos individualumą, viziją, misiją ir vertybes.

3. *Komunikacija ir grįžtamasis ryšys.* Nagrinėtos aukštosios mokyklos naudoja tiek vidinės, tiek išorinės komunikacijos elementus. Formuojant identitetą galima išskirti dvi pagrindines aukštųjų mokyklų naudojamas vidinės komunikacijos rūšis ir jas sudarančias priemones (žr. 3.6 lentelę).

### Universitetų ir kolegijų vidinės komunikacijos rūšys ir priemonės

Rūšis	Universitetas X	Universitetas Y	Kolegija X	Kolegija Y
	Priemonės			
1. Vertikali komunikacija (iš viršaus į apačią)	Renginiai	Vadovybės ataskaitos Naujienlaiškiai Informaciniai pranešimai	Renginiai	-
2. Horizontali komunikacija	-	„Naujų dienų“	Adaptacinės savaitės naujiems studentams	-

Šaltinis: Sudaryta autorės

Analizuojant 3.6 lentelės duomenis galima pastebėti, jog aukštosios mokyklos skleidžia informaciją darbuotojams naudojant vertikalią komunikaciją iš viršaus į apačią ir horizontalią komunikaciją. Tačiau net dvi iš keturių aukštųjų mokyklų naudoja renginius kaip pagrindinę vidinės komunikacijos priemonę. Šie duomenys parodo, jog aukštosios mokyklos menkai plėtoja vidinę komunikaciją – tik Universitetas Y naudoja pakankamai platų vidinės komunikacijos priemonių spektrą.

Analizuojant aukštųjų mokyklų vykdomą išorinę komunikaciją, galima pastebėti, jog komunikacija vykdoma dviem lygmenimis – mikro lygmeniu vykdoma tarpasmeninė komunikacija, makro lygmeniu – masinė ir skaitmeninė komunikacija (žr. 3.7 lentelę).

### Universitetų ir kolegijų išorinės komunikacijos rūšys ir priemonės

Lygis	Rūšis	Universitetas X	Universitetas Y	Kolegija X	Kolegija Y
		Priemonės			
1. Mikro	Tarpasmeninė Komunikacija	-	Susitikimai su studentais Susitikimai su partneriais	Susitikimai su interesantais Atviros paskaitos	Susitikimai su studentais
2. Makro	Masinė Komunikacija	Studijų mugės Informacija spaujoje Plakatai stotelėse	Informacija spaudoje Informacija televizijoje Informacija laikraščiuose	Studijų mugės Skrajutės	Studijų mugės Informacinė reklama Renginiai
	Skaitmeninė Komunikacija	Baneriai Vaizdo filmukai Facebook Instagram	Facebook Instagram	Internetinis puslapis Facebook E-portalai	Internetinis puslapis Socialiniai tinklai

Šaltinis: Sudaryta autorės

Apibendrinant aukštųjų mokyklų naudojamas išorinės komunikacijos priemones, galima apskaičiuoti jų dažnius ir išskirti dažniausiai naudojamas priemones (žr. 3.8 lentelę).



### Universitetų ir kolegijų naudojamos išorinės komunikacijos priemonės

Priemonė	Universitetas X	Universitetas Y	Kolegija X	Kolegija Y	Dažnis
1. Susitikimai su interesantais		X	X	X	3
2. Atviros paskaitos			X		1
3. Studijų mugės	X		X	X	3
4. Informacija žiniasklaidoje	X	X		X	3
5. Plakatai stotelėse	X				1
6. Skrajutės			X		1
7. Renginiai				X	1
8. Baneriai	X				1
9. Vaizdo filmukai	X				1
10. Internetinis puslapis			X	X	2
11. Socialiniai tinklai	X	X	X	X	4

Šaltinis: Sudaryta autorės

Analizuojant 3.8 lentelės duomenis galima pastebėti, jog dažniausiai paminėta išorinės komunikacijos priemonė – viešinimas socialiniuose tinkluose (4), pakankamai svarbūs yra asmeniniai susitikimai su interesantais (3), informacijos sklaida žiniasklaidoje (3) ir dalyvavimas studijų mugėse (3), mažiau svarbi yra komunikacija per aukštosios mokyklos internetinį puslapį (2). Remiantis šiais duomenimis, galima daryti išvadą, jog aukštųjų mokyklų išorinė komunikacija yra nukreipta į jaunus žmones, todėl išnaudojama labiausiai prieinama jaunam žmogui priemonė – socialiniai tinklai.

Analizuojant aukštųjų mokyklų vykdomą grįžtamojo ryšio užtikrinimą, galima daryti išvadą, jog visos aukštosios mokyklos išnaudoja grįžtamąjį ryšį, siekiant atskleisti kaip studentai vertina aukštąją mokyklą.

4. *Aukštosios mokyklos įvaizdžio formavimo rekomendacijos.* Aukštosios mokyklos pateikė šias įvaizdžio formavimo rekomendacijas:

1. Naudoti kūrybiškus informacijos pateikimo būdus (pvz. moksliniai šou, moksliniai teatrai);
2. Išlaikyti įvaizdžio formavimo kryptingumą.
3. Užtikrinti ir plėtoti asmeninį bendravimą.
4. Užtikrinti, jog įvaizdis atitiktų realybę (identitetą).
5. Didinti miesto patrauklumą ir patogumą jaunam žmogui.
6. Įtraukti aukštosios mokyklos viešinimą į miesto strategiją.

Apibendrinant kokybinio tyrimo rezultatus, galima daryti išvadą, jog identitetas, iki tam tikro lygio, yra vystomas visose nagrinėtose aukštosiose mokyklose, todėl šiuo tyrimu galima patvirtinti,

jog aukštosios mokyklos naudoja teorinėje dalyje išskirtus identiteto elementus (žr. 1.4 skyrių). Identiteto formavimui aukštosios mokyklos naudoja vertikalios (iš viršaus į apačią) ir horizontalios komunikacijos rūšis. Visos aukštosios mokyklos įvaizdį formuoja planingai, įvaizdžio formavimo pagrindą visose aukštosiose mokyklose sudaro identitetas.

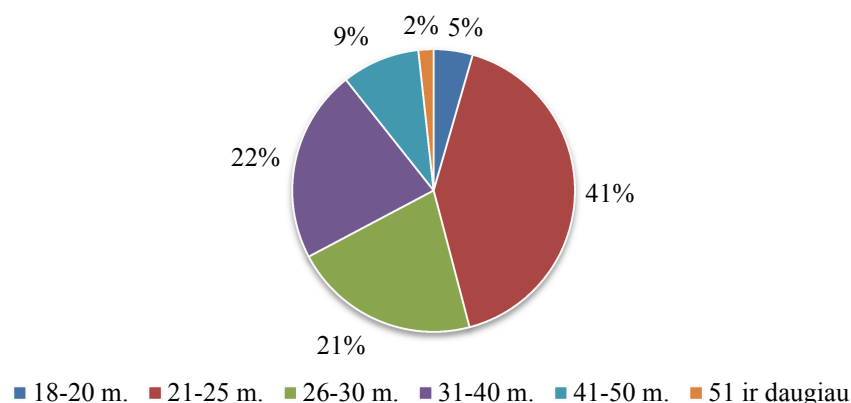
Įvaizdžio formavimui aukštosios mokyklos naudoja asmeninę komunikaciją (susitikimai su interesantais), masinę komunikaciją (dalyvavimas studijų mugėse, informacijos sklaida žiniasklaidoje) ir skaitmeninę komunikaciją (informacijos sklaida socialiniuose tinkluose ir internetiniame puslapyje).

## 3.2. Kiekybinio tyrimo rezultatai ir jų analizė

### 3.2.1. Aprašomoji statistinė analizė

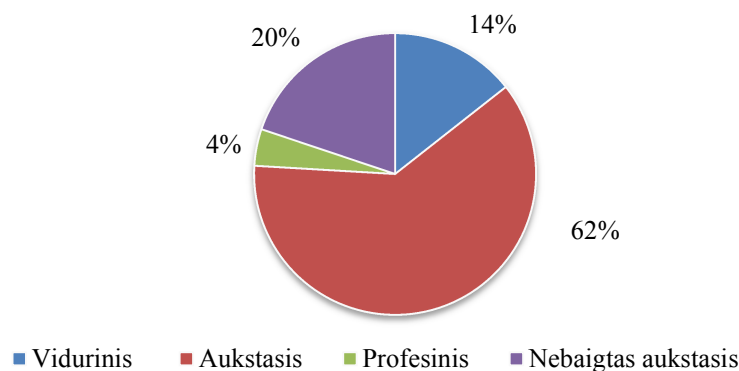
**Bendra informacija apie respondentus.** Pirmoje anketos dalyje buvo pateikti keturi klausimai, kuriais buvo siekiama nustatyti respondentų pasiskirstymą pagal amžių, lytį, išsilavinimą ir aukštosios mokyklos tipą. Didžioji dalis respondentų yra moterys – 77 proc., 23 proc. dalyvavusių – vyrai.

Dauguma respondentų yra jauni žmonės – 41 proc. tyrime dalyvavusių respondentų yra nuo 21 iki 25 metų, 22 proc. nuo 31 iki 40 metų, 21 proc. nuo 26 iki 30 metų, mažiausiai tyrime atsispindėjo respondentų (2 proc.), kuriems yra 51 ir daugiau metų, nuomonė (žr. 3.1 pav.).



3.1 pav. Respondentų pasiskirstymas pagal amžių

Taip pat buvo išsiaiškintas respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą (žr. 3.2 pav.) Daugiau, negu pusė respondentų turi aukštąjį išsilavinimą (62 proc.), dalis nebaigtą aukštąjį išsilavinimą (20 proc.), dalis – vidurinį (14 proc.) ir mažiausia respondentų grupė – turintys profesinį išsilavinimą (4 proc.).



**3.2 pav.** Respondentų pasiskirstymas pagal išsilavinimą

Didžioji dalis respondentų yra universiteto studentai (70 proc.), beveik trečdalis – kolegijų studentai (30 proc.).

Respondentų pasiskirstymas pagal aukštosios mokyklos tipą atitinka teorinį studentų pasiskirstymą – tyrimo populiaciją sudaro 117 778 studentai, iš kurių 70 proc. (69,9 proc.) yra universiteto studentų ir 30 proc (30,08 proc.) kolegijų studentų, todėl galima teigti, jog apklausta imtis yra pakankamai reprezentatyvi.

### 3.2.2. Faktorinė analizė

Buvo faktorizuotas 41 teiginys, nusakantis kaip studentai suvokia aukštosios mokyklos įvaizdį. Siekiant nustatyti svarbiausius teiginius apie aukštosios mokyklos įvaizdį, respondentams buvo pateikta Likerto skalė: *labai svarbu, svarbu, nei svarbu nei nesvarbu, nesvarbu, visiškai nesvarbu*. Faktorinė analizė buvo naudojama siekiant nustatyti vidinę aukštosios mokyklos suvokiamo įvaizdžio struktūrą ir sumažinti pradinių kintamųjų skaičių, apjungiant juos į faktorius. Faktorinė analizė buvo atlikta SPSS programa.

Faktorių skaičius buvo nustatytas remiantis Kaiser kriterijumi, tinkamumas faktorinei analizei buvo įvertintas Bartlett sferiškumo ir Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testais (žr. 3.9 lentelę).

3.9 lentelė

#### KMO ir Bartlett testų rezultatai

Kaiser-Meyer-Olkin imties adekvatumo matavimas		0,860
Bartlett sferiškumo testas	Apytiksl. Chi-kvadratu	8892,598
	Df	820
	Sig.	0

Remiantis Pukėnu (2009), KMO koeficientas turėtų būti ne mažesnis kaip 0,7, todėl gautas KMO 0,860 parodo, jog nagrinėjamų kintamųjų faktorinė analizė yra rezultatyvi. Bartlett sferiškumo testas parodė, kad duomenys koreliuoja tarpusavyje (duomenų koreliacijos matrica nėra lygi 1), todėl yra tinkami faktorinei analizei. Vidinė kintamųjų konsistencija buvo nustatyta įvertinus Cronbach alpha koeficientą (žr. 3.10 lentelę).

3.10 lentelė

### Patikimumo statistika

Cronbach Alpha	Spearman-Brown padidinto patikimumo koeficientas	Teiginių skaičius
0,925	0,927	41

Cronbach alpha koeficientas turėtų būti ne mažesnis kaip 0,7 (Pukėnas, 2009; Lamanuskas ir Augienė, 2017), o išskirtiniais atvejais ne mažesnis kaip 0,6, todėl gautas koeficientas 0,925 (žr. 3.10 lentelę) parodo, jog vidinė klausimyno konsistencija yra pakankamai gera ir faktorinė analizė puikiai tinka duomenų struktūros nustatymui.

Duomenų analizė buvo vykdoma taikant pagrindinių komponentų analizės metodą – Varimax ortogonalų sukimą su Kaizer normalizacija. Atsižvelgus į rekomendacijas (Pukėnas, 2009; Lamanuskas ir Augienė, 2017) buvo nustatyti ne mažesni kaip 0,4 kintamųjų svorių įverčiai absoliučiojo dydžiu.

**Rezultatai.** Faktorinė analizė buvo atlikta visiems teiginiams. Po komponentų matricos sukimo procedūros buvo išskirti aštuoni faktoriai, apibūdinantys 61,85 proc. bendros dispersijos (žr. 3.11 lentelę).

3.11 lentelė

### Bendros dispersijos paaiškinimas

Komponentas	Tikrinės reikšmės (Eigenvalue)			Ekstrakcija Svorių kvadratų sumos			Sukimas Svorių kvadratų sumos		
	Viso	Dispersija %	Sukaupta %	Viso	Dispersija %	Sukaupta %	Viso	Dispersija %	Sukaupta %
1	10,981	26,783	26,783	10,981	26,783	26,783	10,981	26,783	26,783
2	3,874	9,450	36,233	3,874	9,450	36,233	3,874	9,450	36,233
3	3,032	7,395	43,628	3,032	7,395	43,628	3,032	7,395	43,628
4	1,989	4,850	48,478	1,989	4,850	48,478	1,989	4,850	48,478
5	1,639	3,996	52,474	1,639	3,996	52,474	1,639	3,996	52,474
6	1,358	3,311	55,786	1,358	3,311	55,786	1,358	3,311	55,786
7	1,333	3,252	59,038	1,333	3,252	59,038	1,333	3,252	59,038
8	1,153	2,813	61,851	1,153	2,813	61,851	1,153	2,813	61,851

*Ekstrakcijos metodas: esminių komponentų analizė*

Po komponentų matricos sukimo procedūros kintamieji buvo sugrupuoti į aštuonis faktorius (žr. 3.12 lentelę), nurodant kintamųjų svorius. Faktoriams buvo priskirti pavadinimai, kiekvienam faktoriui buvo nustatyta vidinė konsistencija, įvertinus Cronbach alpha koeficientą.

3.12 lentelė

### Faktorių analizės rezultatai

Kriterijaus eil. nr.	Faktorius, kriterijus	Kriterijaus svoris	Cronbach alpha koeficientas
<b>1 FAKTORIUS: Akademinių paslaugų kokybė</b>		<b>11</b>	0,831
4.	Paskaitų metu informacija yra perteikiama įdomiai ir prieinamai	0,718	
14.	Aukštosios mokyklos siūlomos paslaugos atitinka studentų poreikius	0,684	
12.	Akademines paslaugas yra teikiamos profesionaliai ir kokybiškai	0,676	
6.	Paskaitų metu dėstytojai atsižvelgia į asmeninius studentų poreikius ir atitinkamai pakoreguoja paskaitos turinį	0,623	
9.	Aukštojoje mokykloje studijuoti yra malonu	0,580	
33.	Santykiai tarp dėstytoju ir studentu yra draugiški ir profesionalūs	0,546	
11.	Aiškios ir nuoseklios stojimo procedūros	0,502	
30.	Aukštoji mokykla nuolat stebi ir gerina dėstytojų kokybę	0,489	
<b>2 FAKTORIUS: Infrastruktūra</b>		<b>3,9</b>	0,839
29.	Studentų bendrabutis yra netoli aukštosios mokyklos	0,751	
39.	Geros apgyvendinimo sąlygos studentų bendrabutyje	0,710	
31.	Aukštojoje mokykloje veikia sporto, meno ir kiti būreliai	0,631	
38.	Aukštosios mokyklos patalpose yra reikalinga kompiuterinė įranga	0,573	
21.	Galimybė greitai nusigauti iki aukštosios mokyklos	0,487	
25.	Aukštoji mokykla organizuoja renginius, telkiančius aukštosios mokyklos bendruomenę	0,474	
26.	Suremontuotos ir sutvarkytos aukštosios mokyklos patalpos	0,431	
<b>3 FAKTORIUS: Aukštosios mokyklos išskirtinumas</b>		<b>3</b>	0,799
20.	Aukštoji mokykla yra didesnė, nei kitos	0,668	
19.	Aukštoji mokykla patraukliai pristatoma socialiniuose tinkluose	0,668	
18.	Aukštoji mokykla sudaro sąlygas turiningam laisvalaikio praleidimui	0,633	
23.	Patrauklus aukštosios mokyklos logotipas	0,525	
10.	Aukštoji mokykla skiria daug pastangų ir išteklių savo viešinimui	0,507	
24.	Aukštoji mokykla siūlo paslaugas, kurių neteikia kitos aukštosios mokyklos	0,480	
<b>4 FAKTORIUS: Viešoji nuomonė</b>		<b>2</b>	0,816
7.	Draugai ir pažįstami teigiamai atsiliepia apie aukštąją mokyklą	0,710	
3.	Darbdaviai vertina šios aukštosios mokyklos diplomą geriau, nei kitos aukštosios mokyklos diplomą	0,645	
5.	Aukštoji mokykla yra vertinama geriau, nei kitos	0,614	
34.	Žiniasklaidoje vyrauja palanki nuomonė apie aukštąją mokyklą	0,607	
28.	Socialiniuose tinkluose vyrauja palanki nuomonė apie aukštąją mokyklą	0,583	
32.	Visuomenė palankiai vertina aukštąją mokyklą	0,579	
<b>5 FAKTORIUS: Išsilavinimo kokybė</b>		<b>1,6</b>	0,684
40.	Aukštoji mokykla teikia kokybišką išsilavinimą	0,718	
37.	Dėstytojai yra suinteresuoti padėti studentui pasiekti gerų mokymosi rezultatų	0,699	
22.	Aukštoji mokykla suteikia studentams įgūdžius ir kompetencijas, reikalingas darbui pagal specialybę	0,692	
36.	Įgijus išsilavinimą šioje aukštojoje mokykloje, įsidarbinti yra lengviau, nei baigus kita aukštąją mokyklą	0,532	
<b>6 FAKTORIUS: Stojimo sąlygos</b>		<b>1,4</b>	0,654
27.	Į aukštąją mokyklą įstoti yra lengviau, nei į kitas aukštąsias mokyklas	0,754	
8.	Studijų kaina aukštojoje mokykloje yra mažesnė, nei kitose aukštosiose mokyklose	0,669	
2.	Aukštoji mokykla yra mieste, kuriame aš gyvenu	0,659	
<b>7 FAKTORIUS: Aukštosios mokyklos reitingas</b>		<b>1,3</b>	0,887
17.	Aukštoji mokykla turi aukštesnį reitingą tarptautiniu mastu	0,808	
16.	Aukštoji mokykla turi aukštesnį reitingą šalies mastu	0,763	
<b>8 FAKTORIUS: Informacija apie paslaugas</b>		<b>1,2</b>	0,637
41.	Aukštosios mokyklos teikiamų paslaugų katalogas yra informatyvus ir lengvai prieinamas	0,765	
13.	Aukštosios mokyklos internetinis puslapis yra patrauklus ir informatyvus	0,505	

Teorinio tyrimo metu išskirti teiginiai, apibūdinantys studentų aukštosios mokyklos įvaizdžio suvokimą (žr. 1.7 skyrių) pasitelkus faktorinę analizę buvo suskirstyti į aštuonis faktorius. Pirmas faktorius – *akademinių paslaugų kokybė*, susideda iš aštuonių teiginių (žr. 3.12 lentelę) ir apibrėžia aukštosios mokyklos pastangas gerinti akademinių paslaugų kokybę, akcentuoja santykių tarp dėstytojų ir studentų pobūdį. Taip pat šis faktorius atskleidžia, jog studentų poreikių patenkinimas yra vienas iš esminių kokybiškų akademinių paslaugų požymių.

Sekantis faktorius – *infrastruktūra*, parodo, jog aukštosios mokyklos įvaizdžiui esminę reikšmę turi studentų apgyvendinimo sąlygos, mokymuisi reikalingos kompiuterinės įrangos buvimas, aplinka, pritaikyta aktyviam laisvalaikiui. Galima teigti, jog studentai didelę reikšmę teikia susisiekimui tarp mokymosi vietos – aukštosios mokyklos ir gyvenamosios vietos – studentų bendrabučio.

Trečias faktorius – *aukštosios mokyklos išskirtinumas*, pažymi, jog siekiant suformuoti palankų įvaizdį aukštoji mokykla turi skirtis iš kitų dydžiu, logotipu ar siūlomų paslaugų pobūdžiu. Taip pat svarbu, jog aukštosios mokyklos išskirtinumas apimtų ir papildomas paslaugas, tokias kaip aktyvaus laisvalaikio užtikrinimas. Studentų nuomone, siekiant formuoti aukštosios mokyklos išskirtinumą, svarbus yra viešinimas ir formuojama nuomonė socialiniuose tinkluose.

Ketvirtas faktorius – *viešoji nuomonė*, pabrėžia, jog palankaus įvaizdžio formavimui didelę reikšmę turi nuomonė apie aukštąją mokyklą perduodama iš lūpų į lūpas – pažįstamų nuomonė, bendras visuomenės požiūris į aukštąją mokyklą, darbdavių nuomonė apie aukštąją mokyklą, siejama su įsidarbinimo galimybėmis. Formuojant viešąją nuomonę yra svarbu išnaudoti žiniasklaidą ir socialinius tinklus.

Penktas faktorius – *išsilavinimo kokybė*, apibūdina veiksnius, susijusius su įsidarbinimo galimybėmis ir paslaugų kokybe. Studentams yra svarbu, jog dėstytojai būtų suinteresuoti padėti pasiekti gerų mokymosi rezultatų, o suteikiami įgūdžiai ir kompetencijos būtų susijusios su tolimesne profesine veikla.

Šeštas faktorius – *stojimo sąlygos*, yra susijęs su finansiniais ir bendrais stojimo į aukštąją mokyklą aspektais – studijų kaina, atstumu nuo gyvenamosios vietos ir stojimo konkurso dydžiu.

Septintas faktorius – *aukštosios mokyklos reitingas*, parodo, jog studentams yra svarbus aukštosios mokyklos vertinimas.

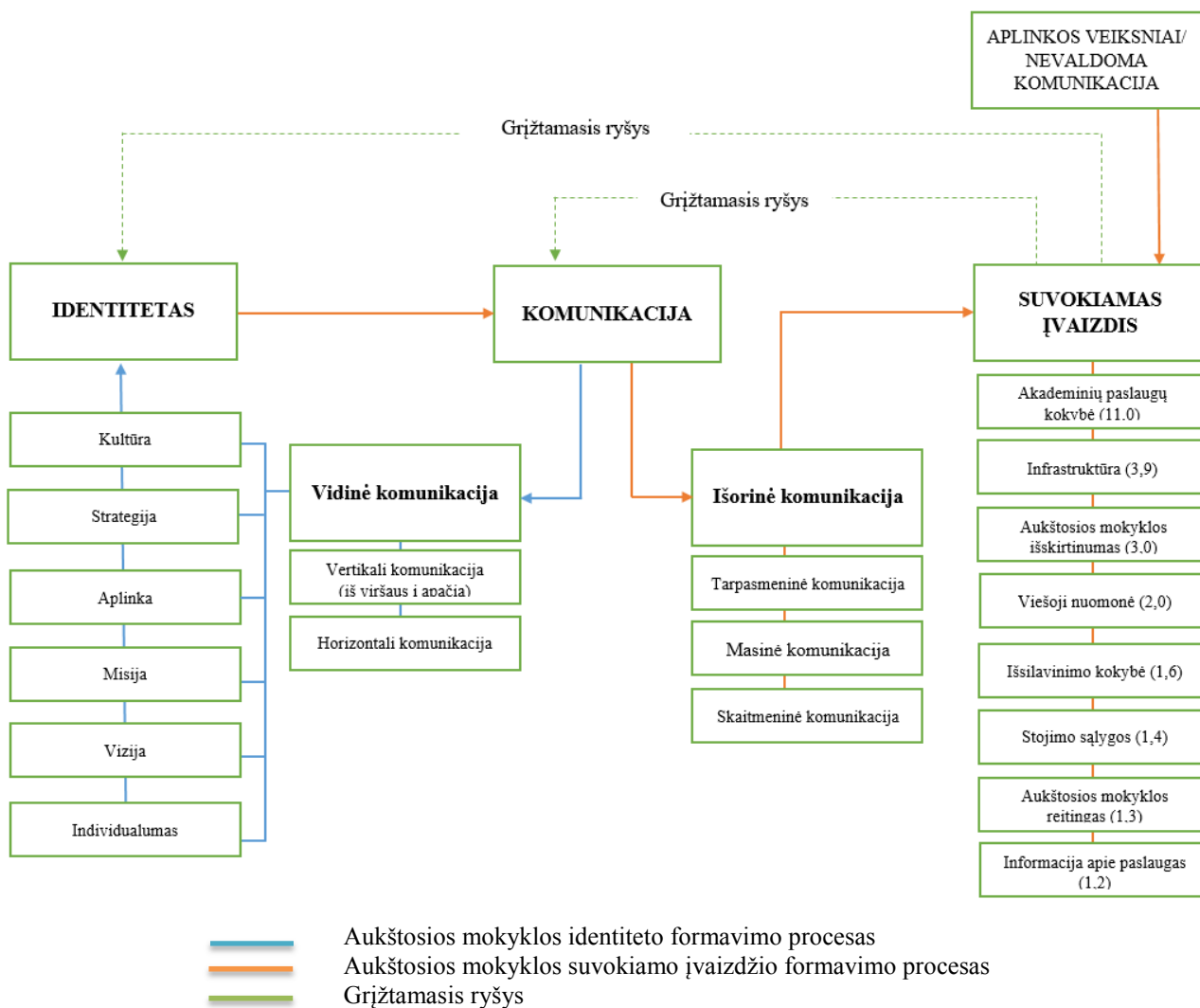
Aštuntas faktorius – *informacija apie paslaugas*, parodo, jog studentams svarbu, jog informacija apie aukštąją mokyklą būtų išsamiai pateikiama aukštosios mokyklos kataloge ir internetiniame puslapyje.

Analizuojant teiginių apie aukštosios mokyklos įvaizdį pasiskirstymą į faktorius, galima pastebėti, kad studentų aukštosios mokyklos įvaizdžio suvokimas apima tiesioginės studentų patirties aspektus – gaudami akademinės paslaugas studentai nori, kad būtų atsižvelgiama į jų

poreikius, vyrautų aukšta bendravimo kultūra, būtų sudaryta mokymuisi palanki aplinka, užtikrintas patogus susisiekimas ir apgyvendinimas. Tačiau taip pat galima pastebėti, jog faktoriai, pagal kuriuos yra formaliai vertinama aukštoji mokykla – išsilavinimo kokybė ir aukštosios mokyklos reitingas, studentų požiūriu nėra esminiai faktoriai, lemiantys aukštosios mokyklos įvaizdį.

### 3.3. Empirinis aukštosios mokyklos įvaizdžio formavimo modelis

Atliktas empirinis tyrimas leido pagrįsti ir patvirtinti pagrindinius aukštosios mokyklos įvaizdžio formavimo proceso konstruktus – identitetą, komunikaciją/grįžtamąjį ryšį ir suvokiamą įvaizdį. Atsižvelgus į empirinio tyrimo metu gautus duomenis, teorinis aukštosios mokyklos įvaizdžio formavimo modelis (žr. 1.8 skyrių) buvo papildytas empirinio tyrimo duomenimis (žr. 3.3 pav.).



3.3 pav. Empirinis aukštosios mokyklos įvaizdžio formavimo modelis

Šaltinis: sudaryta autorės

Analizuojant aukštosios mokyklos empirinį įvaizdžio formavimo modelį, galima teigti, jog aukštųjų mokyklų identiteto formavimui yra reikšmingi teoriškai išskirti identiteto formavimo elementai – dažniausiai aukštosios mokyklos vysto savo viziją, misiją ir strategiją. Remiantis empiriniu aukštosios mokyklos įvaizdžio formavimo modeliui galima teigti, jog siekiant formuoti įvaizdį, aukštosios mokyklos turi pagrindinį dėmesį skirti savo identiteto vystymui.

Empirinis modelis taip pat patikslina komunikacijos/grižtamojo ryšio konstrukta. Identiteto formavimui aukštosios mokyklos naudoja *vertikalią* ir *horizontalią vidinę komunikaciją*. Dažniausiai naudojamos vertikaliosios komunikacijos priemonės – renginiai, vadovybės ataskaitos, naujienlaiškiai, informaciniai pranešimai, kurių metu vadovai perteikia aukštosios mokyklos viziją, misiją ir vertybes darbuotojams. Horizontalia komunikacija aukštųjų mokyklų darbuotojai ar studentai dalinasi informacija, perteikia aukštosios mokyklos vertybes vieni kitiems.

Įvaizdžio formavimui aukštosios mokyklos pasitelkia tris pagrindines išorinės komunikacijos rūšis: *tarpasmeninę komunikaciją*, kuomet aukštosios mokyklos personalas tiesiogiai bendrauja su studentais, partneriais ar kitais suinteresuotais asmenimis; *masinę komunikaciją*, kuria yra skleidžiama informacija apie aukštąją mokyklą žiniasklaidoje, studijų mugėse; *skaitmeninę komunikaciją*, kuria aukštosios mokyklos komunikuoja su esamais ir potencialiais studentais jaunimui patraukioje erdvėje – socialiniuose tinkluose.

Pasitelkus išorinę komunikaciją, aukštosios mokyklos formuoja suvokiamą įvaizdį. Atlikta faktorinė analizė leido išskirti aštuonias suvokiamo įvaizdžio dimensijas – *akademinių paslaugų kokybę, infrastruktūra, aukštosios mokyklos išskirtinumas, viešoji nuomonė, išsilavinimo kokybė, stojimo sąlygos, aukštosios mokyklos reitingas ir informacija apie paslaugas*. Statistiniai parametrai leido patvirtinti išskirtų dimensijų validumą, sudarytų skalių konsistenciją ir homogeniškumą.

Apibendrinant galima teigti, jog siekiant formuoti palankų įvaizdį, aukštoji mokykla turėtų didelį dėmesį skirti savo identiteto formavimui. Formuojant identitetą yra tikslinga atsižvelgti į kiekybinio tyrimo metu išskirtas aukštosios mokyklos suvokiamo įvaizdžio kategorijas. Didžiausią įtaką aukštosios mokyklos įvaizdžio suvokimui turi *akademinių paslaugų kokybė* (svorio koeficientas 11), *infrastruktūra* (svorio koeficientas 3,9) ir *aukštosios mokyklos išskirtinumas* (svorio koeficientas 3), todėl identiteto formavimas turi remtis šių dimensijų integracija į aukštosios mokyklos strateginį valdymą.



## IŠVADOS

1. Išanalizavus įvaizdžio formavimo proceso teorinius aspektus, buvo nustatyta, jog mokslinėje literatūroje autoriai pateikia skirtingą požiūrį į įvaizdžio formavimo procesą. Tradiciškai įvaizdžio formavimo procesas yra suvokiamas kaip linijinis komunikacijos modelis, kuriame organizacijos identitetas ir įvaizdis yra išskiriami kaip pagrindiniai sąveikos elementai, todėl šiame darbe yra laikomasi pozicijos, jog įvaizdžio formavimo procesas yra sudarytas iš trijų pagrindinių konstrukčių: *organizacijos identiteto*, *organizacijos komunikacijos/grįžtamojo ryšio* ir *organizacijos suvokiamo įvaizdžio*. Organizacijos įvaizdžio formavimo procesas remiasi šių konstrukčių sąveika – organizacijos identitetas yra transformuojamas į įvaizdį tikslinių auditorijų narių sąmonėje komunikacijos procesų pagalba, todėl įvaizdžio formavimo procesas apibrėžiamas kaip *sprendimų, veiksmų ir priemonių visuma, skirta interesų grupių požiūriui į organizaciją formuoti ir keisti*.
2. Išanalizavus pagrindinius įvaizdžio formavimo konstruktus – identitetą, komunikaciją/grįžtamąjį ryšį ir suvokiamą įvaizdį, buvo nustatyti juos sudarantys elementai. Identiteto konstrukta sudaro šeši elementai – *organizacijos aplinka*, *grįžtamasis ryšys*, *misija ir vizija*, *organizacijos kultūra*, *organizacijos individualumas* ir *strateginis valdymas*. Identitetas yra transformuojamas į įvaizdį pasitelkus komunikacijos procesus. Svarbiausi bendros organizacijos komunikacijos elementai yra *vidinė* ir *išorinė komunikacija*, *valdoma* ir *nevaldoma komunikacija* bei *grįžtamasis ryšys*. Aukštosios mokyklos suvokiamo įvaizdžio konstrukta sudaro dešimt pagrindinių teorinių elementų arba dimensijų – *aukštosios mokyklos patikimumas ir išskirtinumas*, *pagrindinių paslaugų požymiai*, *bendravimas ir elgsena*, *papildomų paslaugų požymiai*, *geografinė padėtis*, *stojimo sąlygos*, *aplinkos veiksniai/nekontroliuojama komunikacija*, *kontroliuojama komunikacija*, *infrastruktūra* ir *emociniai aspektai*.
3. Išanalizavus identiteto formavimą aukštosiose mokyklose, buvo nustatyta, kad pagrindiniai vystomi identiteto elementai – *vizija*, *misija* ir *strategija*. Tačiau taip pat buvo nustatyta, kad ne visos aukštosios mokyklos kryptingai vysto savo individualumą ir organizacinę kultūrą, todėl kai kuriose aukštosiose mokyklose identitetas vystomas tik iš dalies. Identiteto formavimui aukštosios mokyklos naudoja *vertikalios* (iš viršaus į apačią) ir *horizontalios vidinės komunikacijos* rūšis. Visos aukštosios mokyklos įvaizdį formuoja planingai, įvaizdžio formavimo pagrindą visose aukštosiose mokyklose sudaro identitetas. Įvaizdžio formavimui aukštosios mokyklos naudoja *asmeninę komunikaciją*, *masinę komunikaciją* ir *skaitmeninę komunikaciją*. Aukštųjų mokyklų išorinė komunikacija yra nukreipta į jaunus žmones, todėl

išnaudojama labiausiai prieinama jaunam žmogui priemonė – *socialiniai tinklai*. Taip pat visos aukštosios mokyklos išnaudoja grįžtamąjį ryšį, siekiant atskleisti kaip studentai vertina aukštąją mokyklą.

4. Aukštosios mokyklos studentų suvokiamo įvaizdžio vidinės struktūros analizė parodė, jog aukštosios mokyklos *akademinių paslaugų kokybė, infrastruktūra ir išskirtinumas* yra pagrindiniai faktoriai, lemiantys aukštosios mokyklos įvaizdžio suvokimą. Mažiau svarbūs faktoriai – *viešoji nuomonė, išsilavinimo kokybė, stojimo sąlygos, aukštosios mokyklos reitingas ir informacija apie paslaugas*. Išskirtų faktorių analizė parodė, kad studentų aukštosios mokyklos įvaizdžio suvokimas apima tiesioginės studentų patirties aspektus – gaudami akademinės paslaugas studentai nori, kad būtų atsižvelgiama į jų poreikius, vyrautų aukšta bendravimo kultūra, būtų sudaryta mokymuisi palanki aplinka, užtikrintas patogus susisiekimasis ir apgyvendinimas. Tačiau taip pat buvo nustatyta, jog faktoriai, pagal kuriuos yra formaliai vertinama aukštoji mokykla – *išsilavinimo kokybė* ir *aukštosios mokyklos reitingas*, studentų požiūriu nėra esminiai faktoriai, lemiantys aukštosios mokyklos įvaizdį.

## REKOMENDACIJOS

1. Didžiausią įtaką aukštosios mokyklos įvaizdžio suvokimui turi *akademinių paslaugų kokybė*. Siekiant formuoti palankų aukštosios mokyklos įvaizdį studentų tarpe, yra rekomenduojama aukštosiose mokyklose diegti paslaugų kokybės valdymo sistemas, tokias kaip ISO, LEAN ir pan.
2. Studentų nuomone, ypatingai svarbi aukštosios mokyklos įvaizdžio dalis yra *infrastruktūra*, todėl rekomenduojama siekti užtikrinti mokymosi ir laisvalaikio erdvių funkcionalumą bei patogumą, gerinti patalpų aprūpinimą informacinėmis komunikacijos technologijomis.
3. Viena esminių aukštosios mokyklos studentų suvokiamo įvaizdžio dimensijų yra *aukštosios mokyklos išskirtinumas*, todėl rekomenduojama aiškiai ir konkrečiai apibrėžti aukštosios mokyklos individualumą ir išskirtinumą bei jų pagrindu formuoti aukštosios mokyklos identitetą.
4. Didžiausią įtaką aukštosios mokyklos įvaizdžio suvokimui turi *akademinių paslaugų kokybė, infrastruktūra ir aukštosios mokyklos išskirtinumas*, todėl rekomenduojama aukštosios mokyklos strateginį valdymą grįsti šių dimensijų vystymu.
5. Rekomenduojama integruoti *akademinių paslaugų kokybės, infrastruktūros ir aukštosios mokyklos išskirtinumo* dimensijas į aukštosios mokyklos išorinę komunikaciją ir pagrindinę komunikacinę žinutę.
6. Įvaizdžio formavimui kritinę reikšmę turi nuolatinio grįžtamojo ryšio užtikrinimas, todėl yra rekomenduojama vykdyti periodines studentų pasitenkinimo aukštosios mokyklos teikiamomis paslaugomis apklausas tam, kad pamatuoti kiek formuojamas įvaizdis atitinka suvokiamą. Remiantis šių matavimų rezultatais, rekomenduojama atitinkamai keisti aukštosios mokyklos komunikaciją ir/ar identitetą.
7. Formuojant aukštosios mokyklos identitetą ir įvaizdį yra rekomenduojama remtis realia aukštosios mokyklos veikla ir pasiekimais, siekiant išvengti tikslinių auditorijų klaidinimo.

## DISKUSIJA

Gauti tyrimo rezultatai skatina kelti naujus klausimus dėl aukštosios mokyklos įvaizdžio formavimo proceso organizavimo. Tokio pobūdžio klausimų kėlimas gali būti reikšmingas aukštųjų mokyklų įvaizdžio formavimo teorijai ir praktikai.

Pirmiausiai tai siejama su aukštosios mokyklos teikiamų paslaugų kokybe – atliktas tyrimas laido patvirtinti Kazoleas et al. (2001), Arpan et al. (2003), Zaghloul et al. (2010), Duarte et al. (2010) ir kt. gautus duomenis, kad aukštosios mokyklos paslaugų kokybė yra vienas esminių faktorių, kuriais remiantis studentai suvokia aukštosios mokyklos įvaizdį. Tačiau šiuo tyrimu buvo siekiama atsakyti į probleminį klausimą „*kaip formuoti aukštosios mokyklos įvaizdį?*“, todėl paslaugų kokybės valdymo tema nebuvo nagrinėjama. Siekiant praplėsti žinias aukštosios mokyklos įvaizdžio formavimo srityje, yra tikslinga toliau tirti aukštosios mokyklos studentų paslaugų kokybės suvokimą.

Antra tyrimų kryptis yra siejama su aukštosios mokyklos identiteto formavimu. Tyrimo rezultatai leidžia daryti prielaidą, jog ne visos aukštosios mokyklos skiria pakankamai dėmesio savo identiteto formavimui ir identiteto formavimo problematika yra aktuali Lietuvos aukštosioms mokykloms. Gauti kokybinio tyrimo rezultatai leido patvirtinti Iyamabo (2013) tyrimo duomenis – aukštosios mokyklos Lietuvoje naudoja išskirtus pagrindinius identiteto formavimo elementus, tačiau ne visos aukštosios mokyklos vysto savo individualumą ir organizacinę kultūrą. Kiekybinio tyrimo duomenys taip pat indikuoja, kad aukštosios mokyklos identitetas yra svarbi studentų suvokiamo įvaizdžio dalis – aukštosios mokyklos individualumas ir išskirtinumas buvo pažymėti kaip vienas svarbiausių faktorių, suvokiant aukštosios mokyklos įvaizdį. Tolesni tyrimai aukštųjų mokyklų identiteto formavimo tema sudarytų prielaidas tikslesniam identiteto formavimo ir valdymo pagrindimui.

Tyrimas taip pat atskleidė, kad aukštosios mokyklos infrastruktūra yra vienas esminių faktorių, suvokiant aukštosios mokyklos įvaizdį. Šie tyrimo duomenys buvo pakankamai netikėti, kadangi mokslinėje literatūroje aukštosios mokyklos infrastruktūra nebuvo išskiriama, kaip vienas esminių faktorių, įtakančių įvaizdžio suvokimą. Šios naujos aukštosios mokyklos įvaizdžio formavimo srities tyrimas gali būti siejamas su studentų pasitenkinimu teikiamomis papildomomis aukštosios mokyklos paslaugomis, todėl šis sritis taip pat reikalauja tolesnių mokslinių tyrimų.

Atliktas aukštosios mokyklos įvaizdžio formavimo tyrimas buvo ribojamas vienos tikslinės auditorijos – studentų, įvaizdžio suvokimo tyrimu. Siekiant užpildyti šią spragą, yra tikslinga atlikti tyrimus, įtraukiančius kitas tikslines auditorijas – darbdavius ir valdžios atstovus, atsakingus už sprendimų priėmimą.

## LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Abratt, R. (1989). A new approach to the corporate image management process. *Journal of marketing management*, 5(1), 63-76.
2. Aghaz, A., Hashemi, A., & Sharifi Atashgah, M. S. (2015). Factors contributing to university image: the postgraduate students' points of view. *Journal of Marketing for Higher Education*, 25(1), 104-126.
3. Alborovienė, B. ir Garnienė, G. (2011). Aukštojo mokslo institucijų įvaizdžio diskurso formavimas Lietuvos žiniasklaidoje. *Vadybos Mokslas Ir Studijos–kaimo Verslų Ir Jų Infrastruktūros Plėtrai*, 3(27), 5.
4. Alexander, D. C. (1971). A Construct of the Image and a Method of Measurement. *Journal of communication*, 21(2), 170-178.
5. Alves, H., & Raposo, M. (2010). The influence of university image on student behaviour. *International Journal of Educational Management*, 24(1), 73-85.
6. Arpan, L. M., Raney, A. A., & Zivnuska, S. (2003). A cognitive approach to understanding university image. *Corporate Communications: An International Journal*, 8(2), pp. 97-113.
7. Azoury, N. M., Daou, L. E., & El Khoury, C. M. (2013). University image and its relationship to student satisfaction: case of the Holy Spirit University of Kaslik, Lebanon. *Journal of Executive Education*, 12(1), 4.
8. Baker, K. (2002). *Organizational communication*. Žiūrėta 2019.03.07 [prieiga per internetą] <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/doe/benchmark/ch13.pdf>.
9. Balmer, J. M. (1998). Corporate Identity and the Advent of Corporate Marketing. *Journal of Marketing Management*, 14(8), 963-996.
10. Barich, H., & Kotler, P. (1991). A framework for marketing image management. *MIT Sloan Management Review*, 32(2), pp. 94.
11. Beerli Palacio, A., Díaz Meneses, G., & Pérez Pérez, P. J. (2002). The configuration of the university image and its relationship with the satisfaction of students. *Journal of Educational administration*, 40(5), 486-505.
12. Bick, G., Jacobson, M. C., & Abratt, R. (2003). The corporate identity management process revisited. *Journal of Marketing Management*, 19(7-8), 835-855.
13. 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, 99-106.

14. Bruggen, M., (2014). *The corporate identity and corporate image of KLM*. Master Thesis. ESHCC/MA Media & Business Erasmus School of History, Culture and Communication Erasmus University Rotterdam.
15. Buşu, O. V. (2013). Organization's Identity. *European Journal of Business and Social Sciences*, 2(6), 97-102.
16. Cernicova, M., Dragomir, M., & Palea, A. (2015). A students' and professors' view on the image of their university. Case study: Politehnica University of Timisoara. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 191, 98-102.
17. Christie, D. J. (2002). *A Trilateral Model for the Management of Corporate Image: An Examination of the Inter-relationship Between an Organization's Self Image, Its Projected Image and Its Perceived Image*. Griffith University.
18. Cornelissen, J. (2000), "Corporate image: An audience centred model", *Corporate Communications: An International Journal*, 5(2), 119-125.
19. Curtis, T., Abratt, R., & Minor, W. (2009). Corporate brand management in higher education: The case of ERAU. *Journal of Product and Brand Management*, 18(6), 404–413.
20. Čeikauskienė, M. (1997). Reklama ir firmos įvaizdis. *Vilnius: Lietuvos informacijos institutas*, 51-70.
21. Drūteikienė, G. (2003). Organizacijos įvaizdžio ekonominė funkcija. *Ekonomika*, 62, 54-62.
22. Drūteikienė, G. (2007). *Organization image management: the training book* (Doctoral dissertation, Doctoral dissertation, Vilnius University).
23. Duarte, P. O., Alves, H. B., & Raposo, M. B. (2010). Understanding university image: a structural equation model approach. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 7(1), 21-36.
24. Elsbach K.D. (2003). Organizational perception management. *Research in Organizational Behavior* 25: 297–332.
25. Gioia D.A., Schultz M, & Corley K. (2000). Organizational identity, image, and adaptive instability. *Academy of Management Review* 25(1): 63–81.
26. Gray, E. R., & Balmer, J. M. (1998). Managing corporate image and corporate reputation. *Long range planning*, 31(5), 695-702.
27. Hatch M.J, & Schultz M. (1997). Relations between organizational culture, identity, and image. *European Journal of Marketing* 31(5/6): 356–365.
28. Helgesen, Ø., & Nettet, E. (2007). Images, satisfaction and antecedents: Drivers of student loyalty? A case study of a Norwegian university college. *Corporate Reputation review*, 10(1), pp. 38-59.

29. Hemsley-Brown, J., & Goonawardana, S. (2007). Brand harmonization in the international higher education market. *Journal of business Research*, 60(9), 942-948.
30. Hemsley-Brown, J., Melewar, T. C., Nguyen, B., & Wilson, E. J. (2016). Exploring brand identity, meaning, image, and reputation (BIMIR) in higher education: A special section.
31. Hopenienė, R. (1998). Firminio stiliaus poveikis įmonės įvaizdžio formavimui. *Ekonomika ir vadyba*, 98, 132-134.
32. Iyamabo, J., Owolawi, S., Otubanjo, O., & Balogun, M. T. (2013). Corporate identity: identifying dominant elements in CI models. *Journal of Management Research*, 5(3), 28-43.
33. Ind, N. (1997). The corporate brand. In *The Corporate Brand* (pp. 1-13). Palgrave Macmillan, London.
34. Yusof, J. M., & Ariffin, S. (2016). The influence of self-congruity, functional image, and emotional attachment on loyalty. *Procedia Economics and Finance*, 37, 350-357.
35. Kaušikas, E. (2006). *AB „Rokiškio sūris“ įvaizdžio gerinimo strategija* (Doctoral dissertation, Aleksandras Stulginskis University).
36. Kazoleas, D., Kim, Y., & Anne Moffitt, M. (2001). Institutional image: a case study. *Corporate Communications: an international journal*, 6(4), 205-216.
37. Kennedy, S. H. (1977). Nurturing institutional image. *European Journal of Marketing*, 11(3), 120-164.
38. Kotler, P., & Keller, K. L. (2007). *A Framework for Marketing Management*, 3rd. edition.
39. Krampf, R. F., & Heinlein, A. C. (1981). Developing marketing strategies and tactics in higher education through target market research. *Decision Sciences*, 12(2), 175-193.
40. 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.
41. Lamanaukas, V., & Augienė, D. (2016). The fourth/final-year university student future professional career: understanding structure. *Baltic Journal of Career Education and Management*, 26-40.
42. Landrum, R. E., Turrisi, R., & Harless, C. (1999). University image: The benefits of assessment and modeling. *Journal of Marketing for Higher Education*, 9(1), 53-68.
43. Luque-Martínez, T., & Del Barrio-García, S. (2009). Modelling university image: The teaching staff viewpoint. *Public Relations Review*, 35(3), 325-327.
44. Mackelo, O. ir 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.

45. Marčinskas, A., Gudonienė, V. ir Drūteikienė, G. (2007). Aukštojo mokslo institucijų įvaizdis: šališki veiksniai. *Informacijos mokslai*, 40, 25-38.
46. Markwick, N., & Fill, C. (1997). Towards a framework for managing corporate identity. *European Journal of marketing*, 31(5/6), pp. 396-409.
47. Melewar, T.C., & Karaosmanoglu, E. (2006). Seven dimensions of corporate identity: A categorization from the practitioners' perspectives. *European Journal of Marketing*, 40(7/8), 846-869.
48. Munisamy, S., Mohd Jaafar, N., & Nagaraj, S. (2014). Does reputation matter? Case study of undergraduate choice at a Premier University. *The Asia-Pacific Education Researcher*, 23(3), 451–462.
49. Muranganwa, R. (2016). *Design and implementation of a multi-agent opportunistic grid computing platform*. Doctoral dissertation. University of Fort Hare.
50. 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.
51. Obasan, K. A. (2012). Organizational culture and its corporate image: A model juxtaposition. *Business and Management Research*, 1(1), 121-132.
52. Olins, W. (1989). *Corporate identity*. London: Thames and Hudson.
53. Pajuodis, A. (2005). *Prekybos marketingas*. Leidykla Eugrimas.
54. Pérez, J. P., & Torres, E. M. (2017). Evaluation of the organizational image of a university in a higher education institution. *Contaduría y administración*, 62(1), 123-140.
55. Pranulis, V., Pajuodis, A., Urbonavičius, S. ir Virvilaitė, R. (2000). *Marketingas*. Vilnius: Eugrimas, 423.
56. Pukėnas, K. (2009). Kokybinių duomenų analizė SPSS programa. *Kaunas: Lietuvos kūno kultūros akademija*, 94.
57. Raithatha, Y. (2017). *Understanding the economic impact terrorism has on the destination decision making: Northern Irish tourists*. Doctoral dissertation. Dublin Business School.
58. Reid, W. A. (1973). Applicants' images of universities. *Educational Review*, 26(1), 16–29.
59. Robbins S. P. (2003). *Organizacinės elgsenos pagrindai*, Kaunas: Poligrafija ir informatika.
60. Rosson, P., Brooks, M. R. (2004). M&As and corporate visual identity: An exploratory study. *Corporate Reputation Review*, 7(2), 181–194.
61. Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research methods for business students* 5th edition. *Perntice Hall*.
62. Stuart, H. (1998). Exploring the corporate identity/corporate image interface: An empirical study of accountancy firms. *Journal of Communication Management*, 2(4), 357-373.



63. Stuart, H. (1999). Towards a definitive model of the corporate identity management process. *Corporate communications: an international journal*, 4(4), 200-207.
64. Suvatjis, J. Y., & de Chernatony, L. (2005). Corporate identity modelling: a review and presentation of a new multi-dimensional model. *Journal of Marketing Management*, 21(7-8), 809-834.
65. Taljūnaitė, M. (2001). *Valstybės institucijų įvaizdis ir organizacinė elgsena*. Vilnius: LTU Leidybos centras.
66. 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), pp. 86-114.
67. Valackienė, A. ir Mikėnė S. (2008). *Sociologinis tyrimas: metodologija ir atlikimo metodika*. Kaunas: Technologija.
68. Van Rekom, J. (1997). Deriving an operational measure of corporate identity. *European Journal of Marketing*, 31(5-6), pp. 410-422.
69. Van Riel, C. B., & Balmer, J. M. (1997). Corporate identity: the concept, its measurement and management. *European journal of marketing*, 31(5/6), 340-355.
70. Wan, W. P., Chen, H. S., & Yiu, D. W. (2015). Organizational image, identity, and international divestment: A theoretical examination. *Global Strategy Journal*, 5(3), 205-222.
71. Westcott Alessandri, S. (2001). Modeling corporate identity: a concept explication and theoretical explanation. *Corporate Communications: An International Journal*, 6(4), 173-182.
72. Whetten, D. A. (2006). Albert and Whetten revisited: Strengthening the concept of organizational identity. *Journal of management inquiry*, 15(3), 219-234.
73. Wilkins, S., & Huisman, J. (2013). Student evaluation of university image attractiveness and its impact on student attachment to international branch campuses. *Journal of Studies in International Education*, 17(5), 607-623.
74. Wilkins, S., & Huisman, J. (2015). Factors affecting university image formation among prospective higher education students: The case of international branch campuses. *Studies in Higher Education*, 40(7), 1256-1272.
75. Williams, S.L., & Moffitt, M.A. (1997). Corporate Image as an Impression Formation Process: Prioritizing Personal, Organizational, and Environmental Audience Factors. *Journal of Public Relations Research*, 9(4), pp. 237-258.
76. Zaghloul, A. A., Hayajneh, Y. A., & AlMarzouki, A. (2010). Factor analysis for an institutional image instrument. *International review on public and nonprofit marketing*, 7(2), 157-166.
77. Žydžiūnaitė, V. ir Sabaliauskas, S. (2017). Kokybiniai tyrimai: principai ir metodai: vadovėlis socialinių mokslų studijų programų studentams.
78. Алешина, И. В. (1998). Корпоративный имидж. *Маркетинг*, 1, 50-53.

79. Синяева, И. М. (2010). *Паблик рилейшнз в коммерческой деятельности*. Общество с ограниченной ответственностью "Издательство Юнити-Дана".

## **PRIEDAI**

## Aukštųjų mokyklų personalo interviu klausimynas

### 1. Identiteto formavimas

**Tyrimo klausimas: Kokius identiteto formavimo elementus naudoja aukštosios mokyklos?**

- Ar galima teigti, jog jūsų aukštoji mokykla skiriasi iš kitų mokyklų? Kuo išsiskiria?
- Ar aplinkos veiksniai (politiniai, ekonominiai, socialiniai, geografiniai ir kt.) lemia jūsų aukštosios mokyklos išskirtinumą?
- Ar jūsų aukštoji mokykla turi suformuluotą viziją, misiją, strategiją, vertybes?
- Ar jūsų aukštosios mokyklos personalas savo darbe vadovaujasi aukštosios mokyklos vertybėmis?

### 2. Įvaizdžio formavimas

**Tyrimo klausimas: Kaip formuojamas aukštosios mokyklos įvaizdis?**

- Ar jūsų aukštoji mokykla tikslingai formuoja savo įvaizdį? Ar yra darbuotojai atsakingi už įvaizdžio formavimą?
- Ar kuriant aukštosios mokyklos įvaizdį buvo atsižvelgta į universiteto išskirtinumą, viziją, misiją, strateginius tikslus?

### 3. Komunikacija ir grįžtamasis ryšys

**Tyrimo klausimas: Kokias vidinės ir išorinės komunikacijos priemones naudoja aukštosios mokyklos identiteto ir įvaizdžio formavimui?**

- Kokiomis priemonėmis jūsų aukštoji mokykla perteikia savo viziją, misiją ir vertybes darbuotojams?
- Kokiomis priemonėmis yra formuojamas įvaizdis jūsų aukštojoje mokykloje?
- Kokios komunikacijos priemonės, jūsų nuomone, būtų efektyviausios formuojant aukštosios mokyklos įvaizdį?
- Ar atliekami tyrimai, kaip studentai vertina jūsų aukštąją mokyklą?

### 4. Aukštosios mokyklos įvaizdžio formavimo rekomendacijos

**Tyrimo klausimas: Kokias įvaizdžio formavimo priemones galima būtų naudoti, nesant finansinių ar žmogiškųjų išteklių apribojimų?**

- Jeigu jūsų neribotų biudžetas ir žmogiškieji ištekliai, kokiomis priemonėmis rekomenduotumėte formuoti aukštosios mokyklos įvaizdį?
- Kas yra dar svarbu formuojant aukštosios mokyklos įvaizdį, ką norėtumėte paminėti?

## Prasminių vienetų kategorijų matrica

<b>IDENTITETO FORMAVIMAS</b>			
Tyrimo klausimas: <i>Kokius identiteto formavimo elementus naudoja aukštosios mokyklos?</i>			
<b>Individualumas/išskirtinumas</b>	<b>Vizija, misija, strategija</b>	<b>Aplinkos veiksniai, lemiantys išskirtinumą</b>	<b>Kultūra (kiek darbuotojai vadovaujasi aukštosios mokyklos vertybėmis)</b>
<b>ĮVAIZDŽIO FORMAVIMAS</b>			
Tyrimo klausimas: <i>Kaip formuojamas aukštosios mokyklos įvaizdis?</i>			
<b>Įvaizdžio formavimas: tikslingas/ savaiminis</b>	<b>Atsakingi darbuotojai už įvaizdžio formavimą</b>	<b>Identiteto vaidmuo formuojant įvaizdį</b>	
<b>KOMUNIKACIJA</b>			
Tyrimo klausimas: <i>Kokias vidinės ir išorinės komunikacijos priemonės naudoja aukštosios mokyklos identiteto ir įvaizdžio formavimui?</i>			
<b>Vidinės komunikacijos priemonės</b>	<b>Išorinės komunikacijos priemonės</b>	<b>Grįžtamojo ryšio užtikrinimas: ar atliekami tyrimai, kaip studentai vertina aukštąją mokyklą</b>	
<b>ĮVAIZDŽIO FORMAVIMO REKOMENDACIJOS</b>			
Tyrimo klausimas: <i>Kokias įvaizdžio formavimo priemonės galima būtų naudoti, nesant finansinių ar žmogiškųjų išteklių apribojimų?</i>			

## Aukštosios mokyklos suvokiamo įvaizdžio teiginių sąrašas

Dimensija	Teiginiai
<p><b>1. Aukštosios mokyklos patikimumas ir išskirtinumas</b> (Wilkins ir Huisman, 2015; Reid, 1973; Wilkins ir Huisman, 2013; Alexander, 1971; Beerli et al., 2002)</p>	<p>1. Aukštoji mokykla yra vertinama geriau, nei kitos 2. Aukštoji mokykla turi aukštesnį reitingą šalies mastu 3. Aukštoji mokykla turi aukštesnį reitingą tarptautiniu mastu 4. Aukštoji mokykla išsiskiria iš kitų 5. Aukštoji mokykla siūlo paslaugas, kurių neteikia kitos aukštosios mokyklos</p>
<p><b>2. Pagrindinių paslaugų požymiai</b> (Alexander, 1971; Beerli et al., 2002; Arpan et al., 2003; Zaghoul et al., 2010; Duarte et al., 2010; Kazoleas et al., 2001; Krampf ir Heinlein, 1981)</p>	<p>6. Aukštosios mokyklos siūlomos paslaugos atitinka studentų poreikius 7. Aukštoji mokykla nuolat stebi ir gerina dėstytojų kokybę 8. Aukštoji mokykla teikia kokybišką išsilavinimą 9. Akademinės paslaugos yra teikiamos profesionaliai ir kokybiškai 10. Aukštoji mokykla vykdo mokslinius tyrimus 11. Aukštoji mokykla suteikia studentams įgūdžius ir kompetencijas, reikalingas darbui pagal specialybę 12. Darbdaviai vertina šios aukštosios mokyklos diplomą geriau, nei kitos aukštosios mokyklos diplomą 13. Įgijus išsilavinimą šioje aukštojoje mokykloje, įsidarbinti yra lengviau, nei baigus kitą aukštąją mokyklą</p>
<p><b>3. Bendravimas ir elgsena</b> (Reid, 1973; Alexander, 1971)</p>	<p>14. Paskaitų metu informacija yra perteikiama įdomiai ir prieinamai 15. Santykiai tarp dėstytojų ir studentų yra draugiški ir profesionalūs 16. Dėstytojai yra suinteresuoti padėti studentui pasiekti gerų mokymosi rezultatų 17. Paskaitų metu dėstytojai atsižvelgia į asmeninius studentų poreikius ir atitinkamai pakoreguoja paskaitos turinį</p>
<p><b>4. Papildomų paslaugų požymiai</b> (Duarte et al., 2010; Kazoleas et al., 2001; Wilkins ir Huisman, 2015; Arpan et al., 2003)</p>	<p>18. Aukštojoje mokykloje veikia sporto, meno ir kiti būreliai 19. Geros apgyvendinimo sąlygos studentų bendrabutyje 20. Aukštoji mokykla organizuoja renginius, telkiančius aukštosios mokyklos bendruomenę 21. Aukštoji mokykla sudaro sąlygas turiningam laisvalaikio praleidimui</p>
<p><b>5. Geografinė padėtis</b> (Reid, 1973; Krampf ir Heinlein, 1981; Zaghoul et al., 2010)</p>	<p>22. Aukštoji mokykla yra mieste, kuriame aš gyvenu 23. Galimybė greitai nusigauti iki aukštosios mokyklos 24. Studentų bendrabutis yra netoli aukštosios mokyklos</p>
<p><b>6. Stojimo sąlygos</b> (Kazoleas et al., 2001; Reid, 1973; Beerli et al., 2002)</p>	<p>25. Aiškios ir nuoseklios stojimo procedūros 26. Į aukštąją mokyklą įstoti yra lengviau, nei į kitas aukštąsias mokyklas 27. Studijų kaina aukštojoje mokykloje yra mažesnė, nei kitose aukštosiose mokyklose</p>

Dimensija	Teiginiai
<p><b>7. Aplinkos veiksniai/nekontroliuojama komunikacija</b> (Kazoleas et al., 2001; Reid, 1973; Krampf ir Heinlein, 1981; Wilkins ir Huisman, 2015)</p>	<p>28. Draugai ir pažįstami teigiamai atsiliepia apie aukštąją mokyklą 29. Visuomenė palankiai vertina aukštąją mokyklą 30. Žiniasklaidoje vyrauja palanki nuomonė apie aukštąją mokyklą 31. Socialiniuose tinkluose vyrauja palanki nuomonė apie aukštąją mokyklą</p>
<p><b>8. Kontroliuojama komunikacija</b> (Krampf ir Heinlein, 1981; Wilkins ir Huisman, 2015; Arpan et al., 2003; Duarte et al., 2010)</p>	<p>32. Aukštosios mokyklos internetinis puslapis yra patrauklus ir informatyvus 33. Aukštoji mokykla skiria daug pastangų ir išteklių savo viešinimui 34. Aukštosios mokyklos teikiamų paslaugų katalogas yra informatyvus ir lengvai prieinamas 35. Aukštoji mokykla patraukliai pristatoma socialiniuose tinkluose 36. Patrauklus aukštosios mokyklos logotipas 37. Dėstytojų ir personalo išvaizda yra dalykiška ir reprezentatyvi</p>
<p><b>9. Infrastruktūra</b> (Reid, 1973; Beerli et al., 2002)</p>	<p>38. Suremontuotos ir sutvarkytos aukštosios mokyklos patalpos 39. Aukštosios mokyklos patalpose yra reikalinga kompiuterinė įranga 40. Aukštoji mokykla yra didesnė, nei kitos</p>
<p><b>10. Emociniai aspektai</b> (Krampf ir Heinlein, 1981; Alexander, 1971; Beerli et al., 2002)</p>	<p>41. Aukštojoje mokykloje studijuoti yra malonu</p>

## Anketa aukštųjų mokyklų studentams

**Gerbiamas Respondente,**

Vykdomas tyrimas, kurį atlieka Šiaulių universiteto Vadybos studijų programos magistrantė Miglė Melnikova. Tyrimo tikslas – sudaryti aukštosios mokyklos įvaizdžio formavimo modelį.

*Jūsų nuomonė padės geriau atskleisti aukštosios mokyklos įvaizdžio formavimo ypatumus, todėl maloniai kviečiame Jus dalyvauti šioje apklausoje.*

**Garantuojame Jūsų atsakymų anonimiškumą.**

- **Jeigu galvotumėte apie idealią aukštąją mokyklą, kurioje norėtumėte studijuoti ir kurią galėtumėte rekomenduoti kitiems, kiek svarbūs būtų žemiau išvardinti veiksniai? (Ivertinkite kiekvieną teiginį ir Jums tinkamą atsakymą pažymėkite „X“)**

Veiksniai	Visiškai nesvarbu	Nesvarbu	Nei svarbu, nei nesvarbu	Svarbu	Labai svarbu
1. Dėstytojų ir personalo išvaizda yra dalykiška ir reprezentatyvi					
2. Aukštoji mokykla yra mieste, kuriame aš gyvenu					
3. Darbdaviai vertina šios aukštosios mokyklos diplomą geriau, nei kitos aukštosios mokyklos diplomą					
4. Paskaitų metu informacija yra perteikiama įdomiai ir prieinamai					
5. Aukštoji mokykla yra vertinama geriau, nei kitos					
6. Paskaitų metu dėstytojai atsižvelgia į asmeninius studentų poreikius ir atitinkamai pakoreguoja paskaitos turinį					
7. Draugai ir pažįstami teigiamai atsiliepią apie aukštąją mokyklą					
8. Studijų kaina aukštojoje mokykloje yra mažesnė, nei kitose aukštosiose mokyklose					
9. Aukštojoje mokykloje studijuoti yra malonu					
10. Aukštoji mokykla skiria daug pastangų ir išteklių savo viešinimui					
11. Aiškios ir nuoseklios stojimo procedūros					
12. Akademinės paslaugos yra teikiamos profesionaliai ir kokybiškai					
13. Aukštosios mokyklos internetinis puslapis yra patrauklus ir informatyvus					
14. Aukštosios mokyklos siūlomos paslaugos atitinka studentų poreikius					
15. Aukštoji mokykla vykdo mokslinius tyrimus					
16. Aukštoji mokykla turi aukštesnį reitingą šalies mastu					
17. Aukštoji mokykla turi aukštesnį reitingą tarptautiniu mastu					
18. Aukštoji mokykla sudaro sąlygas turiningam laisvalaikio praleidimui					
19. Aukštoji mokykla patraukliai pristatoma socialiniuose tinkluose					
20. Aukštoji mokykla yra didesnė, nei kitos					
21. Galimybė greitai nusigauti iki aukštosios mokyklos					



