

KLAIPĖDOS UNIVERSITETO
Socialinių ir humanitarinių mokslų fakulteto
Pedagogikos katedra

**PRIVATAUS DARŽELIO ĮVAIZDŽIO FORMAVIMAS:
VILNIAUS MIESTO ATVEJIS**

Švietimo vadybos studijų programos magistro baigiamasis darbas

Darbo autorius

Indrė Šveikuskė

Darbo vadovas

doc. dr. Gražina Šmitienė

Klaipėda, 2019

SANTRAUKA

Šveikauskė I. Privataus darželio įvaizdžio formavimas: Vilniaus miesto atvejis. Švietimo vadybos magistro studijų programos baigiamasis darbas. Darbo vadovė doc. Dr. G. Šmitienė, Klaipėdos universitetas: Klaipėda, 2019. – 102 p.

Spartų privačių darželių Vilniaus mieste stegimą lemia ekonominės, socialinės ir demografinės priežastys. Šiame mieste nuolat jaučiamas darželių poreikis. Todėl labai svarbu kurti teigiamą darželių įvaizdį, nes tai padeda pritraukti naujų paslaugų gavėjų.

Tyrimo tikslas – išanalizuoti privataus darželio įvaizdžio kūrimo strategijas Vilniaus mieste ir palyginti su valstybinio darželio įvaizdžio kūrimo strategijomis.

Tyrimo metodika. Atliktas kombinuotas tyrimas, jungiant kiekybinio ir kokybinio tyrimo metodus. Naudoti instrumentai: klausimynas ir interviu. Taikytas statistinis duomenų apdorojimas ir aprašomoji – interpretacinė analizė. Imtį sudarė: 65 privačių ir valstybinių darželių darbuotojai kiekybiniame tyrime, 2 darželių vadovai kokybiniame tyrime. Tyrimas atliktas laikantis etikos principų.

Tyrimo rezultatai. Nustatyta, kad privačių ir valstybinio darželių darbuotojai įvaizdį vertina teigiamai. Reputacijos formavimo procesas tiek privačiuose, tiek valstybiniame darželyje kuriamas remiantis novatoriškumu, darbuotojų profesionalumu ir finansiniu stabilumu. Daugiausiai dėmesio darželiai skiria organizacijos kultūrai, kuri lemia teigiamą įstaigų mikroklimatą. Identiteto formavimui darželiai skiria mažiausiai dėmesio, tačiau respondentų nuomone, tai padeda formuoti teigiamą įvaizdį. Valstybiniame darželyje įvaizdžio kūrimo strategija laikoma strateginiu tikslu, o privačiame prilyginama marketingo tikslams.

Išvada. Privačių darželių įvaizdžio kūrimui įtaką daro reputacijos, identiteto, organizacijos kultūros ir organizacijos komunikacijos veiksniai. Privataus ir valstybinio darželio įvaizdžio kūrimo strategijos nesiskiria.

Reikšminiai žodžiai: įvaizdis, privatus darželis, valstybinis darželis, ikimokyklinis ugdymas, strategija

SUMMARY

The image of private nursery formation in Vilnius city

The establishment of rapid private nurseries in Vilnius is determined by the economic, social and demographic reasons. The nursery need is always present in this city. Due to this, it is very important to form a positive nursery image, because it helps to attract new clients.

Research aim – to analyse the strategies of private nursery image formation in Vilnius city and compare it with the strategies of public nursery image formation.

Research methodology. Completed a combinative research by joining the quantitative and qualitative methods. Used means: questionnaire and interview. Applied statistic data processing and descriptive – interpretative analysis. Statistical sample includes: 65 workers of private and public nurseries in a quantitative research, 2 nursery directors in qualitative research. The research was carried out according to the principles of ethics.

Research results. It was identified that the workers of private and public nurseries positively evaluate its image. The process of reputation formation not only in private, but also in public nurseries is formed, while based on the innovation, worker professionalism and financial stability. The nurseries pay the most of attention to the culture of organization, which determines the positive microclimate in the institutions. The identity formation receives the least bit of attention of nurseries, however, according to the respondents' opinion, it helps to form the positive image. Image creation strategy is considered to be the strategic aim in the public nurseries, while in private, it is compared to marketing aim.

Conclusion. The private nursery image formation is affected by the reputation, identity, organization culture and organization communication factors. The private and public nursery image formation strategies do not differ.

Key words: image, private nursery, public nursery, preschool education, strategy.

TURINYS

IVADAS	7
I. DARŽELIO ĮVAIZDŽIO KONCEPCIJOS TEORINIAI ASPEKTAI	10
1.1. Darželio kaip viešosios įmonės įvaizdžio reglamentavimo aspektai.....	10
1.2. Darželio teisinio reglamentavimo brėžtys.....	35
II. PRIVATAUS DARŽELIO ĮVAIZDŽIO FORMAVIMO VILNIAUS MIESTE TYRIMO METODOLOGIJA	50
2.1. Empirinio tyrimo metodologija ir eiga.....	50
2.1.1. Kiekybinio tyrimo metodologija	52
2.1.2. Kokybinio tyrimo metodologija	58
III. TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ IR JŲ INTERPRETACIJA	61
3.1. Privataus darželio įvaizdžio formavimo kiekybinio tyrimo metodologija	61
3.2. Privataus darželio įvaizdžio formavimo kokybinio tyrimo metodologija.....	77
DISKUSIJA	84
IŠVADOS	86
REKOMENDACIJOS	88
LITERATŪRA.....	89
PRIEDAI	96

LENTELĖS

1 lentelė. Skirtingų autorių įvaizdžio sąvokos apibūdinimai	20
2 lentelė. Įvaizdžio tipai ir charakteristikos	27
3 lentelė Gamybos įmonės įvaizdžio struktūra	33
4 lentelė . Lyderiaujanti organizacija	34
5 lentelė Ne pelno organizacijos ir jų reglamentavimas	36
6 lentelė. Reputacijos apibūdinimas	42
7 lentelė. Švietimo organizacijų kultūros tipai	47
8 lentelė. Teorinis tyrimo modelis	51
9 lentelė. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal amžių (%) N=67	53
10 lentelė. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal charakteristikas (%) N=67	54
11 lentelė. Kokybinio tyrimo klausimų grupės	59
12 lentelė. Reputacijos parametrų vertinimo palyginimas N=67	62
13 lentelė. Darželių kultūros vertinimo palyginimas N=67	65
14 lentelė. Darželių komunikacijos vertinimo palyginimas N _{PD} =28, N _{VD} =39	66
15 lentelė. Darželių filosofijos pasiskirstymas	67
16 lentelė. Įvaizdžio apibūdinimo pasirinkimai N=67	68
17 lentelė. Nuomonės apie įvaizdžio svarbą pasiskirstymas N=67	69
18 lentelė. Nuomonės apie įvaizdžio koncepciją pasiskirstymas N=67	70
19 lentelė. Įvaizdžio formavimo komponentų svarba	75
20 lentelė. Reputacijos vertinimo kriterijai N=2	78
21 lentelė. Darželio identiteto formavimo kriterijai N=2	79
22 lentelė. Teigiamo mikroklimato formavimo veiksniai N=2	80
23 lentelė. Komunikacijos būdai darželyje N=2	81
24 lentelė. Darželio įvaizdžių strategijų formavimo veiksniai N=2	82
25 lentelė. Darželių įvaizdžio strategijų palyginimas N=2	83

ILIUSTRACIJOS

1 pav. S. Kennedy (1977) organizacijos įvaizdžio modelis	16
2 pav. G. Dowling (1986) organizacijos įvaizdžio modelis	17
3 pav. R. Abratt (1989) organizacijos įvaizdžio modelis	18
4 pav. . N. Ind (1997) organizacijos įvaizdžio modelis	19
5 pav Įvaizdžio piramidė. Sukurta autorės	22
6 pav. Organizacijos įvaizdžio kūrimui turintys įtakos procesai ir teorijos	29
7 pav. Organizacijos įvaizdžio struktūra	32
8 pav. Identiteto valdymo modelis	44
9 pav. Organizacijos identiteto išraiškos formos	45
10 pav. Pasiskirstymas pagal lytį (%) N=67	52
11 pav. Pasiskirstymas pagal darbo vietą (%) N=67	53
12 pav. Pasiskirstymas pagal išsilavinimą (%)N=67	54
13 pav. Darželių reputacijos vertinimo palyginimas (%)N=67	61
14 pav. Vidinių veiksnių įtaka identitetui N=67	64
15 pav. Darželio įvaizdžio skirtumai N=67	68
16 pav. Palankaus įvaizdžio kūrimas ir išlaikymas	72
17 pav. Vidinį darželio įvaizdį lemiantys veiksniai	73
18 pav. Išorinį darželio įvaizdį lemiantys veiksniai	74
19 pav. Įvaizdžio vertinimo palyginimas N=67	76

ĮVADAS

Temos aktualumas. Šiuolaikinė visuomenė ir jos gyvenimas pasižymi esminių pokyčių gausa, kurie be išimčių apima visas gyvenimo sritis ir pasižymi didžiule įvairove, daugialypiškumu ir sudėtingumu. Visuomenei ir jos gyvenimui būdingų pokyčių sąlygomis išryškėja reikšmingų prioritetų, kurių esmė glaudžiai susijusi su visuomenės švietimu bei ugdymu. Ikimokyklinės ugdymo įstaigos užima svarbią vietą daugelio šeimų gyvenime. Tokiomis kaitos sąlygomis siekiant išlikti, reikia nuolat tobulinti palankių sąlygų įvedimą ikimokyklinio ugdymo įstaigoje (Novelskaitė, 2012). Visuomenės poreikiai nuolat kinta ir ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovai turi pajėgti ne tik prisitaikyti prie naujovių ar politinių sprendimų bei juos priimti, tačiau ir tinkamai formuoti įstaigos įvaizdį, kuris paskatintų pritraukti naujų teikiamos paslaugos gavėjų.

Šiuolaikinėms švietimo organizacijoms vis dažniau būdingi įmonių požymiai – klientai, konkurentai, tiekėjai, tikslai, vizija, misija, kvalifikuoti darbuotojai, vadovo įvaizdis, įstaigos įvaizdis ir t.t. Švietimo paslaugų rinkoje tarpusavyje konkuruoja tiek privačios, tiek valstybinės ikimokyklinio ugdymo įstaigos. Siekiant pritraukti naujus klientus (ikimokyklinio amžiaus vaikų tėvus) ir juos išlaikyti labai svarbu tampa įstaigos įvaizdžio stiprinimas siekiant konkurencingai išlikti rinkoje.

Remiantis Lietuvos Respublikos oficialios statistikos portalo duomenimis¹, ikimokyklinio amžiaus vaikų skaičius Lietuvoje mažėja, o vyraujanti finansavimo tvarka („moksleivio krepšelis“) suteikia galimybę pasirinkti norimą ikimokyklinio ugdymo įstaigą. Visa tai sudaro įstaigos vadovo poreikį įvairiomis įstaigos įvaizdžio formavimo priemonėmis siekti konkurencinio pranašumo švietimo sektoriuje. Kaip teigia A. Rodomanskaitė, J. Banytė (2003), įmonės konkurencingumas yra siejamas su jos realiais ir potencialiais sugebėjimais bei turimomis galimybėmis esamomis veikimo sąlygomis projektuoti, gaminti ir realizuoti prekes ar paslaugas, kurios savo kainų ir ne kainų charakteristikomis taptų kompleksiskai patrauklesnės vartotojams lyginant su konkurentų teikiamomis paslaugomis ar prekėmis. Šiuo atveju valstybės sektoriui priklausančios ikimokyklinio ugdymo įstaigos turi gebėti pateikti savo teikiamas paslaugas taip, kad vartotojai (vaikų tėvai) pasirinktų būtent šią švietimo įstaigą, nes nuo vaikų skaičiaus valstybė skiria dalį finansavimo (mokinio krepšelį). Todėl, galima manyti, jog valtybiniam sektoriui priklausanti švietimo įstaiga, siekdama sėkmingai veikti švietimo paslaugų rinkoje, turi kurti teigiamą įstaigos įvaizdį įvairiais ir visuomenei priimtinais būdais.

¹ LR Oficialiosios statistikos portalas <https://osp.stat.gov.lt/lietuvos-vaikai>

Mokslinis iširtumas. Pastaruoju metu vyksta dažnos diskusijos apie švietimo įstaigų reformas, kurios paskatina ikimokyklinio ugdymo įstaigas domėtis naujovėmis ir tapti patrauklesnėmis ar netgi „prestižinėmis“. Tačiau organizacijų įvaizdžio problemos akademinėje literatūroje pradėtos nagrinėti ne taip ir seniai. Organizacijų įvaizdis dažniausiai nagrinėjamas vadybos, marketingo bei ryšių su visuomene moksluose. Užsienio literatūroje tai tyrinėja J. Berger (2016), R. Abratt (1989), D. A. Leontjev (2000), G. Dowling (1986), B. Fidler (2006) ir kiti autoriai, kurių tyrimų išvados pritaikomos Lietuvos švietimo įstaigų veiklai.

Lietuvoje organizacijos įvaizdžio formavimo klausimus nagrinėja M. Čeikauskienė (1997), G. Drūteikienė (2007), M. Taljūnaitė (2001), A. Tamošiūnas (2013), . Švietimo organizacijų įvaizdžio svarbą, komunikacijos priemones, teigiamą švietimo įstaigų įvaizdį plačiau tyrinėjo R. Želvys (1999, 2001, 2003), R. Jucevičius (2003), V. Sūdžius (2002), D. Žvirdauskas, P. Jucevičienė (2004). Švietimo organizacijų elgseną, mikroklimatą tyrinėja V. Targamadžė (1996). Organizacijų įvaizdžio temą taip pat tyrinėja vadybos ir marketingo specialistai.

Tyrimo prielaidos:

Šiandieninėje situacijoje švietimo strategijos realizavimo procese pastebimas privačių ugdymo įstaigų skaičiaus didėjimas, ypač tai pastebima Vilniaus mieste. Privačių darželių poreikis susijęs su gerėjančiais miesto demografiniais, ekonominiais ir socialiniais rodikliais. Stiprėja poreikis gauti kokybiškas ir išskirtines ikimokyklinio ugdymo paslaugas kas lemia naujų darželių steigimąsi. Tad, tai leidžia formuluoti **mokslinę problemą** – kokiomis priemonėmis kuriamas privačių darželių įvaizdis.

Tyrimo objektas – privataus darželio Vilniaus mieste įvaizdis (priemonės ir ypatumai).

Tyrimo hipotezė. Privataus darželio įvaizdžio formavimui yra svarbūs reputacijos, identiteto, organizacijos kultūros ir organizacijos komunikacijos procesai. Privataus ir valstybinio darželio įvaizdžio kūrimo strategijos Vilniaus mieste nesiskiria.

Tyrimo metodologijos pagrindą sudaro teorinės nuostatos: mokslininkų M.S. Knowles (1920), R. G. Brockett ir R. Hiemstra (1991) idėjos, atskleidžiančios organizacijos įvaizdžio sampratą, požymius, kompetencijas bei nuostatas.

Tyrimo **tikslas** – išanalizuoti privataus darželio įvaizdžio kūrimo strategijas Vilniaus mieste ir palyginti su valstybinio darželio įvaizdžio kūrimo strategijomis.

Darbo uždaviniai:

1. Atlikti akademinės literatūros analizę, skiekiant išnagrinėti ikimokyklinio ugdymo kaip organizacijos sampratą, pelno siekiančių ir ne pelno siekiančių švietimo įstaigų

požymius, susipažinti su darželio veiklą reglamentuojančiais dokumentais, darželių įvaizdžio kūrimo modeliais, tipais ir darželio įvaizdį identifikuojančius veiksniai – reputacija, identitetas, organizacijos kultūra ir komunikacija.

2. Empirinio tyrimo pagalba nustatyti privačių ir valstybinių ugdymo įstaigų darbuotojų nuomonę apie jų įstaigos įvaizdžio formavimą ir jo svarbą ir palyginti darželių įvaizdžių kūrimo raišką.
3. Pateikti praktines rekomendacijas, kurios padėtų ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovams efektyviau kurti įvaizdžio formavimo strategiją.

Teorinis naujumas. Šis darbas yra vienas pirmųjų bandymų išanalizuoti privataus darželio įvaizdžio formavimo strategiją. Nuoseklus teorinio bei empirinio tyrimo šia tema kol kas nebuvo atlikta. Teorinio modelio ir empirinių tyrimų rezultatų sugretinimas leis padaryti išvadas apie privataus ir valstybinio darželio įvaizdžio formavimo panašumus ir skirtumus.

Tyrimo metodai:

- Teoriniai: akademinės literatūros analizė, sisteminimas, dokumentų analizė.
- Lyginamieji – koncepcijų, sampratų ir požiūrių lyginamoji analizė.
- Empiriniai: kiekybinis tyrimas.
- Statistiniai: tyrimo duomenų apdorojimas taikant duomenų statistinį įvertinimą.

Darbo struktūra: Magistro baigiamąjį darbą sudaro trys pagrindiniai skyriai. Pirmajame skyriuje aptariami įvaizdžio teoriniai aspektai. Šioje dalyje analizuojama Lietuvos ir užsienio autorių akademinė literatūra įvaizdžio formavimo tema – pateikiamos darželio įvaizdžio formavimo sampratos, reikšmės, veiksniai bei įvaizdžio valdymo teoriniai aspektai. Antrajame skyriuje apibūdinama empirinio tyrimo metodologija – analizuojami kiekybinio tyrimo rengimo aspektai. Trečiasis skyrius skirtas privataus darželio „Mėnulio vaikai“, „Pepės akademija“ ir valstybinio darželio „Žilvitis“ Vilniaus mieste įvaizdžio formavimo tyrimo rezultatams aptarti. Šioje dalyje lyginami ir apibendrinami kiekybinio ir kokybinio tyrimo duomenys.

I DARŽELIO ĮVAIZDŽIO KONCEPCIJOS TEORINIAI ASPEKTAI

1.1. Darželio kaip viešosios įmonės įvaizdžio reglamentavimo aspektai

Darželis kaip organizacija. Šiuolaikinėje demokratinėje visuomenėje, kurioje vertinamos ir įgyvendinamos lygių galimybių teisės, svarbią dalį žmonių gyvenime užima ikimokyklinio ugdymo įstaigos, kurių pagrindinis tikslas yra atskleisti žmonių pareigas, gebėjimus, tampančius itin svarbiais kiekvieno individo asmeninių funkcijų visuomenėje realizavimui (Blackledge, Hunt, 1997). Europoje ir taip pat Lietuvoje, ikimokyklinis ugdymas suvokiamas kaip integrali valstybės švietimo sistemos dalis, kuri siekia vaikams ir jų šeimoms garantuoti platų ugdymo(si) programų bei kitų paslaugų pasirinkimą. Ikimokyklinio ugdymo įstaigų teikiamų ugdymo paslaugų paskirtis yra vaiko globa ir priežiūra, jo ugdymas(is) už šeimos ribų bei švietimo pagalba vaikui ir jo šeimai. (Arnlaug, 2006; Ebbeck, 2006; Silvern, 2006). Europoje ryškėja naujos ikimokyklinio ugdymo(si) organizavimo kryptys, kuriomis siekiama tenkinti skirtingų vaikų ir jų šeimų poreikius. Taip pat siekiama, jog institucinio ikimokyklinio ugdymo paslaugos būtų kokybiškai teikiamos ir prieinamos vaikams iš įvairių socialinių grupių šeimų (Bolonijos proceso dokumentai, Lisabonos strategija, Early Childhood Intervention. Analysis of Situations in Europe, 2005; Moss, 2001; White, 2006). Tai glaudžiai susiję su Švietimo, mokslo ir sporto ministerijos sprendimu skatinti steigti naujas privačias ikimokyklinio ugdymo paslaugas teikiančias organizacijas siekiant, kad atsirastų didesnė ikimokyklinio ugdymo paslaugų pasiūla, taip pat siekiama įsteigtų įmonių lankstumo, orientavimosi į šeimų poreikius bei visapusiško vaiko ugdymo garantavimo.²

Ivoškaitė (2007) teigia, jog ankstyvajame ir ikimokykliniame amžiuje užtikrinami vaiko socializacijos procesai, kurie pasireiškia jo socialine, emocine branda bei užtikrina šių procesų kokybę. Remiantis mokslininkų duomenimis (Bokhvin, 1996; Berchmann, 1995; Cooley, 1989) cit. Martišauskienė (2010), buvo pastebėta, jog „vaikiškos“ veiklos bei pasaulio pažinimo formų raidos logika veda prie teigiamai vertinamų psichosocialinių savybių atsiradimo tokių, kaip mokėjimas bendrauti ir bendradarbiauti (Ivoškaitė, 2007). Ikimokyklinis ugdymas tampa reikšmingas ne tik vaikui, tačiau ir jo šeimai, nes pradėjus lankyti ikimokyklinio ugdymo įstaigą jo gyvenimas keičiasi. Kaip teigia Dencik (2005), vaikas savo gyvenimą turi dalyti į dvi skirtingas socialines aplinkas – šeimą ir ugdymo įstaigą. Šiuo atveju šeima tampa privačia socialinės aplinkos dalimi, o ugdymo įstaiga – viešojo socialinio gyvenimo aplinka.

²Švietimo, mokslo ir sporto ministerijos portalas https://www.smm.lt/web/lt/pranesimai_spaudai/norintiems-ikurti-darzeli10-steigimo-zingsniu-ir-konsultacijos-telefonu

Mokslinėje literatūroje pateikiama įvairių ikimokyklinio ugdymo paslaugas teikiančių įstaigų apibūdinimų bei apibrėžimų. Thompson, Spencer B. (2010), ikimokyklinio ugdymo įstaigą apibrėžia kaip vietą, kurioje vaikai ugdomi siekiant greičiau pereiti į formalaus ugdymo pradžią. Autoriaus nuomone, vaikai mokomi ugdyti pagrindinius įgūdžius per kūrybinį žaidimą ir socialinę sąveiką. Ikimokyklinio ugdymo įstaigoje vaikai mokosi tinkamai bendrauti vieni su kitais (Thompson, Spencer, 2010). Juodaitytės (2003) teigimu, ikimokyklinio ugdymo įstaigos interpretuojamas kaip vaikų socialinio ir kultūrinio gyvenimo sfera, kuri yra konstruojama remiantis vaikų patyrimu, o vaikystė apibūdinama kaip ypatinga socialinė vaikų raidos nulemta būseną, kuri ryškėja įvairiose vaiko sąveikose su aplinka. Tad, vaikas yra apibrėžiamas kaip asmenybė, turinti individualybę, kurio vaikystė tai visavertis žmogaus sociokultūrinio, individualaus tapimo etapas, nuolat sąveikaujantis su tolesniais jo raidos etapais.

Lietuvos švietimo sistemoje kreipiamas dėmesys į tai, jog ikimokyklinis ugdymas turėtų būti grįstas vertybėmis, Anot Žibaičio (1999), kiekvieno vaiko socializacija bei ugdymas vyksta sąveikaujant su suaugusiais nuo pat gimimo. Kaip teigia autorius, pirmiausiai asmenybės ugdymas prasideda šeimoje, kuris atsiskleidžia socialiniame, kultūriniame bei dvasiniame auklėjime ir fiziniame lavinime. Autoriaus požiūriu, žmogus įgyja tiesos ir gėrio pradmenis, įsisąmonina savo orumą bei išmoksta ką reiškia būti asmeniu (Žibaitis, 2009).

Bendrojoje švietimo politikoje ikimokyklinio ugdymo sistema veikia savarankiškumu grindžiama struktūra, kurios tikslas puoselėti ir plėtoti vaikystės identitetą ne tik politikos, bet ir kultūros srityje. (Neifachas, 2008). Tuo remiantis pastebima, jog ikimokykliniam ugdymui ir ugdymo paslaugas teikiančioms organizacijoms skiriamas vis didesnis dėmesys ir apie darželius pradeda kalbėti kaip apie organizacijas (Blackledge, Hunt, 1997).

Organizacija – tai visuomenės pagrindas, turintis atitinkamą struktūrą ir savo veikla siekiantis bendro tikslo (Šalčius, 2009). Komandos – tai organizacijos „statybiniai blokai“, kuriuos į vientisą organizacinę „pastatą“ sucementuoja sėkminga vadybinė veikla (Želvys, 2003). Kaip teigia Kasiulis J., Barvydienė V. (2005), organizacija dažniausiai apibūdinama kaip blokinis, karkasinis darinys. Organizacijoje žmonėms būtina organizuotis ir bendrai veikti.

Dabartinės lietuvių kalbos žodyne (2012) ši sąvoka apibrėžiama taip – organizacija (gr. organizo – sutvarkau, surengiu): 1) kieno nors struktūra, sandara, sistema; 2) žmonių kolektyvas, susidaręs ar sudarytas tam tikrai veiklai ar darbui, dažnai turintis atskirą turtą ir valdymo organus. Organizacija – tai žmonių grupė, siekianti bendrą, - tai jos darbo sėkmė tiesiogiai priklauso nuo joje dirbančių žmonių sugebėjimo, mokėjimo vienodai teisingai

suprasti, ką jie daro, ko jie siekia (Seilius, 1994). Ginevičius, R., Silickas, J. (2008), organizaciją apibūdina kaip dviejų ar daugiau žmonių, kartu siekiančių bendro tikslo, junginį, kurį vienija bendras tikslas.

Švietimo įstaigos priklauso formalioms organizacinėms valdymo struktūroms. Formali organizacija – iš anksto suplanuota funkcijų ir įgaliojimų struktūra, kuri nustatoma pagal susiklosčius organizacijos komponentų ryšius (Stoner ir kt., 1999). Tačiau svarbu paminėti ir tai, jog kiekviena organizacija turės ir neformaliąją struktūrą. Tai būna neįteisinti ar oficialiai nepripažinti organizacijos narių ryšiai, kurie atsiranda dėl darbuotojų asmeninių ir grupinių poreikių (Staniulienė, 2006). Ch. Barnard (1938) nurodė, jog neformalūs santykiai padeda organizacijos nariams patenkinti jų socialinius poreikius ir tinkamai atlikti darbą. (Staniulienė, 2006., p. 90).

Nors moksliniuose darbuose ir valstybiniuose dokumentuose organizacijos gali būti apibūdinamos ir skirstomos labai įvairiai, tačiau R. Želvys (2003) išskiria tokias švietimo įstaigoms būdingas **struktūras**:

1. **Paprastoji struktūra** – ši struktūra mažai formalizuota, dažniausiai sutinkama smulkiajame versle, vadovo funkcijos paprastai priskiriamos vienam žmogui. Dažniausiai švietimo organizacijoms paprastoji struktūra nėra būdinga, tačiau ją gali turėti švietimo centrai arba mažos švietimo konsultantų firmos.
2. **Funkcinė struktūra** – jai būdinga suburti panašias funkcijas atliekančius darbuotojus. Esant tokiai struktūrai, kiekvienam padaliniiui priskiriamas vadovas, kuris tampa pavaldžiu aukštesnio lygmens vadovybei. Ši struktūra būdinga daugumai ugdymo įstaigų, kurios turi mokymo, ūkio, administracinį padalinius.
3. **Divizinė struktūra** – organizacijai plečiantis funkcinį struktūrų kontroliavimas tampa sudėtingu procesu, tad kuriamos iš dalies autonomiškos divizijos. Kiekvienoje organizacijoje vadovai ir darbuotojai savarankiškai teikia paslaugas. Divizijos vadovas didžiausią dėmesį skiria savo divizijos veiklai, tampa finansiškai atsakingu ir gali konkuruoti su kitomis tos pačios organizacijos divizijomis, tačiau taip pat turi atsiskaityti savo organizacijos centrinei valdžiai. Švietimo sistemoje ši struktūra gali sėkmingai veikti universitetų fakultetuose ir institutuose.
4. **Matricinė struktūra** – ši struktūra laikoma organizacine, nes kiekvienas darbuotojas funkciniam/divizijos vadovui ir grupės vadovui. Šio tipo struktūros organizacijose veikia 2 struktūros tipai: pirmojo tipo komandų grandinė gali būti funkcinė arba divizinė; antrajam tipui žmonės iš įvairių divizijų ar funkcinį padalinių jungiami į projektų komandas, kurioms vadovauja projektų ar grupių vadovai. Ši struktūra diegiama švietimo organizacijose, kuriose vykdomi įvairūs projektai bei skatinamas komandinis darbas.

5. **Virtuali struktūra** – tai naujausias organizacinės struktūros tipas, kurį sudaro mažas padalinys, teikiantis kitoms organizacijoms užsakymus atlikti gamybos, paskirstymo, transportavimo, prekybos bei kitas savo veiklos įgyvendinimui svarbias funkcijas. Šių struktūrų vadovų pagrindinėmis užduotimis tampa išorinių ryšių koordinavimas ir kontroliavimas. (Želvys, 2003).

Paprastai organizacijos struktūra lemia darželio ugdymo kokybę. Remiantis Švietimo, mokslo ir sporto ministerijos (2012) pateiktoje analizėje teigiama, jog pasirinkta struktūra apibūdina ikimokyklinio ugdymo sistemą ir pačią įstaigą bei lemia ikimokyklinio ugdymo sistemos finansavimą, prieinamumą, pedagoginio personalo klasifikaciją, jos tobulinimą, personalo darbo sąlygas, fizinę aplinką, programą. Darželio struktūros tipas priklausys nuo organizacijos dydžio, vadovų ir darbuotojų skaičiaus, finansinės veiklos, vykdomų projektų ir kitos darželių veiklos įgyvendinimui reikalingų funkcijų.

Švietimo organizacijų struktūras lydi ir organizacijoms būdingi ištekliai. Turimi ištekliai, kompetencijos ir pajėgumai laikomi unikaliais, todėl kiekviena organizacija disponuoja specifinių išteklių pajėgumu ir kompetencijomis. Ištekliai gali būti skirtomi į materialiuosius, kuriuos galima pamatyti ir išmatuoti ir nematerialiuosius, kurie apibūdinami kaip turtas, kuris sudaro organizacinę kultūrą, apima žinias, vadovų ir pavaldinių tarpusavio pasitikėjimą, vadybinius gebėjimus (Melnikas, Smaliukienė, 2007). Hitt (2003), materialiuosius ir nematerialiuosius išteklius skirto taip:

1. *Materialieji ištekliai, kuriuos sudaro:*

- Finansiniai ištekliai – organizacijos pajėgumas skolintis, pajėgumas naudotis turimu kapitalu;
- Organizaciniai ištekliai – formali struktūra, formalios planavimo, kontrolės ir koordinavimo sistemos;
- Fiziniai ištekliai – pastatai ir įrenginiai, galimybės naudotis jau turimais ištekliais;
- Technologiniai ištekliai – technologijos ir patentai.

2. *Nematerialieji ištekliai, kuriuos sudaro:*

- Žmogiškieji ištekliai – žinios, pasitikėjimas, organizaciniai ritualai, vadybiniai gebėjimai;
- Inovacijos – idėjos, moksliniai gebėjimai, naujovių diegimas;
- Įvaizdis – įvaizdis visuomenėje, teikiamų paslaugų kokybės suvokimas, įvaizdis lyginant su kitomis organizacijomis.

Švietimo organizacijoms svarbu ne tik organizacijų struktūra ir ištekliai, tačiau didelę reikšmę turi ir organizacijos filosofija, kuri anot Šimanskienės (2014), apima vizijos, misijos, tikslų formavimą, vertybinį požiūrį, principus bei teorines žinias. Nuo traktuojamos filosofijos

priklausys, kokiais įgūdžiais, nuostatomis bei kuria linkme bus nukreipiama darželio, kaip organizacijos veikla. Anot R. Želvio (2003), organizacijų klasifikavimui ir išteklių valdymui svarbu ir tai, kokia gyvenimo **filosofija** remiantis organizacija buvo sukurta:

1. **Klasikinis modelis** – organizacija aptariama, kaip turinti mechaninę struktūrą. Šio modelio bruožais tampa racionalumas, siaura darbų specializacija, aukštas centralizacijos laipsnis, aiškus, hierarchinis pasiskirstymas, autoritariškas vadovavimo pobūdis, griežta kontrolė ir nusistovėjusios darbo procedūros. Šis modelis šiandieniniame pasaulyje tampa neefektyvus.
2. **Humanistinis modelis** – išskiriama pagarba individui, žmogiškosioms vertybėms, būdinga decentralizacija, lanksčios darbo procedūros, organizacinė struktūra laisva, dažnas konsultavimasis ir bendrų nutarimų priėmimas bendradarbiaujant su darbuotojais. Šis modelis sukelia grėsmę nuvertinti organizacijos keliamus tikslus ir visą dėmesį skirti darbuotojams.
3. **Sistemų modelis** – organizacija prilyginama gyvam organizmui. Organizacija turi atlikti šias pagrindines funkcijas: planavimo, koordinavimo, praktinės veiklos įgyvendinimo, kontrolės ir ryšių su aplinka. Manoma, jog tokia organizacija funkcionuoja kaip vieninga sistema, nuolat prisitaiko prie besikeičiančių vidaus ir išorės sąlygų.
4. **Sprendimų modelis** – remiantis šiuo modeliu, organizacija laikoma, kaip sprendimus priimanti struktūrinių elementų visuma. Kiekvienas elementas organizacijoje turi savo funkcijas ir vietą organizacijos hierarchijoje.
5. **Atitikimų modelis** – šio modelio pagrindinis principas yra toks, jog tobulos organizacinės struktūros nėra. Visos organizacijos apibūdinamos kaip skirtingos, turinčios skirtingas sudedamąsias dalis, o visa organizacinė struktūra priklauso nuo to, kokias problemas tenka spręsti konkrečioje situacijoje.

Kalbant apie šiuolaikinius naujai besisteigiančius darželius, galima teigti, jog jų steigimosi pradų labai dažnai tampa organizacijos steigimosi filosofija. Urbanavičius (2000), pastebi, jog kiekviena įmonė ar organizacija yra savita ir siekia skirtingų tikslų tyrinėdama rinką ir siūlydama vartotojams paslaugas. Autorius teigia, jog pirmuoju atveju į rinką gali būti žiūrima kaip vienalytę, kurioje vartotojų poreikiai yra vienodi. Tačiau antruoju atveju įmonė ar organizacija į rinką žiūri kaip į nevienalytę, kurioje vartotojai išsiskiria poreikiais. Pastaruoju atveju įmonė nusistato savo tikslinę rinką. Toks rinkos segmentavimas suteikia galimybę pritaikyti teikiamas paslaugas vartotojų poreikiams (Urbanavičius, 2000). Privatūs darželiai ne išimtis, kurie koncentruojasi į paslaugų gavėjus teikdami jiems kuo išskirtinesnes sąlygas atsižvelgdami į vaikų ugdymo filosofijas tokias, kaip Valdarfo pedagogika, M.

Montesori ugdymo sistema, remiasi magneto ir fundamentaliosios mokyklos bruožais, „geros pradžios“ metodika, Š. Amaanašvilio humanistinio ugdymo, Reggio Emilia metodikomis.

Darželį lyginti su organizacija galima ir dėl to, jog čia teikiamos paslaugos. Kaip teigia Pranulis (2012), paslaugos išraišką turinčios prekės yra skirtos poreikiams tenkinti ir yra siūlomos pirkėjams vartoti. Remiantis švietimo, mokslo ir sporto ir ministerijos dokumentais³, darželis kaip švietimo organizacija teikia pirkėjams šias paslaugas:

- Vaikų priežiūros ir globos užtikrinimas;
- Ugdomojo proceso organizavimas;
- Kompleksinės funkcionalios ugdymosi aplinkos kūrimas;
- Bendradarbiavimas su ugdytinio šeima;
- Kokybiška ir veiksminga vadyba;
- Efektyvus įstaigos valdymas tenkinant tėvų, kaip vartotojų poreikius.

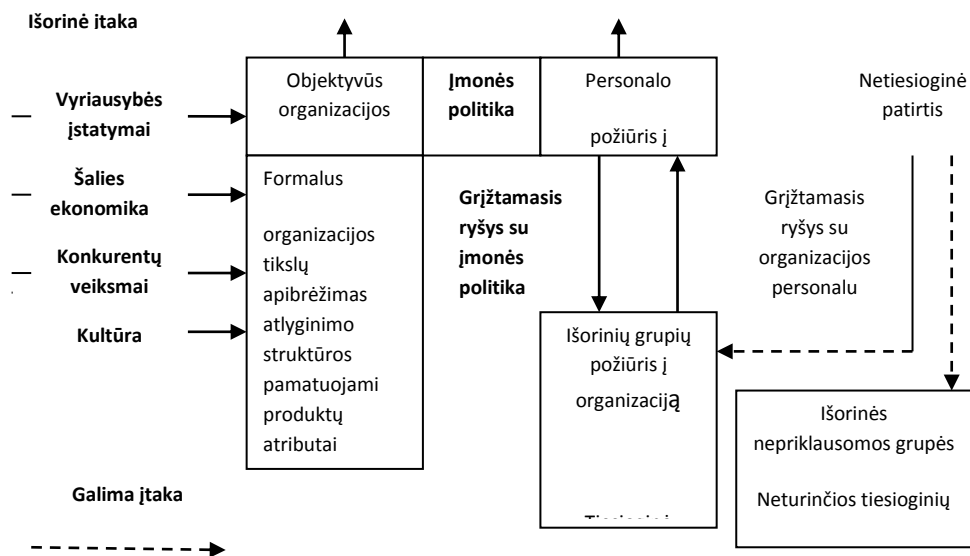
Galima daryti išvadą, kad darželis vis dažniau prilyginamas organizacijai, nes jo sudedamosios dalys panašios į paslaugas teikiančias įmones ar organizacijas. Jis užima svarbią vietą šiuolaikinių šeimų gyvenime. Švietimo organizacijos apibūdinamos ir skirstomos pagal struktūras, turimus išteklius ir steigimosi filosofiją kaip ir kitų sričių organizacijos ar įmonės.

Organizacijos įvaizdžio kūrimo modeliai. Per pastaruosius keletą dešimtmečių pasaulio mokslinėje literatūroje buvo pristatyti keletas įvaizdžio kūrimo modelių turėjusių įtakos šiuolaikinių organizacijų įvaizdžio modelio kūrimui. Mokslininkai neturi vieningos nuomonės tyrinėjant organizacijų kūrimo procesus. Tačiau remiantis sukurtais modeliais siekiama atskleisti kaip organizacijos įvaizdis galėtų būti kuriamas ir valdomas.

Pirmojo organizacijos įvaizdžio formavimo modelį sukūrė S. Kennedy (1977). Tai buvo pirmasis bandymas pavaizduoti įvaizdžio formavimo procesą vizualiai (1 pav.). Pateikto modelio pagrindinis tikslas buvo atskleisti, kaip kuriama organizacijos įvaizdžio programa. Pagrindinė mokslininkės tyrinėjama problema buvo atskleisti, kiek sukurtas organizacijos įvaizdis atspindi realybę. Svarbu paminėti tai, jog S. Kennedy organizacijos personalą tyrinėjo kaip vieną iš svarbiausių elementų kuriant organizacijos įvaizdį. Šio modelio sukūrimas padarė didelę reikšmę vadybos mokslui. Pasak Drūteikienės (2004), S. Kennedy suformulavo efektyvaus efektyvaus organizacijos įvaizdžio sukūrimo sąlygą – įvaizdis turi atskleisti realią organizacijos veiklą, kuri svarbi ir šių dienų mokslininkų darbams. Tuo remiantis teigiama, jog įvaizdis turi būti grįstas konkrečiais faktais – sukurtas taikant bendrą organizacijos

³ Lietuvos respublikos švietimo įstatymo pakeitimo įstatymas <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.395105>

politiką. Pasak Parachomikienės (2005), šis modelis skiriasi nuo kitų mokslininkų modelių tuo, jog S. Kennedy modelyje organizacijoje dirbantys darbuotojai ne visada buvo laikomi svarbiausiu įvaizdžio kūrimo elementu.



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

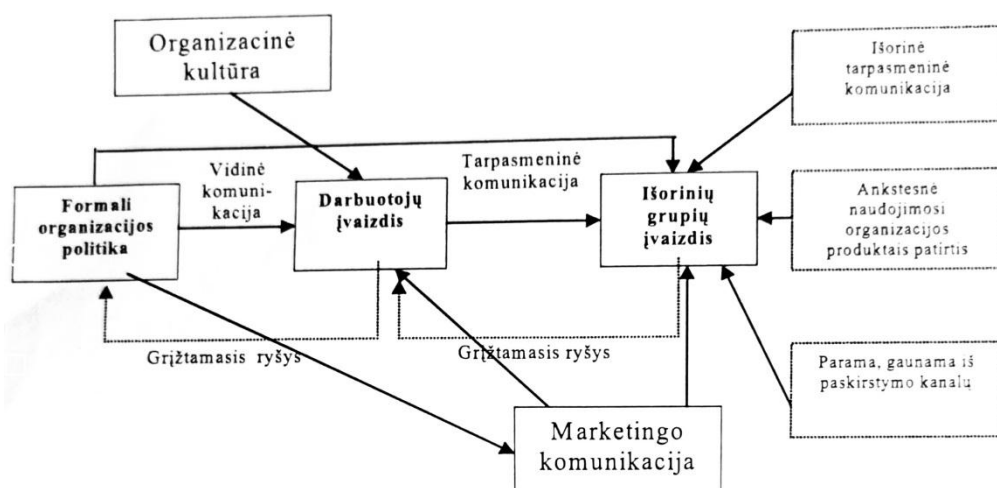
Šaltinis: Drūteikienė G. „Organizacijos įvaizdžio valdymas. Vilnius, 2007, p.41

Dar vieną įvaizdžio kūrimo modelį 1986 metais pristatė žymus mokslininkas G. Dowling (2pav.). Šio tyrėjo modelis labai panašus į anksčiau aptartą, tačiau pagrindinis skirtumas yra toks, jog G. Dowling pateiktame modelyje daug dėmesio skiriama organizacijos komunikacijai, kuri skirstoma į:

- Organizacijos vidinę komunikaciją
- Tarpasameninę komunikaciją (vidinę ir išorinę)
- Marketingo komunikaciją

Šio mokslininko nuomone, svarbiausia tampa modifikuoti organizacijos marketingo komunikaciją. Jo darbuose pastebėti ženklai, aptariantys santykius tarp organizacijos įvaizdžio bei identiteto. G. Dowling pėdomis sekę kiti autoriai (Van Reil, 1995) labiau įsigilino į šią problemą ir siekė nustatyti santykį tarp organizacijos įvaizdžio ir identiteto, manydami, jog „susidaro trikampis: organizacijos strategija, identitetas ir įvaizdis“ (Van Reil, 1995, p. 19). Anot K. Parachomikienės (2005), šis modelis panašus į anksčiau aptartą S. Kennedy modelį, pagrindinis skirtumas tik tas, jog G. Dowling modelyje nemažai dėmesio skiriama organizacijos komunikacijai. Remiantis G. Dowling modeliu galima teigti, jog labiausiai išskirtos šios sudedamosios dalys: vidinė komunikacija, tarpasmeninė (vidinė, išorinė) komunikacija ir marketingo komunikacija. Mokslininko nuomone, tarpasmeninė komunikacija atskleidžia tuos įvaizdžius, kuriuos turi atskiros grupės. Masinės informavimo

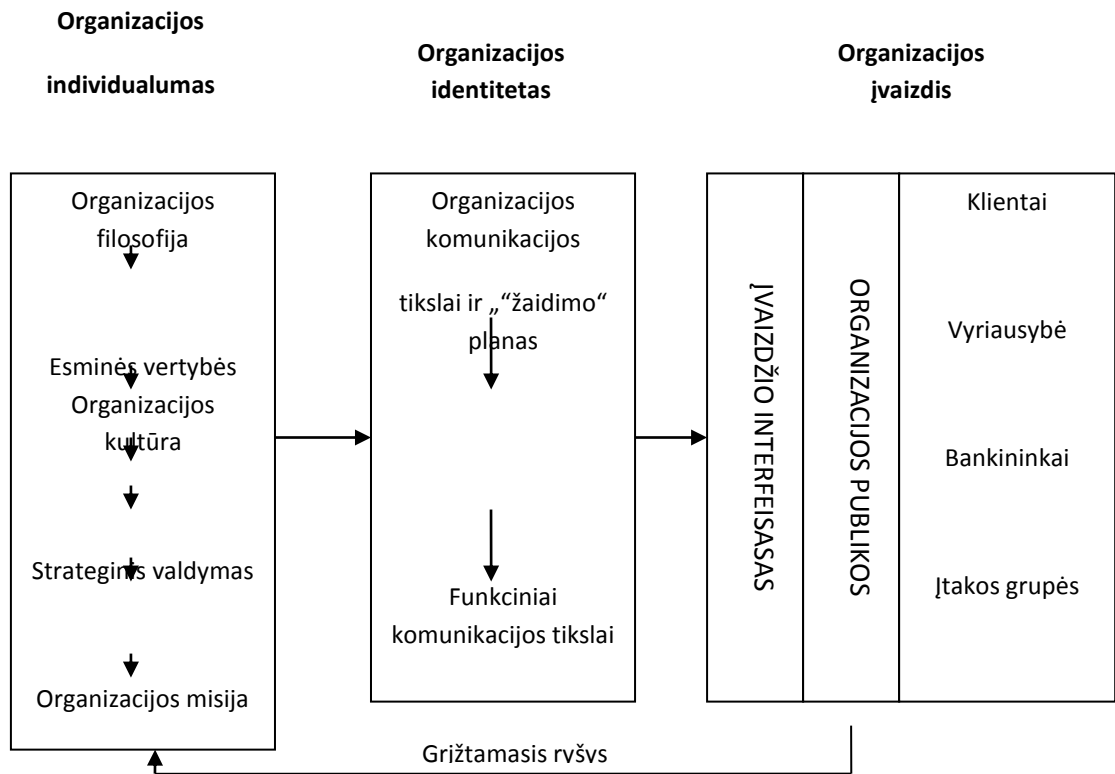
priemonės atskleidžia kaip organizacija suvokia pati save. G. Dowling buvo įsitikinęs, jog labiausiai įmonės įvaizdį lems tik kontroliuojami ir valdomi elementai.



2 pav. G. Dowling (1986) Organizacijos įvaizdžio modelis

Šaltinis: Drūteikienė G., „Organizacijos įvaizdžio valdymas. Vilnius, 2007, p.41

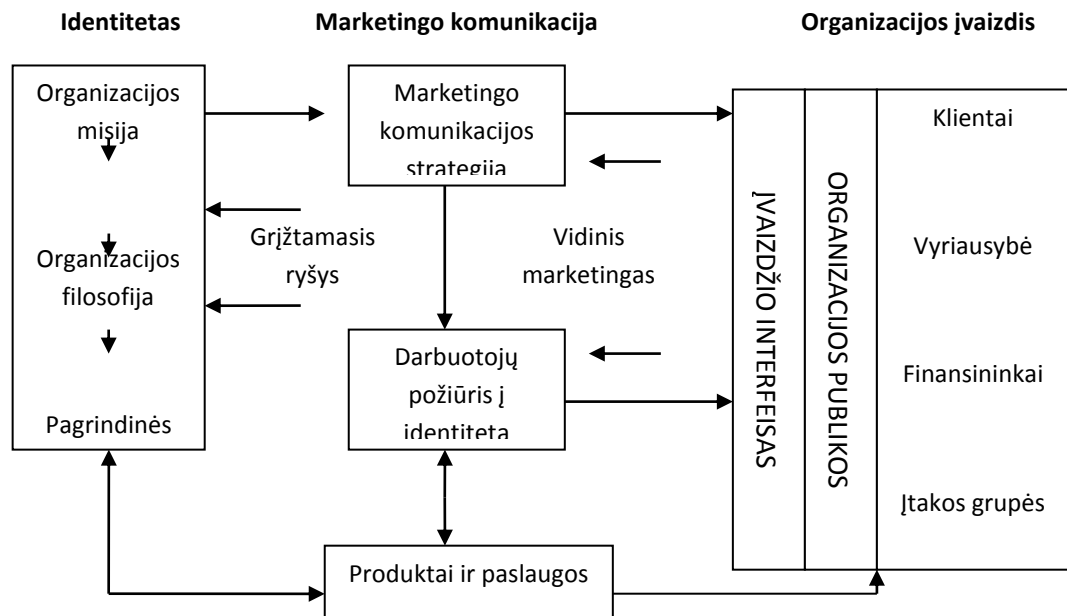
1989 metais R. Abratt pristatė dar vienas organizacijos įvaizdžio kūrimo modelį (pav.3), kuris labai skyrėsi nuo S. Kennedy ir G. Dowling modelių. Savo moksliniuose veikaluose R. Abratt teigė, jog vadovai turi ištirti organizacijos individualumą ir jo pagrindu plėtoti organizacijos filosofiją, kuri apimtų pagrindines organizacijos vertybes – organizacijos kultūrą. Anot R. Abratt (1989), organizacijos identitetas yra pagrindinis organizacijos komunikacijos mechanizmas, kuris yra vaizdinių, elgsenos ir kitų elementų, kuriais remiantis organizaciją galima išskirti iš kitų, visuma. Svarbu paminėti ir tai, jog šis modelis atspindi vadovų būtinybę ištirti organizacijos individualumą ir jo pagrindu plėtoti organizacijos filosofiją, apimančią pagrindines vertybes. Kiekvienos organizacijos individualumas, identitetas ir įvaizdis yra pagrindiniai įvaizdžio kūrimo aspektai apimantys organizacijos filosofiją strategiją, vertybes, komunikacijos tikslus, struktūras, įvairias įtaką darančias grupes ir jie visi tarpusavyje susiję (Drūteikienė, 2007).



3 pav. R. Abratt (1989) Organizacijos įvaizdžio modelis

Šaltinis: Drūteikienė G. „Organizacijos įvaizdžio valdymas. Vilnius, 2007, p.44

Galima pažymėti, jog R. Abratt įvaizdžio kūrimo modelis buvo patobulintas ir 1997 N. Ind (pav.4) pristatytas visuomenei. Šios autorės modelyje išvelgiamas ryšys tarp įmonės produktų/paslaugų ir jos identiteto: produktų poreikis daro įtaką organizacijos kultūrai ir identitetui. Tuo pat metu identitetas veikia produkto pobūdį. Mokslininkė mano, jog organizacijos identitetas yra organizacijos individualumas. Organizacijos individualumą lemia jos istorija, įsitikinimai, technologijos pobūdis, filosofija, kokybė, nuosavybė, patikimumas, pelningumas, strategija, etninės ir kultūrinės vertybės. Darbuotojų požiūrį į organizacijos identitetą lemia vidinė komunikacija, organizacijos vertybės bei kolektyvinis elgesys. Paslaugos, kurias siekia parduoti įmonė yra paskutinis komunikacijos proceso elementas (Drūteikienė, 2007).



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

Šaltinis: Drūteikienė G. „Organizacijos įvaizdžio valdymas. Vilnius, 2007, p.47

Apibendrinant pateiktus įvaizdžio kūrimo modelius galima išvelgti privalumų, trūkumų ir skirtingų išryškintų aspektų įvaizdžio formavimo svarbai. G. Drūteikienės (2007) nuomone, modeliai atskleidžia tokias komunikacijos priemones, kuriomis valdomas organizacijos įvaizdis kuriant organizacijos identitetą. Individualumas, identitetas ir įvaizdis yra pagrindiniai organizacijos įvaizdžio kūrimo aspektai. Taip pat pastebima, jog modeliuose neskiriamas didelis dėmesys išsamiai organizacinės kultūros analizei, neatsižvelgiama į išorinės aplinkos elementų poveikį, organizacijos reputacijos, strateginio valdymo svarbą. Taigi, šie modeliai atkleidžia įvaizdžio formavimo nuoseklumą, kurie turėjo didelę reikšmę šiuolaikinių organizacijų įvaizdžio kūrimo svarbai.

Darželio įvaizdžio kūrimo koncepcija. Šiandieniniame pasaulyje organizacijų įvaizdžio kūrimo problematika dažnai siejama su įvairių mokslo sričių teorijomis: vadybos, ryšių su visuomene, rinkodaros, strateginio valdymo, organizacijų elgsenos, komunikacijos ir personalo valdymo bei psichologijos teorijomis. Nagrinėjant įvaizdžio sampratą pagal metodologines ištakas galima teigti, jog ji yra kilusi iš funkcinės ir socialinės psichologijos sričių. Rebel (1998), pateikia keletą pavyzdžių: Walterio Lipmano stereotipai – standartizuoti paveikslai mūsų mintyse, Tolmano – „kognityviniai žemėlapiai“ bei Barletto – kanto schemas įdiegimas. Visi šie tyrimai apima įspūdžių tyrimo sritis, kurios priklauso psichologijos mokslui (Rebel, 1998). Drūteikienės (2007) nuomone, pirmieji organizacijos įvaizdžio tyrimai atlikti 1956m. paskatino labiau domėtis įvaizdžio kūrimo procesu bei jo galimybėmis

veikti žmonių elgseną keliant tris pagrindinius klausimus: kaip atsiranda įvaizdžiai, kaip jie gali būti veikiami bei kokią įtaką daro žmonių elgsenai. Nors ši tyrimų sritis labiausiai domino psichologus, tačiau tai paskatino organizacijų įvaizdžio kūrimo procesą tyrinėti ir vadybos, rinkodaros, komunikacijos bei kitose mokslų srityse.

Vykstant giliems Lietuvos švietimo sistemos struktūriniais pertvarkymams organizacijų įvaizdžių pokyčiai tampa vis svarbesni. Esant dabartinėms rinkos sąlygomis pastebėta, jog konkurencijos lygis Lietuvoje yra pakankamai aukštas, sparčiai didėja konkurencija tarp paslaugų teikėjų, tame tarpe ir tarp švietimo įstaigų, kas lemia organizacijos įvaizdžio kūrimo svarbą. Pasak Drūteikienės (2007), geras organizacijos įvaizdis tampa būtina sąlyga organizacijai, kuri nori patirti sėkmę, pritraukti naujų paslaugos gavėjų, padidinti organizacijos galimybes pasinaudoti išoriniais finansavimo šaltiniais, kurie daro įtaką jos dinamiškai raidai bei plėtrai.

Dabartinės lietuvių kalbos žodyne įvaizdžio sąvoka apibūdinama kaip *įsivaizduojamas, vaizdu įkūnytas dalykas*. Verčiant įvaizdžio sąvoką iš anglų kalbos („*image*“) tai reiškia paveikslą, vaizdą, atspindį, pavidalą ar vaizdinį. Tačiau vertinant tai kaip mokslinę sąvoką yra teigiama, jog įvaizdžio samprata kilusi iš lotynų kalbos žodžio „*imago*“, kuri apjungia dvi semantines reikšmes – „*imitarr*“ (imituoti) ir „*aemulor*“ (kažko siekti) (H. J. Rebel, 1998). Remiantis mokslinė literatūra pastebėta, jog ši sąvoka vartojama siekiant apibrėžti individualius asmens bruožus, stilių, aprangos bei elgesio manierą, tačiau taip pat yra glaudžiai susijusi su organizacijos įvaizdžio kūrimo svarba. Drūteikienė (2007), Počevcov (2001), tyrinėdami organizacijos įvaizdį labiausiai domisi pačia įvaizdžio samprata, jo formavimo galimybėmis pasitelkiant tokias priemones kaip ryšiai su visuomene, reklamos kūrimas, strategijos formulavimas bei kitas priemones.

Mokslinėje bei akademinėje literatūroje galima rasti labai daug įvaizdžio sąvoką apibūdinančių reikšmių. E. Vitikienės (2004) teigimu, marketingo bei reklamos specialistai pirmenybę teikia vizualiniams ir grafiniams įvaizdžio kūrimo būdams. Įvaizdis laikomas reiškiniu, kuris turi vizualinę išraišką, kuri siejama su organizacijos logotipu, prekybiniu ženklu, unikaliu simboliu ar šriftu, organizacijos būstinės architektūra, dizainu.

Vadybos mokslų srityje pateikiami skirtingi įvaizdžio sąvokos apibrėžimai, tačiau mokslininkai, siekdami apibūdinti sąvokos „įvaizdis“ turinį bei esminius bruožus, siūlo tokius apibrėžimus:

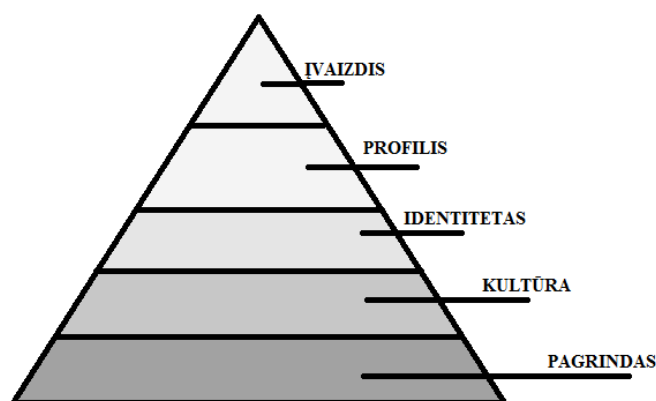
1 lentelė. **Skirtingų autorių įvaizdžio sąvokos apibūdinimai.** Šaltinis: sudaryta autorės

Autorius ir metai	Apibūdinimas
R. Kuprys (1997)	Įvaizdis reprezentuoja organizaciją už jos ribų ir suteikia informacijos apie joje vykdomą veiklą. Jos ateitis

	priklauso nuo to, kaip įmonė bus pristatyta paslaugų gavėjams ir partneriams. Organizacija, turinti suformuotą palankų įvaizdį, paslaugų gavėjų sąmonėje susilpnina konkurenciją tos organizacijos atžvilgiu.
C. Hayes (1994), C. Owens (1995), S. Krasauskaitė (2004)	Įvaizdis orientuojamas į žmonių suvokimą – organizacijų įvaizdis, tai bendras ir vientisas įvairių visuomenės grupių suvokimas apie organizaciją ir jos veiklą. Tai žmonių sąmonėje kylančių įvairių nuomonių ir požiūrių, vaizdinių apie organizaciją, kaip konkretų objektą.
M. Čeikauskienė (1997)	Įvaizdis yra tikslingai sukurta arba stichiškai atsiradusi forma, kuri atspindi tam tikrą objektą žmonių sąmonėje.
V. Pranulis (2012)	Įvaizdis – tai bendras daugelio žmonių požiūris į ką nors.
G. Drūteikienė (2007), p. 39	„Organizacijos įvaizdis – tai jausmų, suvokimų ir įsivaizdavimų, kuriuos asmuo ar jų grupė turi organizacijos atžvilgiu, visuma, veikiama materialinių ir nematerialinių organizacinių elementų, komunikacijos ir asmeninių bei socialinių vertybių“.
A. Pajuodis (2005)	Vartotojai remdamiesi susikurtu įvaizdžiu priima sprendimą apie pirkimo vietos pasirinkimą ir įvaizdį apibūdina kaip subjektyvų vaizdinį, kuris, remiantis asmeniniu suvokimu, apie tam tikrą objektą susiformuoja individo sąmonėje. Kuo įvaizdis teigiamesnis, tuo didesnė tikimybė, jog vartotojas norės įsigyti prekę ar paslaugą. Vartotojas pasirenka tokią prekybos vietą, kurios įvaizdis artimiausias jo įsivaizduojamam idealui.
P. Meech (1996) p.69	Nepaisant įvaizdžio veiksmingumo, įvaizdis laikomas paviršutinišku, sunkiai suprantamu fenomenu. Organizacijos įvaizdis iš tiesų tėra komercinės reklamos ir ryšių su visuomene žargoninis terminas. Jo svarba padidėjo tik dėl to, jog išaugo masinės komunikacijos vaidmuo.

Remiantis lentelėje pateikiamais duomenimis, galima pastebėti, jog autoriai skirtingai apibūdina įvaizdžio sampratą. Galima teigti, jog mokslininkai šį fenomeną vertina iš skirtingų pozicijų, akcentuodami vieną ar kitą jų nuomone svarbiausią požymį. Neabejotina tampa tai, jog įvaizdis yra vartotojų galvoje susiformavęs realybės atitikmuo apie organizaciją.

Organizacijos įvaizdžio sąvoka labai dažnai yra painiojama su kitomis sąvokomis, kaip indentitetas ar reputacija. Anot Mamedaitytės (2003), siekiant palaikyti ryšius su visuomene svarbu sukurti, formuoti ir palaikyti teigiamą organizacijos ir teikiamų paslaugų įvaizdį bei reputaciją. Tyrinėjant šį reiškinį kaip procesą, svarbu apibrėžti kuo jis skiriasi nuo kitų elementų. Siekiant, jog darželis, kaip organizacija sėkmingai gyvuotų, svarbiu tampa ne tik įvaizdis paslaugos gavėjams ar konkurentams – išorinis įmonės įvaizdis, tačiau ir vidinis įvaizdis – įmonės daruotojų įvaizdis. Abu įvaizdžiai gali būti labai skirtingi, taigi Drūteikienė (2007) savo moksliniame darbe pateikia įmonės įvaizdžio piramidę, kurią sudaro – juridinis pagrindas, kultūra, identitetas, profilis, ir piramidės viršuje esantis įvaizdis.



2 pav. Įvaizdžio piramidė. Sukurta autorės. Šaltinis: Drūteikienė G. (2007, p. 39)

Įvaizdžio piramidės pagrindą sudaro jos veiklą reglamentuojantys įstatymai, standartai, nuostatai bei kiti teisiniai dokumentai. Konkrečiai savivaldybių atveju jų juridinį pagrindą pirmiausiai sudaro Lietuvos Respublikos savivaldos įstatymas (Mamedaitytė S. 2003).

Kultūra – tai įmonės darbuotojų vertybės ir požiūriai, kurie pasireiškia elgesiu su klientais, prioritetų pasirinkimu. Jeigu organizacija suvokiama kaip kultūra, tada organizacijos esmė slypės idėjose, vertybėse, normose, ritualuose ir įsitikinimuose, kurie palaiko organizacijas kaip socialiai konstruotas realybes.

Identitetas žymi sąmoningą kultūros išreiškimą. Drūteikienė (2007) pažymi, jog identitetas – matomų požymių, pagal kuriuos visuomenė gali atpažinti konkretų objektą, kūrimas. Plačiaja prasme, organizacijos identitetas suprantamas kaip organizacijos individualumas, kuris pasireiškia organizacijos kultūros, esminių vertybių, įsitikinimų srityse. Lakačauskaitė (2012) teigia, kad identitetas yra įvaizdžio pagrindas, kurį galima skirstyti į matomą ir nematomą. Identiteto formavimas padeda organizacijai išskirti save iš kitų panašaus tipo organizacijų. Anot Drūteikienės (2007), labai dažnai jis tapatinamas su įmonės kultūra, vizualia identifikacija (simbolizmu) ir komunikacija.

Profilis skirtas pateikti apibrėžimą, apie organizaciją (kas ji yra, kaip ji veikia ir ką atlieka). Dažnai įvardijama kita profilio reikšmė įvaizdžio formavimui – jis kryptingai palaiko organizacijos identitetą. Svarbią reikšmę organizacijos profilio struktūrinėje dalyje turi misija, kuri pažymi įmonės veiklos prasmę bei tikslus. (Drūteikienė, 2007).

Taigi, kiekviena šios piramidės pakopa formuoja išskirtinį ir unikalų organizacijos įvaizdį. Anot Paulienės (2009), ši seka logiška ir yra pateikiama nuo fundamentalių organizacijos veiklai įtaką darančių veiksnių, pasireiškiančių per organizacijos kultūros, identiteto formavimą, organizacijos misijos pateikimą visuomenei iki galutinio įvaizdžio, kaip rezultato sukūrimo.

Mokslinėje literatūroje yra išskiriamos trys pagrindinės organizacijos įvaizdžio koncepcijos (Balmer, 2001): korporatyvinis įvaizdis; organizacinis įvaizdis; vizualinis identitetas. Kaip teigia Van Riel, Balmer (1997), korporatyvinis įvaizdis dažniausiai apibūdinamas kaip komunikavimas ir simbolizmas vidinei ir išorinei auditorijoms. Šis įvaizdis yra sąveikauja tarp įvairių elementų, kurie sukuria organizacijos išskirtinumą. Dell, Ainspan, Bodenberg, Hickey, Troy (2001) nuomone, korporatyvinis įvaizdis akcentuoja organizacijos vertybes, vertę, stiprybes, organizacinę kultūrą, stilių, kuriais siekiama įmonę išskirti iš panašias paslaugas teikiančių konkurentų. Ne ką mažiau svarbi įvaizdžio koncepcija – vizualinis identitetas, kuris nusako organizacijos kaip prekės ženklo žinomumą ir matomumą (Balmer, 2001).

Youssef (2010), nuomone tyrinėjant įvaizdžio koncepciją, galima išskirti du pagrindinius jo komponentus:

- funkcinį – komponentas sietinas su apčiuopiamais matmenimis, kurie dažniausiai yra lengvai išmatuojami bei identifikuojami;
- emocinį – komponentas siejamas su psichologiniais aspektais, kurie yra skelbiami patirties ir kompanijos požiūriu. (Yeo, Youssef, 2010).

Toks įvaizdžio koncepcijos komponentų nagrinėjimas leidžia suprasti, jog organizacijai svarbūs abu elementai tiek funkcinis, tiek emocinis ir tai tampa bendru organizacijos proceso rezultatu.

Anot G. Dowling (2001), jeigu įvaizdis naudojamas teisingai, jis tampa efektyvia priemone daryti įtaką potencialių klientų elgsenai. Viskas priklauso nuo to, koks įvaizdžio formavimo modelis bus pasirinktas. Taikydami įvaizdžio formavimo strategijos modelį, organizacijų vadovai gali priversti klientus elgtis taip, kaip yra naudingiau organizacijai. G. Drūteikienės (2003) nuomone, svarbu paminėti ir tai, jog įmonės įvaizdžio efektyvumas priklauso ir nuo socialinių bei psichologinių įmonės darbuotojų ypatumų, tad vidinio įvaizdžio kūrimas turėtų būti laikomas vienu iš svarbiausių šios veiklos tikslų.

Kitų, tyrinėjančių įvaizdį mokslininkų Bernstein (1996), Herrero, Pratt (1995), nuomone, įvaizdis atspindi realią organizacijos veiklą, kitaip tariant, organizacijos įvaizdis padeda nustatyti tai, kaip asmuo elgsis organizacijos atžvilgiu ir kaip organizacija bus suvokiama – silpna ar stipri, uždara ar atvira, šilta ar šalta, nepajudinama ar lanksti. Kaip bus paveikta asmens dispozicija, jo pasirengimas pasitikėti tuo, kas yra sakoma, tinkamai įvertinti, pirkti siūlomas paslaugas ir joje dirbti (Bernstein, 1996, p. 10).

Mokslinėje literatūroje pateikiamos skirtingai interpretuojamos įvaizdžio rūšys. Tačiau viena iš sudedamųjų dalių įvairių mokslininkų darbuose yra organizacijos įvaizdis, kurį formuojant anot Gray, Smeltzer (1995), pagrindinis dėmesys skiriamas savo įvaizdžio kūrimui. Anot Jefkins (1998), organizacijos įvaizdis gali būti skirstomas į tokias rūšis:

- Įsivaizduojamą įvaizdį – organizacija mano, jog yra suformavusi tam tikrą įvaizdį, tačiau taip iš tiesų nėra;
- Realų įvaizdį – svarbu tai, ką apie organizaciją mano įtakos grupės pagal pateikiamą organizacijos veiklą visuomenei;
- Norimą įvaizdį – svarbu, kokį įvaizdį siekiama sukurti;
- Adekvatų įvaizdį – svarbu ar įvaizdis atitinka tikrovę;
- Originalų įvaizdį – svarbu ar kuriamas įvaizdis išsiskiria iš konkurentų formuojamo įvaizdžio;
- Plastiškumo įvaizdį – svarbu ar organizacijos įvaizdis keičiamas atsižvelgiant į išorinius pokyčius;
- Projektyvumo įvaizdį – svarbu ar įvaizdis apima ekonominį įvaizdžio racionalumą, planavimą, valdymą, kontrolę, patikimumą ir socialinį kultūrinį racionalumą;
- Adreso tikslumą – ar įvaizdis turi savo tikslinę įtakos grupę, kuriai yra kuriamas.

Siekiantis efektyviai dirbti, lyderiauti ir kurti gerą įvaizdį tiek paslaugų gavėjams, tiek įstagoje dirbantiems darbuotojams, darželis turi suderinti nemažai savo veiklos aspektų.

Draugiškų ryšių kūrimas, palaikančios komandos subūrimas, aiškus vizijos, misijos suformulavimas, komunikavimas su personalu, atvirumas pokyčiams, įstaigos kultūros formavimas - visi šie faktoriai daro įtaką įvaizdžio formavimui šiuolaikinėje organizacijoje (Šiupšinskas, 2003).

Įvaizdžio kūrimas yra sudėtingas procesas, tačiau suformuotas teigiamas įvaizdis tampa svarbia priemone, galinčia daryti įtaką klientui ar darbuotojui renkantis tam tikrą švietimo organizaciją. Kaip teigia Lukašova, Urbanek (2014), įvaizdį galima skirstyti į keturias sferas:

1. Dinamiškumas; 2. Stabilumas/patikimumas; 3. Klientų aptarnavimas; 4. Vaizdinė tapatybė.

Anot Mudrich (2002), pagrindiniai kriterijai pagal kuriuos vertinamas darželio, kaip organizacijos įvaizdis yra:

- Darbuotojų profesionalumas ir įgūdžiai;
- Saugumas;
- Nusistatymas ir elgsena;
- Prieinamumas ir lankstumas;
- Tvirtumas ir pasitikėjimas;
- Paslaugos aplinka;
- Reputacija ir patikimumas;
- Akivaizdumas

Apibendrinant darželio įvaizdžio kūrimo koncepciją galima teigti, jog siekiant sukurti tinkamą įvaizdį pirmiausiai reikia apibrėžti pagrindines darželio pobūdį nusakančias savybes. Įvaizdis turi būti pritaikytas konkrečiai švietimo organizacijai ir kaip teigia Drūteikienė (2007), pagal jos veiklos pobūdį atitikti norimą pavaizduoti tikrovę. Sukurtas palankus darželio įvaizdis atspindi darželio veiklą, daro įtaką žmonių elgsenai renkantis švietimo organizaciją savo atžaloms bei suteikia pranašumo prieš konkurentus.

Darželio įvaizdžio kūrimas ir valdymas. Įvaizdis žmonių sąmonėje pradeda formuotis esant pirminiam kontaktui su organizacijos atstovais ir yra veikiamas reklamos pobūdžio bei stiliaus poveikio. Siekiant sukurti palankų darželių įvaizdį neužtenka suprasti, ką reiškia ši koncepcija, svarbu suprasti, kokios yra įvaizdžio sudedamosios dalys. Anot Drūteikienės (2007), išpūdis gali susidaryti dėl organizacijos aktyvios veiklos ir kontrolės, o kitais atvejais spontaniškai. Mokslinėje literatūroje pateikiama nemažai įvaizdžio kūrimo ir gerinimo modelių, kuriuose autoriai pateikia svarbiausius veiksnius, padedančius pagerinti organizacijos įvaizdį. Anot Ranonytės (2006), teigiamas įvaizdis suteikia galimybę išsiskirti iš konkurentų ir taip greičiau paskatinti klientą įsigyti paslaugą. Tarp ikimokyklinio ugdymo

paslaugas teikiančių įmonių pastebima, jog paslaugų gavėjai linkę pirkti paslaugas ten, kurio darželio vertybės yra artimesnės. Siekiant sukurti teigiamą darželio įvaizdį svarbu išnagrinėti ir žinoti visas sudedamąsias įvaizdžio dalis bei jam darančius įtaką veiksnius.

Organizacijos įvaizdžio kūrimas aprėpia visas organizacijas bei įmones ir įsiskverbia į visas gyvenimo sferas (Čeikauskienė, 1997). Siekiant sukurti darželio įvaizdžio modelį labai svarbu žinoti, kaip įvaizdžiai gali būti klasifikuojami. Mokslinėje literatūroje vieningo įvaizdžių klasifikavimo nėra, nes visi jie skirstomi pagal skirtingus požymius, tačiau įvaizdžio esminis tikslas visuomet lieka toks pat. Kuriant darželio įvaizdį, siekiama padidinti įstaigos konkurencingumą, praplėsti ir kurti partnerystę, pritraukti papildomų investicijų. Iš tikrųjų įstaigos įvaizdžio kūrimas – tai ilgas ir sudėtingas procesas, kuris apima įvairias darbo formas, kurio tikslas yra sukurti vidaus ir išorės komponentus (Lustik, 2018). Remiantis Vitkienės (2008) nuomone, įvaizdį galima skirstyti į išorinį ir vidinį, kurie atskleidžia du skirtingus požiūrius į įvaizdį, tačiau iš skirtingų pozicijų. Vidinis ir išorinis įvaizdis vienas kitą papildo ir taip sudaro bendrą organizacijos įvaizdį. Svarbu ir tai, jog tos pačios organizacijos vidinis ir išorinis įvaizdis nebūtinai turi sutapti (Ciemnolonskytė, 2004).

- *Išorinis įvaizdis* – šis įvaizdis atskleidžia, kaip organizacija atrodo išorinėje aplinkoje, t.y. klientų, partnerių, įdarbinimo agentūros ir kt. pašmonėje susikūrusi nuomonė apie tą įmonę.
- *Vidinis įvaizdis* – šis įvaizdis atskleidžia darbuotojų, personalo nuomonę apie įmonę, bendravimą, kultūrą, darbuotojų klasifikaciją ir apima organizacijos stilių, kultūrą, paslaugas, darbuotojus, priemonės (paslaugų) ir marketingo veiksmus. Šis įvaizdžio tipas yra svarbi sudėtinė organizacinės kultūros dalis (Čeikauskienė, 1997).

Mokslininkų teigimu, sociokultūrinės sąlygos lemia būtinybę spręsti palankios išorinio ikimokyklinio ugdymo įstaigos atstovavimo problemą visuomenei (Лустик, 2018). Remiantis tuo, švietimo įstaigos turi atkreipti dėmesį į pateikiamus reikalavimus, kurie yra svarbūs teigiamo įvaizdžio formavimui. Anot Лустик (2018), kuriant stabilų ir teigiamą ikimokyklinės įstaigos įvaizdį, prioritetu reikėtų laikyti šiuos komponentus:

- Įstaigos organizacinė kultūra (valdymo filosofija; požiūriai ir santykiai, kurie lemia kolektyvo elgesio specifiškumą; bendros vertybės);
- Patogi ir lengvai pasiekiamą įstaigos aplinka (palankus įstaigos socialinis ir psichologinis klimats, optimizmas ir kt.);
- Aukštai iškelta švietimo paslaugų kartelė (aiškūs ugdymo ir auklėjimo tikslai, aiškiai apibrėžiami darželio misijoje, sėkmingas vaikų, palikusių darželį įsiliejimas į mokyklos kolektyvą, sveikos gyvensenos įgūdžių formavimas, ikimokyklinės įstaigos ryšys su įvairiomis socialinėmis institucijomis ir kt.);

- Formuojamas teigiamas darželio stilius;
- Teigiamas įstaigos vadovo ir personalo įvaizdis, pasireiškiantis pedagoginėmis, socialinėmis ir vadybinėmis kompetencijomis;
- Individualūs ir įsimenami vidiniai požymiai (tradicijos, ritualų, simbolių, įstaigos išskirtinumas).

Įvaizdžio kūrimo procesas priklauso nuo organizacijos, kuriai bus kuriamas įvaizdis, nes sukurti universalus įvaizdžio formulę, kuri būtų palanki visoms švietimo organizacijoms yra sudėtinga. Sukurtas įvaizdis gali būti apibūdinamas įvairiai. Vitkienė (2008) įvaizdį suskirsto pagal charakteristikas – palankus, neutralus ir universalus (žr.3 lent.) Palankus įvaizdis formuojamas tokiose įmonėse, kurios turi nusistačiusios konkretų paslaugų gavėjų segmentą ir geba išsiskirti iš kitų teikiamomis paslaugomis. Taip pat pasižymi adekvatumu, originalumu bei plastiškumu. Neutralus įvaizdis pasižymi tokiomis savybėmis, kaip kompleksiskumas, tiesios atitikimas, paprastumas, aiškumas ir konkretumas. Drūteikienės (2007) manymu, universalus įvaizdis leidžia organizacijai palaikyti pozityvius santykius su įvairiomis įtakos grupėmis atsižvelgiant į organizacijų požiūrius ir vertybes.

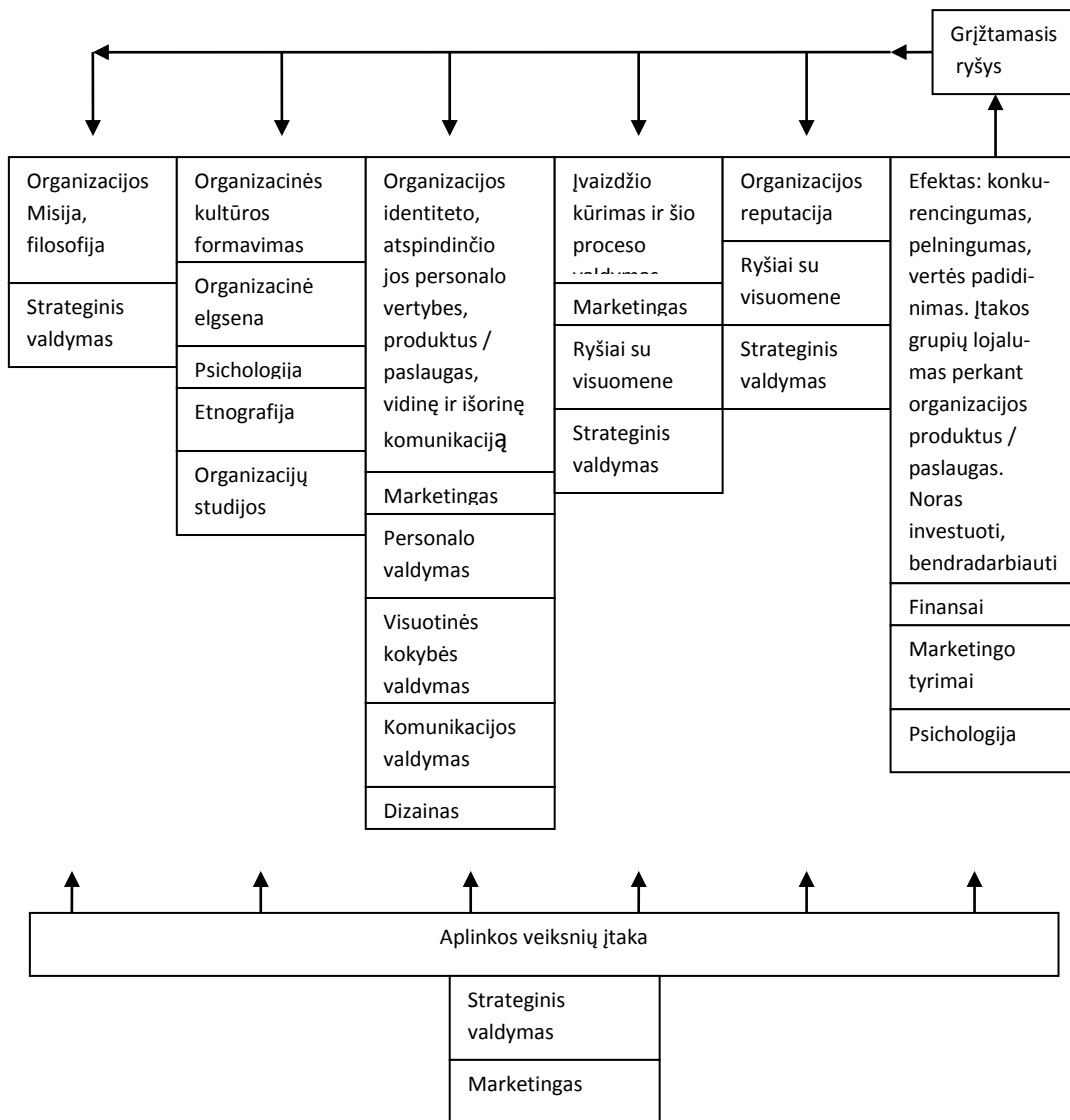
3 lentelė. **Įvaizdžio tipai ir charakteristikos.** Šaltinis: Vaitkienė, E., 2008, p. 115.

Organizacijos įvaizdis	
Tipas	Charakteristika
Palankus	Adekvatumas – tai kai kuriamas įvaizdis atitinka tai kas egzistuoja iš tiesų.
	Originalumas – įmonės įvaizdis išskirtinis.
	Plastiškumas – įvaizdis greitai prisitaikantis prie aplinkos, pvz., ekonominių, socialinių, psichologinių pokyčių.
	Adreso tikslumas – tai klientų bei kitų asmenų grupių pritraukimas.
Neutralus	Kompleksiškas – apima visą įmonės istoriją, specifines savybes ir pan.
	Aiškumas ir konkretumas – tam tikro pobjekto savybės turi būti gerai suprantamos.
	Paprastumas – įvaizdis turi būti paprastesnis už patį objektą.

	Neišbaigtumas.
Universalus	Kompleksiškas – didžiausias dėmesys skiriamas organizacijos išskirtinėms ir individualumą pabrėžiančioms savybėms. Svarbūs elementai: organizacijos, biografija, istorija, šūkis, dizainas, prekinis ženklas.
	Realistiškas – esant akivaizdžiam sukurto ir esamo įvaizdžio neatitikimui, kai tikslą pasiekti sudėtinga.
	Aiškus ir konkretus – pateiktos organizacijos savybės turėtų būti gerai iš anksto apgalvotos.
	Paprastas – kuriamas įvaizdis turėtų būti paprastesnis už norimą pristatyti objektą. Per daug supaprastinus įvaizdį atsiranda rizika pateikti jį per daug šablonišką.
	Nebaigtas – įvaizdis turi suteikti galimybę įsivaizduoti ir palikti erdvės fantazijai.

Taigi, lentelėje pateikiami trys skirtingos įvaizdžių charakteristikos iš kurių matyti, jog pagrindinės yra dvi – neutralaus ir palankaus tipo. Kalbant apie universalų įmonės įvaizdį, galima pastebėti, jog jis tarytum primų dviejų visuma. Tačiau remiantis universaliu įmonės įvaizdžiu teigti, jog jis bus tinkamas visiems darželiams neįmanoma. Šią nuostatą galima pagrįsti remiantis tuo, jog organizacijai tenka bendrauti su įvairių grupių bei nuomonių žmonėmis, tad kiekvienas darželis turi kurti skirtingą tik tai organizacijai tinkamą įvaizdį. Kaip teigia Vitkienė (2008), lyginant neutralų ir universalų įvaizdį, neutralus įvaizdis sukuriama daug paprasčiau dėl to, kad nereikia prisitaikyti prie visų nuomonės ir vertybių.

Kuriamas palankus įvaizdis yra ilgai trunkantis procesas. Anot R. Hopenienės (2004), šis procesas turi būti paremtas naujomis žiniomis. Autorės nuomonei pritaria ir G. Drūteikienė (2003), kurios nuomone įvaizdžio kūrimo procesas apibūdinamas kaip veiksmų ir priemonių visuma, susijusių su organizacijoje vykstančiais procesais: strateginiu valdymu ir planavimu, misijos formulavimu, organizacijos elgsena, personalo ir komunikacijos valdymu, organizacijos identiteto kūrimu ir keitimu. G. Drūteikienė (2007) pateikia organizacijos įvaizdžio kūrimo procesų seką ir pagrindines teorijas (x pav.). Kiekvienai organizacijai neužtenka suplanuoti kaip įvaizdis bus kuriamas, didelį dėmesį reikia skirti įgyvendinimo bei kontroliavimo procesams. Anot mokslininkės, organizacijos veikla šioje srityje bus sėkminga tik tuo atveju, jeigu ji sugebės ne tik susikurti sau teigiamą įvaizdį, tačiau ir valdyti šį procesą. Ilgalaikis ir palankus organizacijos įvaizdis konkurencijoje suteikia neabejotiną pranašumą prieš konkurentus, kurių įvaizdis vertinamas neigiamai ir yra mažai žinomas.



6 pav. Organizacijos įvaizdžio kūrimui turintys įtakos procesai ir teorijos

Šaltinis: Drūteikienė G. (2007). Organizacijos įvaizdžio valdymas p.24.

Darželio kaip ir bet kurios kitos organizacijos įvaizdis ne visada gali būti teigiamas. Kaip teigia Jasilionytė (2014), prastas įvaizdis kainuoja ir gali tapti skausmingas, kuris lems didėjančias išlaidas, darbuotojų motyvacijos mažėjimą, prastėjančią reputaciją. Vitkienės (2004) nuomone, nepalankus įvaizdis nėra formuojamas sąmoningai, tačiau dažniausiai atsiranda tuomet, kada yra nepatenkinami vartotojų lūkesčiai ir teikiamos paslaugos neatitinka to, kas buvo žadėta. Anot autorės, jeigu organizacija nesugebės būti lanksti, nepasižymės išskirtinumu net ir palankus įvaizdis gali virsti nepalankiu. Apibendrinant galima teigti, jog

palankus ir nepalankus organizacijos įvaizdžio tipai yra vienas nuo kito priklausomi ir gali sudaryti įvairias įvaizdžio kombinacijas.

Darželiai siekia formuoti palankų įvaizdį, kuris paslaugų gavėjams sukeltų tik teigiamas emocijas ir nulemtų būtent šios organizacijos pasirinkimą. Tai skatina įstaigų vadovus nuolat domėti palankaus įvaizdžio kūrimu, tačiau svarbu suprasti, jog įvaizdžio dinamiškumas negali būti per daug greitas, nes paslaugos gavėjai nespės įsisavinti greitai kintančio įvaizdžio. Pasak Kvedaravičiaus (2006), švietimo įstaigų kontekste įvaizdžio formavimo raiškai reikšmingi tampa šie aspektai:

- **Vertybės ir vertybinės orientacijos** – remiantis vadybos teorija ir praktika, galima išskirti, jog vertybės yra grupuojamos į ekonomines - pragmatines (pelną, turta), socialines ir religines. Vertybės laikomos lemiamuoju kriterijumi, kuris apjungia ir vienija švietimo organizacijų vadovus;
- **Idealai** – ši įvaizdžio kūrimo dalis reikšminga idealiam švietimo organizacijos būviui ir vaizdui nusakyti. Įstaigų vadovai dažnai dažnai siekia tobulomo ir stengiasi ją kurti tokią, kokia ji gali būti idealiausia.
- **Įstaigos vizija (misija)** – ji glaustai apibūdina švietimo organizacijos paskirtį arba išorines funkcijas. Taip pat padeda sukurti įstaigos ateities vaizdinį po 15 – 20 metų.
- **Koncepcija** – šiame kontekste vadovai išanalizuoja visas galimas organizacijos veiklos vystymo koncepcijas.
- **Globalūs tikslai** – jie laikomi tolimais vykdomos veiklos rezultatais.
- **Prognozės** – ši sritis apima bandymus prognozuoti išorinę ir vidinę organizacijos ateitį.
- **Strategijos kūrimas** – užtikrina ilgalaikių organizacijos tikslų ir būdų jiems pasiekti numatymą (Urbonavičius, 2000).
- **Filosofija** – ji atspindi pagrindį įstaigos ar organizacijos požiūrį ir apima vizijos bei misijos nuostatas.

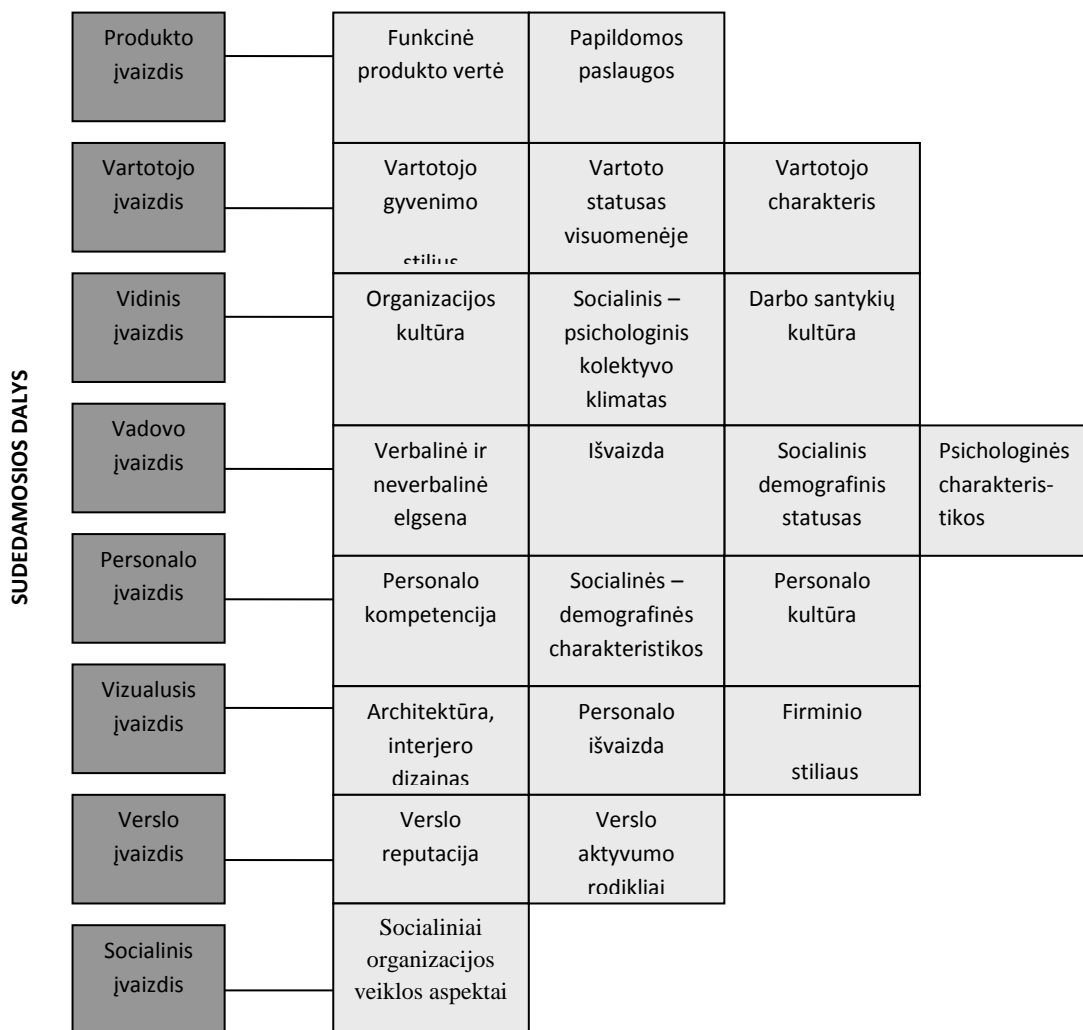
Įvaizdžio struktūros sudedamosios dalys yra labai svarbios, joms įtaką daro tam tikri veiksniai, kurių poveikis priklauso nuo objekto svarbumo atskiram individui ar jų grupei. Krasauskaitė S. (2004) pateikia tokį įmonės įvaizdžio modelį (žr. 3 pav.), kuris gali būti taikomas ir darželių įvaizdžio struktūros formavimui.

- **Produkto įvaizdis** → pavadinimas, dizainas, pakuotė ir kokybė yra svarbiausi šio įvaizdžio elementai, kurie padeda užtikrinti bei išskirti produkto įvaizdį ir pateikti jį visuomenei kaip ypatingą prekę ar paslaugą (Krasauskaitė, 2004).
- **Vartotojo įvaizdis** → šiam įvaizdžiui įtaką daro gyvenimo būdas, visuomeninė padėtis ir asmeninės vartotojo savybės. Gyvenimo būdas, asmens poreikiai individo interesai, socialinis

aktyvumas, individo vertybinės orientacijos atsiskleidžia per žmonių elgesio ir bendravimo socialinius ir psichologinius ypatumus (Krasauskaitė, 2004).

- **Organizacijų vidinis įvaizdis** → įvaizdį sudaro joje dirbančių žmonių nuomonė apie organizaciją. Vidinis įvaizdis formuoja informacinius pranešimus apie organizaciją bei jos veiklą ir siunčia įvairioms auditorijoms už jos ribų. Pagrindiniai vidinio įvaizdžio reiškiniai – organizacijos kultūra bei socialinis ir psichologinis klimatas (Krasauskaitė, 2004).
- **Vadovo įvaizdis** → išvaizda, kurią sudaro vadovo apranga, šukuosena ir fizinė charakteristika. Svarbiausi šio įvaizdžio elementai, tai verbalinis ir neverbalinis elgesys, socialinė charakteristika bei kiti veiklos parametrai (Krasauskaitė, 2004).
- **Personalo įvaizdis** → kiekvienas darbuotojas savo išvaizda, elgesiu, bendravimu ir kitomis savybėmis prisideda prie bendro organizacijos poveiklio bei nuomonės apie ją. Jis tampa organizacijos veidu, pristatančiu ją visuomenei, todėl personalo įvaizdis tampa bendru organizacijos personalo poveikliu, kuris formuojamas tiesiogiai kontaktuojant su darbuotojais (Krasauskaitė, 2004).
- **Vizualusis įvaizdis** → kuriamas per regos pojūčius, pasitelkiant informaciją apie įmonės biuro interjerą, prekių išdėstymą prekybos vietose, firminę simboliką bei personalo išvaizdą (Krasauskaitė, 2004).
- **Verslo įvaizdis** → suvokiamas kaip tam tikros veiklos subjektas. Jis formuojamas pasitelkiant dalykinę reputaciją, pardavimų skaičių, technologijų atnaujinimą, sąžiningumą, padėtį rinkoje, etinių verslo normų laikymasis, novatoriškumas, asortimento įvairovė. (Krasauskaitė, 2004).
- **Socialinis įvaizdis** → atspindi visuomenės suvokimą apie organizaciją, jos tikslus ir vaidmenis ekonomikoje, kultūroje, švietimo sistemoje ir kitose srityse. Organizacija, kuri tikisi palankaus visuomenės požiūrio ir teigiamo jos vertinimo privalo būti aktyvi ir atsakinga visuomenei organizacija (Krasauskaitė, 2004).

VEIKSNIAI



7 pav. Organizacijos įvaizdžio struktūra.

Šaltinis: Krasauskaitė S. (2004). Įmonės įvaizdžio modelis. p. 69.

Mokslinėje literatūroje atkreipiamas dėmesys į tai, jog svarbu įvaizdį segmentuoti ir pagal tai, kas padeda nusakyti paslaugų gavėjų požiūrį į organizaciją. Organizacijų įvaizdžio struktūrą sudaro penkios pagrindinės paslaugos gavėjų požiūrio formavimo dalys (žr. 4 lentelė.).

3 lentelė. **Gamybos įmonės įvaizdžio struktūra.** Šaltinis: A. Giedraitis, D. Viningienė. Gamybos įmonės įvaizdžio trūkumai klientų požiūriu p.43

Įvaizdžio sudedamosios dalys	Apibūdinimas	Tikslai	Autoriai
1. Vidinis organizacijos įvaizdis	Reputacija, novatoriškumas, organizacinė kultūra, socialinis atsakingumas	Formuoti informacinius pranešimus apie organizaciją, jos veiklą, didinti pasitikėjimą organizacija	Clegg, Bailey, 2008; Dalton, 2005; Klenke, 2005; Wang, Ahmed, 2004.
2. Vadovo įvaizdis	Kompetencija, vertybinė orientacija, psichologinė charakteristika, komunikacija, motyvacija, sumanumas.	Atstovauti organizacijai tarp įvairių asmenų grupių	Pučėtaitė, Pušinitė, 2015; Drukteinis, 2011; Krasauskaitė, 2004.
3. Personalo įvaizdis	Kompetetingumas, elgesys, bendravimas, draugiškumas, paslaugumas, išvaizda, dėmesingumas	Darbuotojas atliekantis savo darbą turėtų prisidėti prie bendro organizacijos įvaizdžio kūrimo	Bagdonienė, Hopenienė, 2009; Vitkienė, 2008.
4. Teikiamos paslaugos įvaizdis	Greitas darbų atlikimas, teikiamų paslaugų įvairovė, malonus aptarnavimas, aukšta paslaugos vertė	Padėti kurti ir palaikyti teigiamą teikiamos paslaugos įvaizdį	Meng, 2014; Balčiūnienė, 2013; Vitkienė, 2008; Vengrienė, 2006.
5. Prekių ženklo įvaizdis	Žinomumas, lojalumas, suvokiama kokybė, pozicionavimas, išskirtinumas	Apibrėžti paslaugos gavėjo jausmus, požiūrius ir idėjas; perteikti informaciją apie organizacijos teikiamą paslaugą	Bouchet, 2014; Černikovaitė, 2011; Louis, Lombart, 2010; Pikturnienė, Kurtinaitienė, 2010; Keller, 2006; Okazaki 2006.

Remiantis organizacijos įmonės struktūros elementais galima pastebėti, jog šios struktūros objektai yra glaudžiai vienas su kitu susiję. Kaip teigia Bakanauskas (2006), teigiamas organizacijos įvaizdis formuoja teigiamus jausmus organizacijai, didina darbuotojų lojalumą įmonei, taip pat mažina konkurenciją bei didina paslaugos gavėjų lūkesčius. Įvaizdis

tiesiogiai veikia veiklos produktyvumą, pelno augimą ir lemia kliento pasitenkinimą. Mokslininko nuomone, vartotojai yra gyvybiškai svarbūs paslaugas teikiančiai organizacijai, nes priimdami sprendimus naudotis paslaugomis, jie lems organizacijos pardavimus ir pelną (Bakanauskas, 2006).

Kiekvienai švietimo organizacija siekdama sukurti teigiamą įvaizdį siekia tapti lydere. Anot Kvedarvičiaus (2006) vystymasis galimas tik ten, kur viskas vyksta, kas tampa reikalinga augimui. Kuo daugiau organizacija vystosi, siekdama kultūros, saugodama vertybes ir skleidama pažangą realybei, tuo stipresni jos lyderiavimo rodikliai. Lentelėje pavaizduotas šiuolaikinės lyderiaujančios ir teigiamą įvaizdį formuojančios švietimo organizacijos apibūdinimas.

4 lentelė. **Lyderiaujanti organizacija.** Šaltinis: S. Šiupšinskas. Strateginis planavimas, pokyčių valdymas savivaldybėse. Sudaryta autorės.

STRUKTŪRA	<ul style="list-style-type: none"> - Mažiau taisyklių ir pagalbinių darbuotojų; - Apsiribojama keliomis grandimis; - Sukurta taip, kad vadovybė vadovautų, o žemesnės grandies darbuotojai valdytų; - Politika ir procedūros, sukuriančios minimalią vidaus tarpusavio priklausomybę, kuri reikalinga tarnauti žmonėms.
SISTEMOS	<ul style="list-style-type: none"> - Turi daug veiklos informacijos sistemų, pirmiausiai suteikiančių duomenis apie kitas panašios ar tokios pat veiklos įmones/organizacijas; - Plačiai skleidžia duomenis apie veiklą; - Siūlo vadybos mokymą ir rėmimo programas visiems darbuotojams.
KULTŪRA	<ul style="list-style-type: none"> - Orientuota į išorę; - Įgalina veikti; - Visi sprendimai priimami greitai - Atvira ir nuoširdi - Labiau toleruojanti riziką.

Šiuolaikiniam darželiui turėti teigiamai vertinamą organizacijos įvaizdį yra ne ką mažiau svarbu nei bet kuriai kitai organizacijai. Remiantis Vitkienės (2004) nuomone, šiuolaikinės organizacijos įvaizdis yra pagrindinė jos vertybė. Įvaizdis apibūdina organizaciją, ją vertina ir apsprendžia kiekvieno žmogaus elgesį jos atžvilgiu. Konkrečios paslaugos pasirinkimui įtaką daro būtent įvaizdis. Moksliniuose darbuose tvirtinama, jog per

pastaruosius 15 metų organizacijos įvaizdžio reikšmė išaugo nuo 18% iki 82%, o šie rodikliai yra daugiau nei 4 kartus didesni (Vitkienė, E., 2004).

Apibendrinant galima teigti, jog organizacijų įvaizdžio apibūdinimai yra daugiaprasmiai, nes mokslininkai šį reiškinį apibūdina ir vertina skirtingai. Nenuginčijama tampa tik tai, jog įvaizdžio susiformavimas laikomas komunikaciniu procesu, kuomet svarbūs tampa organizacijos kuriami pranešimai, auditorijos suvokimas, t.y. komunikacijos bei pažintiniai procesai.

1.2. Darželio teisinio reglamentavimo brėžtys

Pelno siekiančios ir pelno nesiekiančios švietimo organizacijos Lietuvoje. Švietimo organizacijos šiuolaikiniame visuomenės kontekste tampa vis svarbesnės. Pasak Kutkaitytės (2009), nepriklausomai nuo valstybinės santvarkos, vyraujančios politinės sistemos ar ekonominės situacijos, šalyje veikia valstybės valdžios organizacijos, bendruomenės, visuomeninės organizacijos, švietimo paslaugas teikiančios įmonės. Šių organizacijų interesai būna susiję su tuo, kad jų veiklos rezultatai susilauktų teigiamo visuomenės dėmesio, nes tik taip jos užtikriną savo funkcionavimą ir gali sulaukti finansinės paramos iš valstybės, įvairios savanorių ar rėmėjų pagalbos.

Švietimo paslaugas teikiančių organizacijų skaičius šalyje kasmet vis auga. Remiantis Lietuvos statistikos departamento duomenimis⁴ ryškiausi pokyčiai stebimi nevalstybiniame švietimo sektoriuje – ikimokyklinio ugdymo paslaugas teikiančių įstaigų plėtra. 2018m., ikimokyklinį ugdymą šalyje teikė: 731 ikimokyklinio ugdymo įstaigos, 225 iš jų Vilniuje, 105 mokyklos – darželiai, 14 iš jų Vilniaus mieste. Taip pat visoje šalyje minimos 166 privačios ikimokyklinio ugdymo įstaigos, iš kurių 114 yra įsikūrusios Vilniaus miesto savivaldybėje.

Mokslininkų nuomone, bet kurios organizacijos veikloje, taip pat ir darželiuose labai svarbūs tampa mainai. Kaip teigia Rūtėlionė A. (2007), priklausomai nuo mainų tipo visą žmogaus atliekamą veiklą galima suskirstyti į *komercinę* ir *nekomercinę* veiklas. Vystant *komercinės veiklos* mainams – gaunamas pelnas, kitaip tariant egzistuoja ekonominis efektas. Jeigu vyksta *nekomerciniai* mainai – patiriama svarbi visuomenei ar jos atskiroms grupėms nauda, kuri išreiškiama socialiniu efektu. *Nekomerciniai mainai* – nekomercinio pateikimo procesas, darantis įtaką teigiamam vartotojo grįžtamajam ryšiui. Teigiamas grįžtamasis ryšys

⁴ Lietuvos statistikos departamento duomenys <https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize?indicator=S3R195#/>

reiškia, kad nekomercinis produktas patenkina tam tikrus vartotojų poreikius. (Rūtelionė, 2007).

Socialinis efektas – tai rinkos subjekto veiklos rezultatas, nesusijęs su pelno gavimu ir nukreiptas į visuomenės grupes. Nekomercinių subjektų pagrindinis tikslas – tam tikras socialinis efektas. (Rūtelionė, 2007).

Frascati (2002) nuomone, verslo įmonių sektoriui priskiriamos šios organizacijos bei įmonės:

- Visos firmos, organizacijos bei institucijos, kurių pagrindinė veikla yra prekių ir paslaugų teikimas rinkai (išskyrus aukštojo mokslo), visuomenei jas parduodant ekonomiškai reikšminga kaina.
- Ne pelno siekiančios organizacijos ar institucijos.

Mokslininkų teigimu, esminiai skirtumai pasireiškia nagrinėjant pelno siekiančias įmones ir valstybines arba viešojo administravimo (pelno nesiekiančias) įmones.

Lietuvoje ikimokyklinio ugdymo įstaigas pagal turto pobūdį galima skirstyti į dvi grupes: valstybinės (savivaldybės) ir privačios organizacijos. Anot Kvedaravičiaus (2006), be šio skirstymo yra tarpinis šių grupių atvejis, kuomet privačioje organizacijoje yra dalis valstybinio kapitalo. Anot Bagdžiūnienės (2006), remiantis juridiniu statusu, reguliuojamu ir įteisintu įstatymu, organizacijos gali būti skirstomos taip: bendrovė, ūkinė bendrija, kooperatyvinė bendrovė, individuali įmonė, viešoji įstaiga, visuomeninė organizacija ir kt. Remiantis šiais duomenimis išryškėja, jog nevalstybinės – privačios ikimokyklinio ugdymo įstaigos Lietuvoje steigiamos remiantis viešųjų įmonių (VŠĮ), uždarytųjų akcinių bendrovių (UAB) bei mažųjų bendrijų (MB) pagrindu.

5 lentelė. **Ne pelno organizacijos ir jų reglamentavimas.** Šaltinis: Šimašius, R. (2006).

	Privačios organizacijos	Valstybės ir savivaldybių organizacijos
Pelno siekiantys subjektai	Visos įmonių rūšys, išskyrus valstybės įmones.	Valstybės įmonės.
Pelno nesiekiančios organizacijos (atitinkančios nevyriausybinių organizacijų kriterijų)	Asociacijos, labdaros ir paramos fondai, viešosios įstaigos (išskyrus valstybės ir savivaldybės), ir kitos ne pelno organizacijos.	Valstybės ir savivaldybių viešosios įstaigos, biudžetinės įstaigos.

Pelno nesiekiančios organizacijos (neatitinkančios nevyriausybinių organizacijų kriterijaus)	Profesinės sąjungos, religinės organizacijos, politinės partijos.	Įstatymais įsteigtos NPO: Lietuvos savivaldybių asociacija, valstybinės aukštosios mokyklos, Notarų rūmai ir kt.
--	---	--

Pelno siekiančios organizacijos samprata mokslininkų darbuose apibrėžiama, kaip verslo įmonė, kurioje vyksta gamybos procesas, reikšminga socioekonominė veikla (Wonnacott, 1998). Veiklos organizavimo būdas laikomas ilgalaikiu, vykdomu tam tikrai pridėtinei vertei sukurti. Sukūrus pridėtinę vertę siekiama aktyviai dalyvauti rinkoje teikiant paslaugas, kurios tenkintų visuomenės poreikius ir tuo pat metu būtų tenkinami įmonės akcininkų, darbuotojų ir valdytojų interesus uždirbti (Raiser, 1988). Pelno siekiančių organizacijų veiklą reglamentuoja įmonių įstatymas. Įmonė laikoma savo firmos vardą turintis ūkinis vienetas, įsteigtas įstatymų nustatyta tvarka tam tikrai komercinei veiklai. Lietuvos teisiniame reglamentavime „įmonės“ terminas apibrėžiamas kaip pelno siekiančių ūkio subjektų pavadinimas, teikiantis prekybos ar kitokios komercinės veiklos paslaugas objektas (Šatas, 1998).

Taip pat ne ką mažiau populiaru steigiant darželius tampa ne pelno ar nekomercinė organizacija – kuri savo veikla daro įtaką bendrai visuomenės gyvenimo kokybei, naudodama atitinkamus šaltinius ir prekes bei paslaugas. Šio tipo organizacijos akademinėje literatūroje gali būti vadinamos įvairiai: ne pelno, pelno nesiekiančios, nevyriausybines, nevalstybinės, visuomeninės, politinės, savanoriškos, labdaringos, trečiojo sektoriaus ir t.t.

Ne pelno siekiančiose organizacijose gaunamas pelnas nenaudojamas asmeniniams tikslams pasiekti, tačiau siekiant įgyvendinti misiją, jie gali įdarbinti darbuotojus. Šios organizacijos dažniausiai apibrėžiamos kaip įkurtos laisva valia, gauto pelno neskirsto tarp steigėjų, remiasi savanoriška naryste ir taip pat turi savivaldą, atstovauja visuomenės interesams (Rūteliūnė, 2007). Tačiau, pasak autorės, nekomercinėje veikloje taip pat galima išskirti ekonominį efektą. Ne pelno siekiančios organizacijos savo veiklą vartotojams ne visada gali teikti nemokamai. Nemažai nekomercinių organizacijų savo prekes ir paslaugas vartotojams teikia rinkos kainomis. Tai ypač pastebima medicinos, švietimo ir kultūros srityse (Rūteliūnė, 2007).

R. Šimašiaus (2006) teigimu, ne pelno siekiančioms organizacijoms gali būti išskirti šie bruožai:

- Atstovauja juridinis asmuo;
- Būdinga nepriklausomybė nuo valdžios ir valdymo institucijų;

- Gautas pelnas nėra paskirstomas tarp organizacijos steigėjų, o investuojamas į pagrindinę įstatuose numatytą veiklą;
- Būdinga savivalda;
- Būdingas savanoriškumas;
- Organizacija tarnauja visuomenės labui.

Kaip teigia Rūteliionė (2007), ne pelno siekiančios organizacijos yra novatoriškos, nustato naujus poreikius ir eksperimentuoja, ieškodamos geriausių jų tenkinimo būdų. Taigi, šiomis dienomis savanoriškos organizacijos ir fondai sukuria palankias sąlygas kurtis bei plėstis naujoms socialinės ir kitų sričių strategijoms, taip pat palaiko politinį, socialinį bei intelektualinį klimatą. Siekiant apibrėžti visas nevalstybines organizacijas vartojamas – privačių organizacijų terminas.

Pastaruoju metu paplitęs dar vienas terminas – nevyriausybinė organizacija (sutr. NVO). Anot Rūteliionės (2007), jis dažnai vartojamas, siekiant apibrėžti nevyriausybines organizacijas (angl. *non-governmental*) atsiribojusią nuo valstybinių institucijų, įmonių, politinių partijų, profesinių sąjungų. Lester M. Salmon (2002) teigimu, šios organizacijos nepolitines, nereliginės ir ne pelno siekiančios kartu. Mokslininkas išskiria tokius nevyriausybines organizacijas bruožus:

- Institucionalizuotos;
- Privačios – institucine prasme atskirtos nuo valdžios, net jeigu gauna paramą;
- Neskirstančios pelno (neduoda nuosavybės gražos);
- Savivaldžios (kontroliuojamos remiantis tik savo vidaus procedūromis);
- Savanoriškos (neprivalomos).

Uždaroji akcinė bendrovė (UAB) yra viena populiariausių juridinių asmenų teisinių formų Lietuvoje. Bendrovė yra ribotos atsakomybės įmonė, kurios įstatinis kapitalas, padalytas į dalis, vadinamas akcijomis. Įsteigtų bendrovių veiklą reglamentuoja LR CK, LR akcinių bendrovių įstatymas. UAB gali įsteigti privatus juridinis asmuo, kuris siekia tenkinti privačius interesus bei siekia pelno. Šio valdymo organų struktūrai turi būti priskiriamas administracijos vadovas (pvz., direktorius, generalinis direktorius, prezidentas) (Aviža, S., Bagdanskis, T., 2009).

Viešosios įstaigos (VŠĮ) pagrindiniu tikslu tampa viešųjų interesų tenkinimas, vykdamas visuomenei naudingą veiklą. Dažniausiai ji steigiama tuomet, kai asmenys nesiekia pelno. VŠĮ gali steigti tiek gyventojai, tiek įmonės, jos gali pasinaudoti mokesčių lengvatomis bei gauti labdarą ir paramą (Kutkaitytė, 2009).

Mažosios bendrijos (MB) samprata remiantis Lietuvos Respublikos mažųjų bendrijų įstatymu⁵ yra laikoma ribotos civilinės atsakomybės privačiu juridiniu asmeniu – įmone, kurios visi nariai yra fiziniai asmenys. Savo veikloje ji vadovaujasi Lietuvos Respublikos civiliniu kodeksu. Ji laikoma pelno siekiančia organizacija, nes turi teisę gauti išmokas kaip avansu išmokamą pelną.

Sparčiai besivystant rinkos santykiams Lietuvoje bei steigiantis naujiems privatiems bei valstybiniais darželiams, tiek pelno siekiančios tiek ne pelno siekiančios organizacijoms svarbu pažinti ir mokėti naudoti marketingo priemones ir veiksmus. Kadangi konkurencinė kova tarp įmonių bei organizacijų vyksta nuolat, siekiama patenkinti visus vartotojų poreikius, rinkoje vykstančių procesų analizavimas tampa labai svarbus, nes padeda efektyviai naudoti turimus išteklius bei išmanyti praktinius marketingo ir rinkos valdymo metodus bei principus (Banytė, 2015). Svarbu paminėti ir tai, jog įmones bei organizacijas veikti atsakingai skatina piliečių, vartotojų, valdžios įstaigų bei investuotojų viltys bei globalizacijos keliami iššūkiai. Kaip teigia Banytė J. (2015), siekdamas teigiamo vartotojų ir visuomenės požiūrio, įmonės turi pripažinti, kad išgyventi bei sukurti vertę gali tik tie paslaugų tiekėjai, kurie sugeba keistis kartu su vis didesnius reikalavimus aplinkai keliančiu vartotoju.

Apibendrinant galima teigti, jog spartus privačių darželių steigimasis Lietuvoje yra glaudžiai susijęs su pelno siekiančiomis ir pelno nesiekiančiomis organizacijomis. Pagrindiniais švietimo organizacijos tikslais laikomi visuomenės poreikių tenkinimas, gyvenimo kokybės gerinimas ir švietimas. Tai sudaro galimybes kurti socialinį efektą, kuris priklausomai nuo darželio juridinio statuso ir jį reguliuojančių įstatymų įgalina švietimo paslaugas teikti rinkos kainomis.

Darželių veiklą reglamentuojantys dokumentai. Remiantis Lietuvos švietimo, mokslo ir sporto ministerijos pateikiamais dokumentais, ikimokyklinio ugdymo pagrindinis tikslas yra suteikti galimybę vaikams išsiugdyti savarankiškumo, sveikos gyvensenos, pozityvaus bendravimo su suaugusiais žmonėmis ir bendraamžiais pradmenis. Taip pat pažinti savo šalį, pradėti mokytis kūrybiškumo ir mokėjimo mokytis.⁶

Lietuvos švietimo, mokslo ir sporto ministro 2017 m. balandžio 24 d. įsakymu Nr. ISAK-268 buvo pakeistas ir patvirtintas „Ikimokyklinio ugdymo programų kriterijų aprašas“. Remiantis nurodytu įsakymu, nuo 2017 m. balandžio 24 d. ikimokyklinio ugdymo teikėjai vykdančios ikimokyklinio ugdymo programą, savininko teises ir pareigas įgyvendinanti

⁵ Lietuvos Respublikos mažųjų bendrijų įstatymas <https://e-seimas.lrs.lt/portal/legalAct/lt/TAD/TAIS.429530>

⁶ Švietimo, mokslo ir sporto ministerijos oficiali svetainė. Ikimokyklinis ugdymas <https://www.smm.lt/web/lt/smm-svietimas/svietimo-sistema-ikimokyklinis-ugdymas>)

institucija, savininkas (dalyvių susirinkimas) ar jų įgaliotas asmuo, įvertinę šeimų, auginančių ikimokyklinio amžiaus vaikus, švietimo poreikius, teikia pritarimą programai. Įsakyme minima, jog švietimo teikėjas programą turi patvirtinti ne vėliau kaip prieš mėnesį iki jos įgyvendinimo pradžios.

Ikimokyklinio ugdymo įstaigose ugdymas planuojamas bei vykdomas remiantis ikimokyklinio ugdymo programomis, kurias rengia ikimokyklinio ugdymo įstaigoje aktyviai veikianti komanda. Pradedant rengti ugdymo programas, įstaigos vadovai bei auklėtojai išitaria rengiant ugdymo programą turi būti vadovaujamosi švietimo ir mokslo ministro patvirtintais ikimokyklinio ugdymo programų kriterijais. Gerai organizuotas ikimokyklinis ugdymas bei su juo susijusių paslaugų teikimas tenkina vaikų poreikius, puoselėja vaikų individualybę, skatina savarankišką jo ugdymą(si), laiduoja puikius rezultatus ir sėkmingą startą mokykloje.

Siekiant ikimokyklinio ugdymo programų kokybės, jų pritaikymo vaikų poreikiams bei patirtinio ugdymo(si) ypatumams, buvo sudarytos „Metodinės rekomendacijos ikimokyklinio ugdymo programai rengti“ (2006). Atsižvelgiant į tėvų pageidavimus, Lietuvos ikimokyklinio ugdymo įstaigos papildomai teikia vaiko globos ir kitas neformaliojo ugdymo(si) paslaugas – organizuoja būrelius, kultūrinius ir kitus renginius vaikams. Tokias paslaugas vaikams taip pat teikia įvairūs neformaliojo ugdymo centrai, meno ir sporto mokyklos, kultūros centrai ir kt. Šių paslaugų teikimą reglamentuoja „Neformaliojo vaikų švietimo koncepcija“ (2005).

Naujų privačių ikimokyklinio ugdymo įstaigų steigimąsi galėjo paskatinti ir nuo 2010 metų liepos 1d. įsigaliojusios naujos supaprastintos higienos normos. Nuo 2016m. gegužės 1 d. įsigaliojo naujos redakcijos Lietuvos higienos norma įstaigoms, vykdančioms ikimokyklinio ir (ar) priešmokyklinio ugdymo programas. Šiose higienos normos nustato pagrindinius ikimokyklinio ir priešmokyklinio ugdymo programų vykdymo sveikatos saugos reikalavimus. Bendrose šio įsakymo nuostatose teigiama, jog švietimo teikėjas ikimokyklinio ir (ar) priešmokyklinio ugdymo programą gali vykdyti tik teisės akto [3.16] nustatyta tvarka gavęs leidimą –higienos pasą. Šioje dalyje teigiama, jog vaikams turi būti sudarytos saugios ugdymo sąlygos: sklypas/teritorija ir patalpos, kurios vykdoma ikimokyklinio ir (ar) priešmokyklinio ugdymo programa, ir jose esantys įrenginiai turi būti saugūs, įrengti ir prižiūrimi taip, kad juos naudojant būtų išvengta nelaimingų atsitikimų.

Svarbu paminėti ir tai, jog šio įsakymo III skyriuje pateiktuose sklypo / teritorijos reikalavimuose pateikiamos paprastesnės sąlygos siekiant įsteigti nedidelį ikimokyklinį ir/ar priešmokyklinį ugdymą teikiančią įmonę. Švietimo teikėjas, ugdantis iki 60 vaikų pagal ikimokyklinio ir (ar) priešmokyklinio ugdymo programą, gali neturėti savo sklypo ar teritorijos dalies, skirtos vaikų žaidimo aikštelėms įrengti. Įsakyme minima, jog šiuo atveju

švietimo teikėjas gali naudotis kita žaidimui tinkančia erdve – viešojoje vietoje įrengta vaikų žaidimo aikštele, parko teritorija.

IV šio įsakymo skyriuje apibrėžiami patalpų įrengimo reikalavimai, kuriuose teigiama, jog veikla patalpose turi būti organizuojama taip, kad vaikai būtų apsaugoti nuo neigiamų veiksnių, galinčių turėti įtakos vaikų ugdymui, saugai ar sveikatai. Išskiriama ir tai, jog jei švietimo teikėjas ugdo iki 60 vaikų pagal ikimokyklinio ir (ar) priešmokyklinio ugdymo programą, visoms grupėms gali būti įrengiama bendra priėmimo – nusirengimo patalpa, užtikrinus, jog ji galės būti pasiekiami visų grupių vaikams bet kuriuo metu nepereinant per kitų grupių, žaidimų – miegamojo, tualetų – prausyklos.

Taigi, pastebima, jog įstaigos, teikiančios ikimokyklinio ir (ar) priešmokyklinio ugdymo paslaugas iki 60 ugdytinių, turi galimybę paprasčiau organizuoti ugdomąją veiklą, joms teikiami žemesni reikalavimai nei įstaigoms, turinčioms 61 ir daugiau paslaugų gavėją. Tačiau tiek didelėms, tiek iki 60 ugdytinių turinčioms įstaigoms svarbu laikytis V įsakymo skyriuje pateikiamų apšvietimo reikalavimų, VI skyriuje – mikroklimato, vėdinimo ir triukšmo reikalavimų, VII skyriuje – vandens tiekimo ir nuotekų šalinimo reikalavimų, VIII skyriuje pateikiamų sklypo / teritorijos, patalpų, įrenginių, inventoriaus, žaislų priežiūros reikalavimų, IX skyriuje – vaikų priėmimo, dienos režimo ir taip pat X skyriuje – vaikų iki 1 metų amžiaus priežiūros reikalavimų.

1.3. Darželio įvaizdį identifikuojančių veiksnių įvairovė ir klasifikavimas

Reputacija. Reputacijos sąvoka mokslinėje literatūroje atsirado devinto dešimtemčio pabaigoje. Vieni pirmųjų reputacijos svarbą konkurencingoje rinkoje paminėjo Friedman (1962) ir Akerlof (1970). Vėliau šį reiškinį tyrinėjo ir daugiau mokslininkų Astin (1985), Volkwein, Grunig (2005). Mokslininkai prognozavo, jog organizacijos, kurių reputacija bus gera užims didžiąją dalį pasaulio rinkos. Tai iš tiesų pastebima daugelio produktų rinkose, ne išimtimi tapo švietimo sistemos teikiamos paslaugos. Anot Hershbeig, Long (2009), tyrimai rodo, jog siekis patekti į prestižines geros reputacijos švietimo įstaigas išaugo kone dvigubai.

Mokslininkų nuomone pripažinta, kad reputacija ir įvaizdis yra glaudžiai viena su kita susijusios sąvokos ir reiškia visuomenės narių požiūrį į organizaciją bei jos teikiamas paslaugas ar parduodamas prekes. Drūteikienė (2007, p.13), pateikia tris mokslininkų išskiriamus požiūrius į organizacijos įvaizdžio ir reputacijos koncepcijos ryšių paaiškinimus:

- Pirmieji moksliniuose darbuose tyrinėję reputacijos ir įvaizdžio sąvokas juos tapatino. E. Berneys (1977), K. Boulding (1956), W. J. Crissy (1971) savo darbe šiuos terminus laikė sinonimais.

- Antrojo požiūrio šalininkai reputacijos ir įvaizdžio koncepcijas pradėjo tyrinėti kaip visiškai skirtingas. Šios krypties atstovai T.J. Brown, E.L Cox (1997), A. Semons (1998) ir kt.
- Trečiojo požiūrio šalininkų nuomone, reputacijos ir įvaizdžio sąvokos kyla viena iš kitos. Jų požiūris skirstomas į dar dvi kryptis. Pirmajai kryptiai atsotvaujančių mokslininkų Barich, Kotler (1991) nuomone, organizacijos reputacija yra tik viena iš organizacijos įvaizdžio kūrimo dimensijų. Kitos krypties atstovai teigė, jog organizacijos reputacija yra veikiamą įvairių įvaizdžių, kuriuos turi kiekvienos organizacijos auditorijos.

Galima daryti išvadą, jog tarp organizacijos įvaizdžio ir reputacijos esti apipusiai ryšiai. Anot V. Sūdžiaus (2002), reputacija yra viena sudėtingiausių organizacijos įgyvendinimo priemonių, reikalaujančių didelių pastangų ir yra pasiekama per ilgesnį laiką. Anot autoriaus, reputacija susikuria tik paaiškėjus, kiek organizacijos įvaizdis atitinka realybę. Siekiant sužinoti, kaip reputacijos koncepciją interpretuoja kiti autoriai pateikiama lentelė (žr.6 lent.) :

6 lentelė. **Reputacijos apibūdinimas.** Šaltinis: I. Šmaižienė (2006). Organizacijos reputacijos valdymas: prabanga ar būtinybė? p. 163-169

Autorius ir metai	Apibūdinimas
J. Park, L. Lyon, G. kameron (2000)	<i>Organizacijos reputacija</i> apibūdinama kaip grupė savybių, priskiriamų įmonei, vadovaujantis įmonės veiksmis praeityje.
C. Fumbrum (2000)	<i>Reputacija</i> tai žmonių jausmai, susiję su organizacija, kurie grindžiami turima informacija, dezinformacija, organizacijos veiksmis, darbo aplinka, praeities veikla, ateities perspektyvomis.
C. Fombrum (pagal G. Davies, 2003)	<i>Organizacijos reputacija</i> tai visų suinteresuotųjų bendras organizacijos vertinimas.
Bevis (pagal G. Davies, 2003)	<i>Reputacija</i> – individų išpūdžių, žinių, įsitikinimų, jausmų ir praeities, susijusių su organizacija, sąveikos galutinis rezultatas.

London School of Public Relations (2005)	<i>Organizacijos reputacija</i> prilyginama visumai vertybių, kurias savaip suvokdami ir interpretuodami suinteresuotieji įmonės komunikuojamą įvaizdį ir jos veiksmus, priskiria organizacijai.
--	--

Anot Drūteikienės (2007), reputacija yra siauresnis terminas nei įvaizdis, kuris apima organizacijos vertinimus – gerą ar blogą reputaciją turi organizacija. Šiame kontekste įvaizdis yra platesnė sąvoka apimanti organizacijos vertinimus (geras ar blogas įvaizdis) ir turinį (patikima, nepatikima, aktyvi, pasyvi, atvira, uždara). Svarbiausias aspektas yra tas, jog įvaizdį galima sąlyginai lengvai pakeisti, o reputacija sunkiai pakeičiama. G. Drūteikienė (2004), pateikia pozityvios reputacijos privalumus, kurie gali būti pritaikomi švietimo organizacijoms:

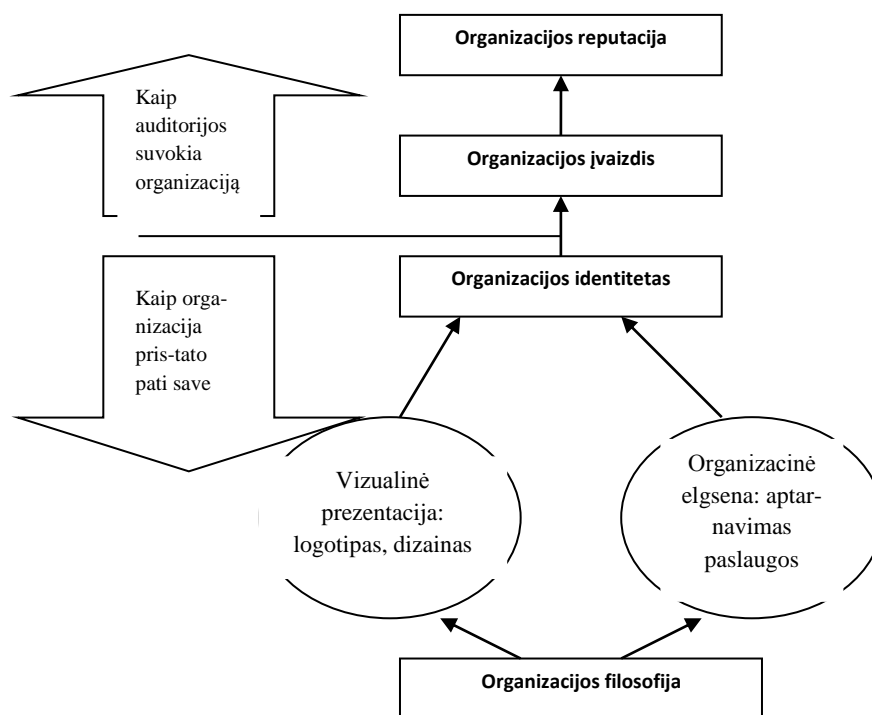
- Vartotojai už paslaugas nusiteikę mokėti daugiau;
- Vartotojai rekomenduoja organizaciją ir jos teikiamas paslaugas kitiems;
- Organizacijoje nori dirbti aukštos kvalifikacijos personalas;
- Stiprinamas vartotojų palankumas organizacijos atžvilgiu;
- Didesnės organizacijos galimybės ieškoti finansavimo ir kreditavimo šaltinių.

Taigi, apibendrinant organizacijos reputacijos koncepciją, galima teigti, jog šis procesas suvokiamas kaip sudėtingas socialinis – psichologinis reiškinys. Reputacija yra ilgai trunkantis procesas, sunkiai pakeičiama ir laikoma įvaizdžio pasekme – aukščiausiu jo laipsniu.

Identitetas. Šiuolaikinės švietimo sistemos organizacijos turi aiškiai savo apibrėžtą filosofiją, kuri reikšminga organizacijos įvaizdžio formavimui ir identiteto raiškai. Šiuo metu mokslinėje literatūroje daug dėmesio skiriama šiems ryšiams nustatyti. Anot L. Bagdonienės, R. Hopenienės (2004), organizacija apibrėžiama kaip protingai valdomas socialinis vienetas, kurį sudaro žmogus ar jų grupė. Identiteto valdymo procesu pradėta domėtis 1980 metais, kuomet organizacijos siekė sustiprinti savo konkurencingumą, sustiprinti įvaizdį, pradėti taikyti naujas identiteto programas.

Siekiant valdyti įvaizdžio ir identiteto procesus reikia įvertinti įvairius organizacijos identiteto elementus ir jo valdymo galimybes (Drūteikienė, 2007). Mokslinėje literatūroje identitetas apibrėžiamas kaip vertybių, požiūrių ir idėjų, kurias organizacija siekia reprezentuoti visuma. Jo paskirtis yra apibūdinti prekės ženklo reikšmę, tikslą ir įvaizdį įmonės viduje (A. Navickas, 2009). Taigi, organizacija įvykio metu perduoda žinutę apie

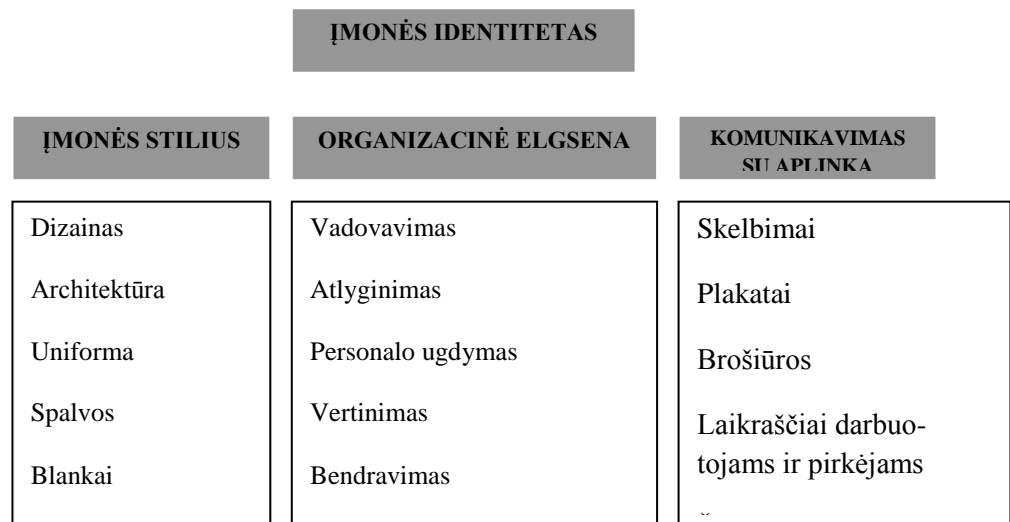
identitetą, kurį potencialūs klientai gauna ir suvokia, kaip produkto įvaizdį (Navickas A., Makalaukaitė A., 2009).



8 pav. Identiteto valdymo modelis (pagal W. S. Alessandri, 2001)

Šaltinis: Drūteikienė G. „Organizacijos įvaizdžio valdymas“, Vilnius, 2007, p.58

Kiekviena organizacija turi bruožų, kuriais gali išsiskirti iš kitų. Bruožų visuma ir vadinama identitetu (pav.8). Anot A. Pranulio (2012), įmonės identitetas yra įmonės pasirinktas būdas parodyti save aplinkai, atskleidžiantis įmonės filosofiją ir pabrėžiantis išskirtinus bruožus su kuriais ji nori būti siejama. Kaip teigia A. Pikčiūnas (2002), G. Drūteikienė (2007), organizacijos identitetu siekiama atskleisti tai, ką organizacija įtvirtina kaip savo pagrindą, sąlygotą jos pačios organizacinės kultūros. Pajuodis A. (2005) teigia, jog organizacijos identitetas įgauna išoriškai pastebimas formas per įmonės stilių, organizacinę elgseną ir komunikavimą su aplinka (9 pav.). Visi elementai labai svarbūs nes padeda sudaryti bendrą įmonės įvaizdį ir suvokimą apie ją. Įmonės stilius sukuria pirminį įspūdį apie įmonę, organizacinė elgsena – organizacijos kultūrą, o komunikavimas su aplinka – suartina vartotojus.



9 pav. Organizacijos identiteto išraiškos formos
Šaltinis: Pajuodis A., „Prekybos marketingas“, Vilnius: Eugrimas, 2005.

Anot Pikčiūno (2002), galima išskirti 3 organizacijos identiteto tipus:

1. Vienalytis identitetas – organizacija naudoja vieną, gerai atpažįstamą kitoms organizacijoms vizualų stilių;
2. Patikėtinis identitetas – organizacija kuria stiprų identitetą palikdama teisę kitiems įmonės padaliniais kurti nuosavą stilių;
3. Identitetas paremtas prekiniais vardais – kiekviena dukterinė įmonė turi savo stilių, o pagrindinės organizacijos identitetas nėra atpažįstamas.

Apibendrinant galima teigti, jog pagrindinis organizacijos identiteto kūrimo ir valdymo tikslas tampa atskiros organizacijos konkurencinių pranašumų išlaikymas. Anot G. Drūteikienės (2007), šis teiginys paremtas nuostata, jog efektyvus organizacijos identiteto valdymas lemia palankaus organizacijos įvaizdžio įgijimą, tai lemia teigiamą reputaciją, kuri sąlygoja gerą pagrindinių organizacijos įtakos grupių nusiteikimą organizacijos atžvilgiu.

Organizacijos kultūra. Šiais laikais švietimo įstaigų vadovai orientuojasi į skirtingus tikslus, tačiau vis didesnis dėmesys yra skiriamas organizacijos kultūros formavimui, kuris tampa neatsiejama organizacijos įvaizdžio kūrimo dalimi. Kaip teigia Peleckienė (2014), kol organizacija ir jai priklausanti bendruomenė yra jaunos, jos yra lanksčios, nepastovios, nėra suvaržytos griežtų specializacijos taisyklių ir stengiasi išbandyti vis ką nors naują. Kultūros sąvoka labai plati. D. Zohar, I. Marshall (2006) teigimu, kultūra apima mūsų bendrus motyvus, įprastą elgesį ir bendrą požiūrį. Anot R. Ginevičiaus, J. Silicko (2008) kultūra – tai žmogaus bei visuomenės veiklos produktas, kuris atskleidžia kurios nors srities tobulumo

lygi. Halder (2002), kultūrą apibūdina kaip visuma materialinių ir dvasinių vertybių, kurias sukūrė bei kuria žmonija visuomeninės istorinės praktikos procese bei kuriuos apibūdina istoriškai pasiektą visuomenės išsivystymo pakopą (Halder, 2002, p. 114). Kultūra – visa, kas sukurta žmonių fiziniu ir protiniu darbu. Verslo požiūriu labai svarbu visuomenės vertybių, normų bei papročių visuma, nuo kurios priklauso darbuotojų požiūris į darbą ir jų tarpusavio santykiai (R. Ginevičius, J. Silickas, 2008). Anot L. Šimanskienės (2008), organizacinė kultūra padeda organizacijai vystyti strategiją, gerina darbuotojų tarpusavio santykius. Organizacijos kultūra – tai būdingų tos ar kitos organizacijos nariams normų, vertybių bei įsitikinimų visuma (R. Želvys, 2003, p. 55). Autoriaus nuomone, organizacijos kultūrą sudaro įvairios elgesio taisyklės, papročiai, mitai, simboliai ir t.t. Jewell (2008) teigimu organizacijos kultūra gali būti apibūdinama kaip visoms įmonėms būdinga ideologija, įsitikinimai ir vertybės, nurodančios, kaip žmonės turi tose organizacijose dirbti. A. Sakalo (1998) įmonės kultūra apibūdinama, kaip per patyrimą išugdytas jos personalo gebėjimas ir emocinis požiūris į uždavinius, gaminius, kolegas, įmonės valdymą bei reagavimas į vykstančius reiškinius ir plėtrą. Anot Guščinskienės (1999), Stoškaus, Beržinskienės (2005), Budinienės, Svirskienė (2006) organizacijos kultūra išskiria organizaciją iš kitų, ji sukuria vienybės jausmą tarp organizacijos narių, lemia didesnę pasiaukojimą aukštesniems interesams negu asmeniui ir palaiko socialinės sistemos stabilumą. Taigi, remiantis A. Stankevičiene, L. Lobanova, (2006, p. 22), galima daryti prielaidą, jog organizacijos kultūra laikoma esminių vertybių sistema, kuria vadovaujasi organizacija bei jas pripažįsta visi organizacijos nariai ir pasireiškia tradicijomis, ceremonijomis, ritualais ir simboliais.

Pasak R. Želvio (2003), organizacijos kultūros formavimosi procesą veikia jos atsiradimo bei raidos istorija, ją supanti aplinka ir organizacijoje dirbantis personalas. Taip pat labai svarbūs ir kiti aspektai, tokie kaip organizacijos dydis ir struktūriniai elementai, vadovavimo, sprendimų priėmimo stilius, aplinkos faktoriai (stabilumas, nestabilumas). Ne mažiau svarbiais tampa darbo ir užduočių pasiskirstymas, kuriamos tradicijos (Mamedaitytė, 2003). R. Želvio (2003) nuomone, galima išskirti tokias kultūros funkcijas švietimo organizacijoje:

- Suteikti organizacijai unikalumo;
- Formuoti darbuotojų tapatumo jausmą;
- Ugdyti atsidavimą organizacijai ir jos vykdomai veiklai;
- Sustiprinti organizacijos, kaip socialinės sistemos stabilumą;
- Formuoti ir kryptingai veikti darbuotojų požiūrį bei elgseną.

Mokslininkai savo darbuose išskiria skirtingus kultūros elementus, kurie priklauso nuo organizacijos rūšies. Gamybos, pramonės, prekes parduodančios įmonės organizacijos

kultūros pagrindą sudaro neformalus organizacijos gyvenimo aspektai – bendrosios sampratos, požiūriai, mintys, jausmai, įsitikinimai, santykiai, ryšiai, grupinės visuomenės normos, vertybių sistema, tradicijos, elgesys, kurie dažniausiai ir lemia organizacijos sėkmę. Kalbant apie švietimo organizacijas, R. Želvys (2003) išskiria labiau struktūruotas mintis kultūros charakteristikai nusakyti:

- Filosofija – politika, apibrėžianti, kaip turi būti elgiamasi su įstaigų darbuotojais;
- Vyraujančios vertybės – jos padeda nusakyti, kas organizacijoje vertinama labiausiai (ugdymo kokybė, sveika gyvensena, švietimo paslaugų prieinamumas ir kt.);
- Normos – darbinės veiklos, elgesio standartai;
- Taisyklės – darbuotojų teisės, pareigos, paskatinimų, nuobaudų sistemos;
- Organizacijos klimatas – fizinės organizacijos aplinkos sukurtas išpūdis, darbuotojų tarpusavio bendravimo pobūdis, papročiai, taisyklės;
- Išoriškai matomas darbuotojų elgesys – tai apima kalbėjimo ypatumus, terminologiją, elgesio ritualus ir kt.

Kiekvienai organizacijai yra būdinga savita kultūra, kuri lemia jos išskirtinumą ir daro teigiamą poveikį organizacijos darbuotojams. Šimanskienės (2002) teigimu, organizacijos užduotis yra sukurti ir palaikyti sistemą, apimančią organizacijos kultūrą, struktūrą motyvus, sudarančią galimybes kompetencijai plėsti ir veiklos efektyvumui didinti. Želvys (2003), išskiria tokius organizacijos kultūros tipus (7 lent.).

7 lentelė. **Švietimo organizacijų kultūrų tipai**
Šaltinis: Želvys R.(2003). Švietimo organizacijų vadyba.

ORGANIZACIJOS KULTŪROS TIPAS	APIBŪDINIMAS
<i>Galios kultūra</i>	Kultūros centre įstaigos vadovas. Tokia organizacija remiasi vieno žmogaus sprendimais ir pasikliauja jo sugebėjimais, taip pat labiau pasitikima ne darbo grupėmis, o individais. Priimami sprendimai ne visada racionalūs, tačiau jei teisingi – organizacija vystosi ir stiprėja.
<i>Vaidmenų kultūra</i>	Šio kultūros tipo organizacijoje vadovaujamosi racionalumu ir logika. Organizacijos padaliniai dažniausiai funkcionuoja autonomiškai vadovaudamiesi iš anksto nustatytomis taisyklėmis. Svarbią vietą užima darbo aprašymai, nusakantys darbuotojų pareigas. Šio tipo organizacija sėkmingiausiai funkcionuoja stabilioje aplinkoje, keičiasi lėtai, laiku nespėja įgyvendinti permainų.

<i>Užduočių kultūra</i>	Šio kultūros tipo organizacija orientuota į užduočių bei projektų įgyvendinimą. Kiekvienas individas skatinamas kuo geriau atlikti jam paskirtą darbą. Svarbiausia vertybė yra kvalifikacija ir išmanymas, nes vyrauja bendras tikslas, kuris suvienija skirtingo statuso ir charakterio žmones. Atliktas darbas vertinamas pagal tai ar užduotys atliktos efektyviai.
<i>Asmenybių kultūra</i>	Kultūros centre svarbiausias individas. Organizacijos struktūra tenkinami tik joje dirbančių žmonių interesai. Ši organizacija reikalinga tik ją įkūrusiems žmonėms ir nesiekia jokių kitų organizacinių tikslų. Šio tipo organizacijos kuriamos bendru sutarimu, jose nėra kontrolės ir vadybinės hierarchijos. Kultūra išlaikoma tik tol, kol organizacijoje dirba jos įkūrėjai.

Taigi apibendrinant galima teigti, jog anksčiau organizacija buvo suprantama kaip negyvas objektas, kuriame darbuotojai nebuvo laikomi svarbia organizacijos dalimi, tačiau mokslininkai vis dažniau tyrinėja organizacijos kultūros reikšmę ir jos įtaką įvaizdžio formavimui. Organizacijoms pradėjus vertinti darbuotojus vis svarbesnės tampa taisyklės, papročiai, vertybės, kurie ir sudaro organizacijos kultūros esmę.

Organizacijos komunikacija. Kokybė yra vienas svarbiausių šiuolaikinėje rinkoje veikiančių organizacijų konkurencinio pranašumo veiksnių, kuriai įtaką daro nemažai veiksnių: darbuotojų kompetencijos, darbo sąlygos, technologijos ir daugelis kitų. L. Bagdonienė, R. Hopienė (2009) teigia, jog organizacijos teigiamo įvaizdžio procesus lemia ir komunikacija. Anot Pajuodžio (2005) visos organizacijos kiekvieną dieną vykdo savo veiklą tiesioginiais ir netiesioginiais kanalais, kuriuose vyksta komunikacijos procesas. V. Baršauskienė, B., J., Ivaškevičienė (2005) komunikacijos koncepcijai apibūdinti pateikia tokius apibrėžimus: „Žmonių socialinių ryšių funkcija keičiantis mokslinė, gamybine patirtimi.“ (V. Baršauskienė, B., J., Ivaškevičienė, 2005, p.10). Railienės (1996) nuomone, tai bendravimo ir keitimosi patyrimu procesas. Pagrindinis komunikacijos tikslas yra pasiekti, jog vartotojai reaguotų į teikiamą informaciją apie organizaciją.

V. Baršauskienės, B., J., Ivaškevičienės (2005) teigimu, kiekvienos sėkmingai gyvuojančios organizacijos komunikaciją galima suskirstyti į dvi rūšis: vidinę ir išorinę. Vidinė komunikacija vyksta organizacijos viduje ir jos pagrindinė funkcija yra suteikti galimybę vykdyti ir koordinuoti formalias užduotis – pateikti darbuotojams darbo instrukcijas, nurodymus, informaciją apie darbo įvertinimą, darbo veiklos koordinavimą,

skatinti grįžtamąjį ryšį tarp skirtingų organizacijos hierarchijos lygių. Autorių nuomone, išorinė komunikacija vyksta reklamuojant, pateikiant užsakymus, keičiantis informacija, pateikiant duomenis apie metų veiklą kitoms organizacijoms, formuojant visuomenės nuomonę. Efektyvi ir gerai apgalvota išorinė komunikacija formuoja teigiamą organizacijos įvaizdį (Pajuodis, 2005).

Komunikacija organizacijoje skirstoma į formalią ir neformalią. Organizacijoje keitimasis informacija vyksta ne tik tarp skirtingų, tačiau ir tų pačių lygmenų. Kitaip tariant, esti vertikali ir horizontali komunikacija. Kuo didesnė organizacija, tuo labiau išvystyta horizontali komunikacija. Vertikali komunikacija apibūdinama kaip keitimasis informacija tarp skirtingų hierarchijos lygių (informacija perduodama vadovų pavaldiniams vadinama žemyn einanti komunikacija, o informacija perduodama pavaldinių vadovams – aukštyn einanti komunikacija. (V. Baršauskienė, B., J., Ivaškevičienė, 2005).

Mokslinėje literatūroje pateikiami ir komunikacijos organizacijoje tikslai. G. Moorgead, R. W. Griffin (1990) manymu, keičiantis informacija siekiami konkretūs rezultatai, kurie yra koordinuojami, vykdomos užduotys, priimami įvairūs sprendimai, išreiškiami jausmai.

S.P. Robbins (cit. V. Baršauskienės, B., J., Ivaškevičienės, 2005), pabrėžia, jog komunikacija organizacijose atlieka tokias pagrindines funkcijas:

1. Kontrolės – kuomet yra kontroliuojamas darbuotojų elgesys;
2. Motyvacijos – darbuotojai yra motyvuojami siekti gero darbo kokybės;
3. Informacijos – komunikuojant surenkama ir dalijamasi reikalinga informacija;
4. Emocijų raiškos – komunikacija naudojama kaip būdas emocijoms ir socialiniams poreikiams išreikšti.

Taigi, apibendrinant galima teigti, jog tinkamai suvokiamas ir formuojamas organizacijos komunikacijos procesas turi didelę pridėtinę vertę organizacijos įvaizdžiui kurti. Norint suformuoti ir palaikyti glaudžius ryšius tarp visų organizacijos darbuotojų bei bendruomenės, komunikacijos procesui reikia skirti nemažai dėmesio.

III. PRIVATAUS DARŽELIO ĮVAIZDŽIO FORMAVIMO VILNIAUS MIESTE TYRIMO METODOLOGIJA

2.1. Empirinio tyrimo metodologija ir eiga

Tyrimo teorinės ir metodologinės nuostatos. Privataus darželio įvaizdžio formavimo Vilniaus mieste empirinis tyrimas grindžiamas dviem metodologinėmis nuostatomis:

Pozityvistinė tyrimo paradigma, kuri pabrėžia socialinių ir edukologinių mokslų metodologinį ir metodinį savitumą (Norkus, Morkevičius, Šarkutė, 2015). Pabrėžiama, jog didelė socialinių mokslų tyrimų dalis yra grindžiama pozityvistine tyrimo paradigma, nes yra tinkama reikalingų atsakymų išgavimui, matavimų užrašymui, reiškinių apibūdinimui (Kardelis, 2016). Remiantis šiomis nuostatomis, bus atliktas tyrimas, kuriuo siekiama išanalizuoti privataus darželio įvaizdžio kūrimo strategijas tam naudojant anketines apklausas ir kiekybinių duomenų statistinę analizę.

Socialiniuose moksluose dažnai daroma išvada, jog esamos būklės tyrimai leidžia nustatyti ateitį ir prognozuoti elgseną. *Interpretyvizmo tyrimo paradigma* remiasi samprata, jog skirtingoms vartotojų grupėms būdinga nevienoda reakcija į tuos pačius reiškinius (Virvilaitė, Banytė, 2000). Remiantis šia nuostata, atliktas kokybinis tyrimas, leidžiantis pažvelgti ir palyginti įstaigos vadovų (privataus ir valstybinio darželio) nuomonę darželio įvaizdžio formavimo aspektu organizuojant individualų interviu.

Tyrimo logika. Siekiant išsamiai išsamiai išanalizuoti privataus darželio įvaizdžio kūrimo strategijas Vilniaus mieste ir palyginti su valstybinio darželio įvaizdžio kūrimo strategijomis, taikomas skirtingų duomenų rinkimo metodų derinimo principas – trianguliacija, kuri pažymi reikšmingus tyrimo kokybės rodiklius. Anot K. Kardelio (2007), skirtingų metodų taikymas tyrinėjant įvairius reiškinius padeda nuodugniau ir plačiau suvokti tiriamąjį reiškinį. „Kiekybiniu požiūriu tyrime siekiama patvirtinti hipotezę, o kokybinio požiūriu atveju priimtinesni iš situacijų analizės kylantys paaiškinimai“ (p.271). vadovaujantis šia nuostata, jog įvaizdžio formavimo reiškinys gali būti analizuojamas kiekybiškai, pagrindiniu šio darbo tyrimu pasirinktas kiekybinis tyrimas.

Siekiant suprasti, kokiomis priemonėmis kuriamas privačių darželių įvaizdis, reikalingas teoriškai ir empiriškai pagrįstas privataus darželio įvaizdžio formavimo teorinis tyrimo modelis.

8 lent. Teorinis tyrimo modelis

I ETAPAS	<ul style="list-style-type: none"> • Mokslinės ir metodinės literatūros šaltinių ir dokumentų analizė.
II ETAPAS	<ul style="list-style-type: none"> • Kiekybinis tyrimas – apklausa raštu. • Vykdyto laikotarpis – 2019 m. balandžio mėn. • Imtis – 67 respondentai iš 3 darželių (2 privatus ir 1 valstybinis) • Duomenų analizės metodai – statistiniai (SPSS Statistics 17.0).
III ETAPAS	<ul style="list-style-type: none"> • Kokybinis tyrimas – individualus pusiau struktūruotas interviu. • Vykdyto laikotarpis – 2017 m. gegužės mėn. • Imtis 2 informatai (1 privataus, 1 valstybinio darželio vadovas). • Duomenų analizės metodai – turinio (content) analizė.
IV ETAPAS	<ul style="list-style-type: none"> • Tyrimo duomenų analizė ir apibendrinimas.
V ETAPAS	<ul style="list-style-type: none"> • Diskusija, išvados ir rekomendacijos.

Privataus darželio įvaizdžio formavimo Vilniaus mieste empirinis tyrimas buvo atliktas 2019 m. balandžio mėn. Vilniaus miesto 2 privačiuose ir 1 valstybiniame darželiuose siekiant palyginti valstybinio ir privataus darželio įvaizdžio kūrimo strategijas. Tyrimas buvo organizuojamas keliais etapais:

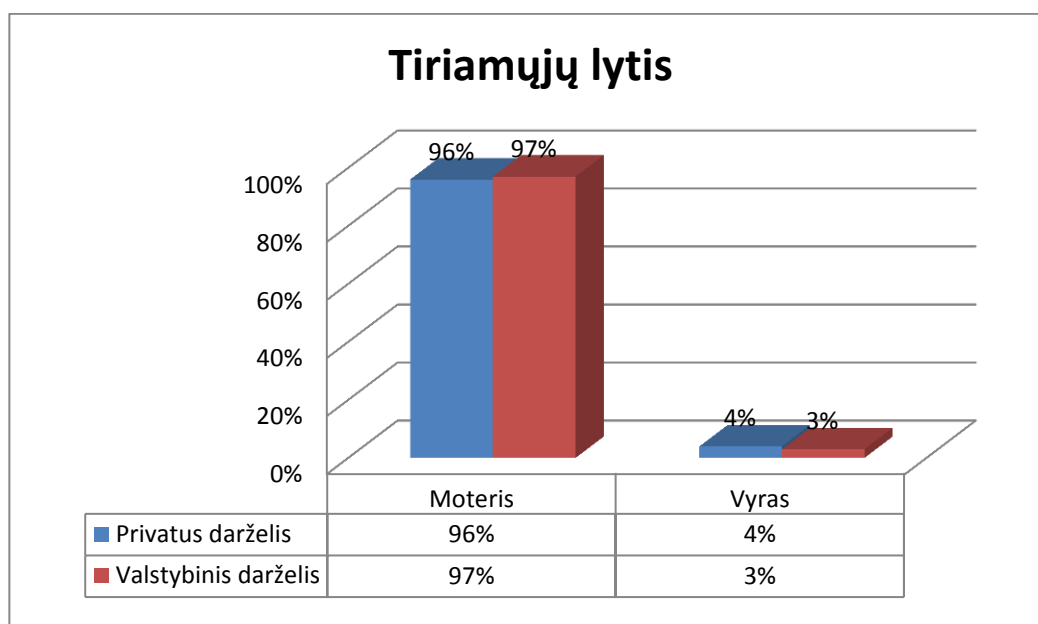
1. *Pirmas etapas.* Šiame etape buvo atliekama mokslinės literatūros analizė problemos klausimais ir jis vykdytas 2018 m. spalio – 2019 m. vasario mėn. Atskleista ikimokyklinio ugdymo įstaigos kaip organizacijos ir jos įvaizdžio samprata, modeliai, įvaizdį identifikuojantys veiksniai, pelno siekiančių ir pelno nesiekiančių švietimo įstaigų požymiai, atlikta darželio veiklą reglamentuojančių dokumentų analizė.
2. *Antras etapas.* Kiekybinis tyrimas vykdytas 2019 m. balandžio mėn. taikant anketinės apklausos metodą. Kiekybinis tyrimas anketinės apklausos pagalba buvo organizuojamas apklausiant 2 privačių ir 1 valstybinio darželių darbuotojus (n=67), nes būtent darželių darbuotojų išvalgos yra reikšmingos analizuojant privataus darželio įvaizdžio kūrimo strategijas. Tyrimo imties nustatymui buvo panaudota patogioji atranka (Kardelis, 2016). Į imti buvo įtraukti tokie populiacijos elementai, kurie sutiko dalyvauti šiame tyrime. Remiantis iš tokios imties gautais rezultatais negalima daryti išvadų apie visą populiaciją, tačiau gautos išvados svarbios privatiems darželiams „Mėnulio vaikai“, „Pepės akademija“ ir valstybiniam darželiui „Žilvitis“. Tokia apklausa leis nustatyti darželio įvaizdžio strategiją identifikuojančius veiksnius. Remiantis kiekybinio tyrimo metu gautais duomenimis, darbo autorė parengė klausimyną, skirtą apklausti įstaigų vadovus.
3. *Trečiasis etapas.* Atlikus kiekybinį tyrimą, remiantis darbo autorės sudarytais interviu klausimais, kokybinis tyrimas buvo vykdomas 2019 m. gegužės mėn. Apklausti 2 darželių vadovai – 1 privataus, 1 valstybinio, siekiant papildyti kiekybinio tyrimu metu gautą informaciją ir palyginti ar skiriasi privataus ir valstybinio darželio įvaizdžio kūrimo strategijos Vilniaus mieste.

4. *Ketvirtas etapas.* Šiuo etapu buvo analizuojami ir apibendrinami gauti kiekybinio (statistinė analizė) ir kokybinio (turinio analizės metodu) duomenys.
5. *Penktasis etapas.* Pateikiama tyrimo diskusija, išvados ir rekomendacijos.

3.1.1. Kiekybinio tyrimo metodologija

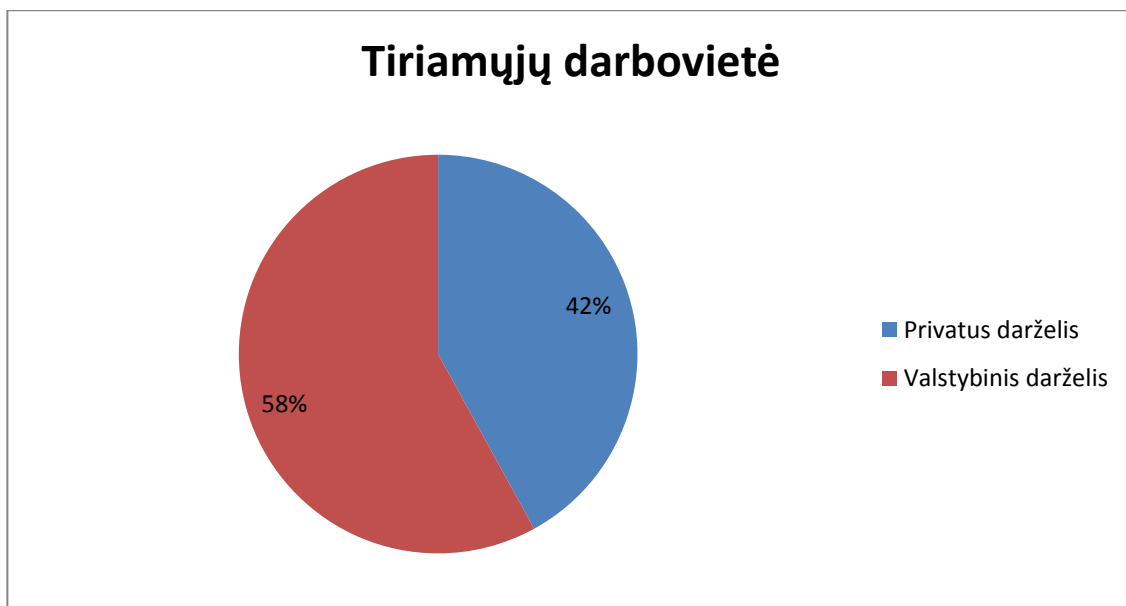
Kiekybinio tyrimo imtis. Atliekant kiekybinį tyrimą svarbiu reiškiniu tampa numatyti respondentų tūrį. Tyrimo imties nustatymui buvo panaudota patogioji atranka (Kardelis, 2016). Į imtį buvo įtraukti tokie populiacijos elementai, kurie norėjo ir sutiko dalyvauti šiame tyrime. Vadovaujantis 2018m. Lietuvos statistikos departamento duomenimis Vilniaus mieste ikimokyklinį ugdymą teikė 731 ikimokyklinio ugdymo įstaiga iš kurių 114 yra privačios. Tuo remiantis patikrinti ir kiti demografiniai, socialiniai ir ekonominiai rodikliai, kurie lėmė, jog tyrimas bus atliktas mieste, kuriame yra įsteigta ir sėkmingai veikia daugiausiai privačių darželių visoje Lietuvoje. Remiantis iš tokios imties gautais rezultatais negalima daryti išvadų apie visą populiaciją, tačiau gautos išvados svarbios Vilniaus miesto privatiems darželiams „Mėnulio vaikai“, „Pepės akademija“ ir valstybiniam darželiui „Žilvitis“, kuriuose buvo atliekamas tyrimas.

Tyrimo metu buvo apklausti 67 ikimokyklinio ugdymo įstaigų darbuotojai. Privačiuose darželiuose darbuotojų skaičius yra mažesnis nei valstybiniuose, todėl buvo pasirinkta apklausti 2 privačius darželius (n=67). Tyrimas buvo vykdomas gavus darželių direktorių leidimus vykdyti tyrimą. Respondentų demografiniai duomenys pateikiami žemiau.



10 pav. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal lytį

Valstybiniame darželyje dirbo 58% tiriamųjų, kiti 42% - privačiame darželyje (2 paveikslas)



11.pav. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal darbo vietą

Kaip matyti paveiksle, tyrime dalyvavo daugiau valstybiniame darželyje (58%) dirbančių darbuotojų, nei privačiame darželyje (42%). Toks skirtumas gavosi dėl to, kad privačiame darželyje dirba mažiau darbuotojų nei valstybiniame darželyje. Taip pat svarbu paminėti ir tai, jog vos keli privatus darželiai išreiškė norą dalyvauti tyrime. Analizuojant respondentų duomenis pagal lytį, taip galima daryti išvadą, jog šiose švietimo įstaigose dažniau dirba moterys (privačiame – 96%, valstybiniame 97%) negu vyrai.

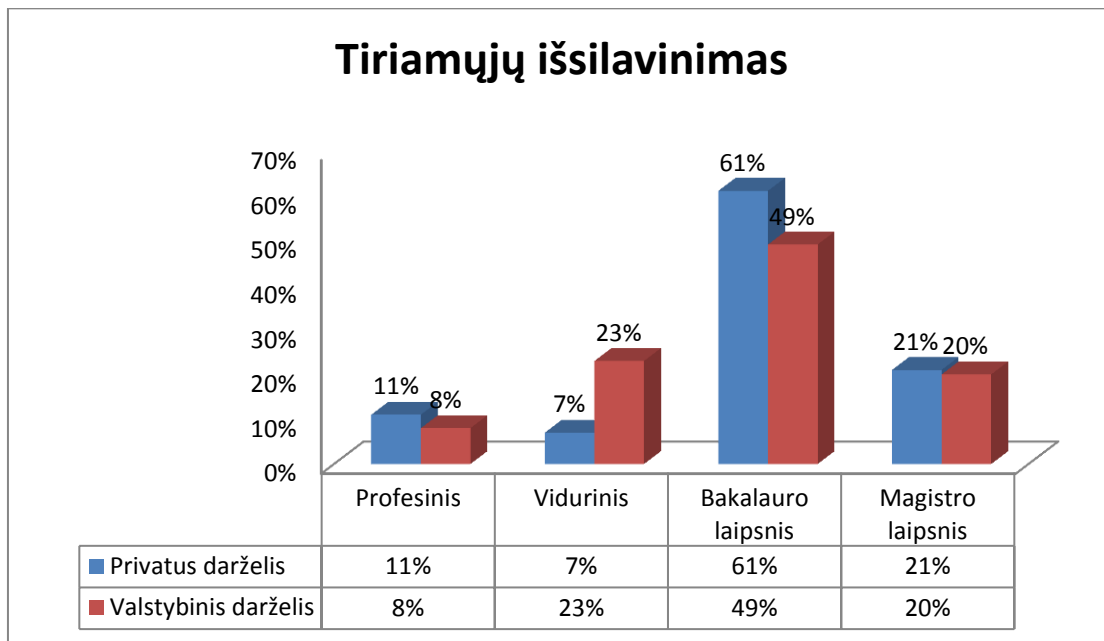
Tiriamieji pagal amžių buvo suskirstyti į 5 grupes, jų pasiskirstymas pateiktas žemiau esančioje lentelėje.

9. lentelė. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal amžių

Amžiaus grupė	Valstybinis darželis	Privatus darželis
	n (%)	n (%)
Iki 25 metų	1 (3)	4 (14)
25 – 30 metai	2 (5)	11 (39)
31 – 40 metai	15 (39)	8 (27)
41 – 50 metai	12 (31)	4 (14)
51 ir daugiau	9 (23)	1 (4)

Daugiausiai tyrime dalyvavo 31-40 metų amžiaus valstybiniame darželyje dirbančių tiriamųjų (39%), mažiausiai – iki 25 metų (3%), privačiame darželyje daugiausiai dirbo 25-30 metų amžiaus darbuotojai (39%), mažiausiai 54 ir vyresni (4%) (9 lentelė).

Tiriamųjų buvo prašoma nurodyti savo išsilavinimą, rezultatai pateikti žemiau esančiame paveiksle.



12.pav. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal išsilavinimą

Didžiausia dalis tiriamųjų turėjo bakalauro laipsnį (61% privataus darželio (PD) darbuotojų ir 49% - valstybinio darželio (VD) darbuotojai), o mažiausiai – profesinį išsilavinimą (11%-PD, 8% - VD).

Taip pat tiriamųjų buvo prašoma nurodyti savo darbo stažą, pareigas, vadybinę kategoriją, bei kvalifikacinę kategoriją.

10. lentelė. Tiriamųjų pasiskirstymas pagal darbinės charakteristikas

Darbo stažas	Valstybinis darželis	Privatus darželis
	n (%)	n (%)
Iki 1-erių metų	1 (3)	4 (14)
1 – 3 metai	5 (13)	8 (29)
3 – 5 metai	4 (10)	9 (32)
5 – 10 metų	12 (31)	7 (25)

Daugiau nei 10 metų	17 (44)	0
Pareigos		
Direktorius	1 (3)	1 (4)
Direktoriaus pavaduotojas	0	2 (7)
Pedagogas	11 (28)	5 (18)
Specialistas	5 (13)	3 (11)
Mokytojo padėjėjas	2 (5)	4 (14)
Kita	3 (8)	1 (4)
Vadybinė kategorija		
I vadybinė kategorija	1 (3)	1 (4)
II vadybinė kategorija	2 (6)	3 (11)
III vadybinė kategorija	1 (3)	0
Nesuteikta	31 (89)	23 (85)
Kvalifikacinė kategorija		
Mokytojas	6 (15)	9 (32)
Vyresnysis mokytojas	11 (28)	6 (21)
Mokytojas metodininkas	7 (18)	2 (7)
Mokytojas ekspertas	1 (3)	1 (4)
Auklėtoja	3 (8)	7 (25)
Kita	1 (3)	2 (7)

Iš lentelėje pateiktų duomenų galime matyti, kad valstybiniame darželyje daugiausiai tiriamųjų turėjo daugiau nei 10 metų stažą (44%), užėmė pedagogo pareigas (28%), neturėjo vadybinės kategorijos (89%), bei turėjo vyresniojo mokytojo kvalifikacinę kategoriją (28%). Privačiame darželyje daugiausiai tiriamųjų turėjo 3-5 metų stažą, užėmė pedagogo pareigas

(18%), neturėjo vadybinės kategorijos (85%), bei turėjo auklėtojos kvalifikacinę kategoriją (10 lentelė).

Kiekybinio tyrimo instrumentas. kiekybinio tyrimo duomenų rinkimo metodu pasirinktas anoniminės apklausos raštu metodas. Šis duomenų rinkimo būdas buvo pasirinktas dėl apklausos formos informatyvumo ir aukšto apklausos grįžtamumo rodiklio (Kardelis, 2016). Apklausiai atlikti buvo sukurtas originalus šio darbo autorės klausimynas.

Tyrimo instrumento vidiniam patikimumui įvertinti taikytas Cronbacho alfa (Cronbach's alpha) koeficientas. Gauta atskirų blokų Cronbacho alfa $> 0,862$, tad klausimynas yra laikomas patikimu, o pats instrumentas tinkamas naudoti.

Klausimyno pradžioje trumpai pristatomas tyrimo tikslas, taip pat aprašomas laisvo apsisprendimo dalyvauti tyrime galimybė bei tyrimo metu gautų duomenų konfidencialumas ir respondentų anonimiškumas.

Anketą sudaro 21 klausimas. Anketą sudarant remiantis daugkartinio parinkimo klausimais, kuriuose yra keletas suformuotų teiginių. Tai skatina kontroliuoti pateiktus atsakymus. Keletas klausimų yra vieno atsakymo klausimai, kuriais patvirtinama arba paneigiama informacija. Anketoje taip pat yra uždarų klausimų bei patikrinimo sąrašas (matricos klausimai).

Anketų klausimų nominalinė skalė buvo naudojama siekiant nustatyti objektyvius duomenis apie respondentą (lyties, amžiaus, darbo stažo). Tai sudaro demografinę anketos dalį. Ranginė skalė panaudota siekiant grupuoti rezultatus, kai visi atsakymai eina griežtai mažėjančia ar didėjančia tvarka. Intervalinė skalė padėjo išmatuoti bei palyginti kai kuriuos požymius, turinčius skaitmeninę išraišką, pvz., amžių, išsilavinimą, užimamas pareigas, kvalifikacinę kategoriją ir pan.

Apklausos duomenų analizė. kiekybinio tyrimo duomenys buvo apdoroti naudojant statistinių duomenų apdorojimo kompiuterinės programos SPSS (Statistical Package for Social Science) 17.0 versiją.

Klausimyne taikomos rangų ir nominalinės skalės, todėl duomenų analizei pasirinktos šios statistinės procedūros:

- Aprašomoji statistika – duomenų sisteminiui ir grafiniui vaizdavimui;
- Kintamųjų apibūdinimas – dažnių analizė ir vidurkių analizė, respondentų atsakymų procentinis pasiskirstymas;

- Skirtumui tarp atsakymų pasiskirstymų skirtingose respondentų grupėse statistiniam reikšmingumui įvertinti naudojamas chi kvadrato (χ^2) testas, nurodomas reikšmingumo (p) lygmuo.

Apklausa atlikta 2017 m. balandžio mėn. 2 privačiuose ir 1 valstybiniame Vilniaus miesto darželiuose anketas pateikiant elektroninėje erdvėje, tačiau iš anksto suderinus laiką su įstaigų vadovais. Anketos pildymo trukmė – 15-20 min. Visi tyrimo metu gauti rezultatai pateikiami procentine išraiška ir vaizduojami lentelėse, diagramose bei paveiksluose.

Apklauso organizavimas ir etika. Kiekybinis tyrimas atliktas apklausiant 2 privčių ir 1 valstybinio Vilniaus miesto darželių darbuotojus. Šis metodas pasirinktas siekiant garnatuoti aukštą atsakiusiųjų procentą remiantis patogiąja intimi. Iš viso anketa buvo pasidalinta su 75 respondentais, tačiau atsakiusiųjų buvo 67 (grįžtamumas – 89%). Anketa buvo patalpinta elektroinėje erdvėje, tad buvo tikėtasi, jog respondantai į klausimus atsakys aktyviau. Tyrėja nedalyvavo klausimynų pildymo metu, tačiau respondentams kilę neaiškumai atsakyti telefonu. Peržiūrėjus surinktas anketas, visos buvo pildytos nuosekliai, klausimai nepraleisti ir užpildytos iki pabaigos, atsakant į visus klausimus.

Siekiant nepažeisti socialinių tyrimų etikos, 2019 m. kovo mėn. kreiptasi į Vilniaus miesto privačių ir valstybinių darželių vadovus dėl leidimo atlikti tyrimą ir darželio bendruomenės narius dėl sutikimo dalyvauti tyrime. Atliekant tyrimą buvo vadovautasi geranoriškumo, pagarbos asmens orumui bei teisingumo principais. Gavus institucijų, sutikusių dalyvauti tyrime leidimus raštu, tyrimas 2017 m. balandžio mėn. buvo atliekamas išsiuntus apklauso nuorodą įstaigų administracijoms, kurios pasidalino apklausa su savo darbuotojais elektroniniu paštu. Siekiant tyrimo patikimumo, respondantai į klausimus galėjo atsakyti neskubant, jiems patogiu laiku ir tinkamoje vietoje, tai sudarė galimybes įsigilinti į klausimo esmę ir neskubant užpildyti klausimyną.

Apklausiai buvo ruošiamasi taip, kad tyrimo metu nebūtų pažeistos tiriamųjų teisės, tyrimo metu pateikiami tik tokie klausimai, kurie yra svarbūs tyrimui. Respondentams buvo užtikrintas privatumo, anonimiškumo bei konfidencialumo principai. Apklausa buvo vykdoma nepažeidžiant tiriamųjų teisių, data ir laikas, kada respondantai galės užpildyti klausimyną buvo suderinti iš anksto telefonu ir elektroniniu paštu.

Apklauso pradžioje respondantai supažindinami su trumpa apklauso instrukcija, kuri pateikta aiškiai ir suprantamai. Instrukcijoje paaiškinamas tyrimo tikslas, o respondantai supažindinti su teisėmis gauti visą su tyrimu susijusią informaciją nepažeidžiant tiriamųjų ir tyrėjos teisinių bei etinių principų. Buvo akcentuojama, jog dalyvavimas tyrime ir surinkta informacija bus naudinga siekiant tobulinti privataus darželio įvaizdžio kūrimą bei padės

nustatyti ar privataus ir valstybinio darželio įvaizdžio kūrimo strategija sutampa. Taip pat respondentai informuoti, jog jiems pateiktame klausimyne nėra teisingų ir neteisingų atsakymų, o visų dalyvių nuomonė yra reikšminga.

2.1.2. Kokybinio tyrimo metodologija

Kokybinio tyrimo imtis. Kokybinio tyrimo imčiai sudaryti griežti imties tūrio nustatymo reikalavimai nebuvo taikomi. Tyrimo imčiai rekomenduojama pasirinkti tokius atvejus, kurie būtų informatyvūs analizuojant pasirinktą tyrimo problemą. Kokybinio tyrimo imtis sudaryta remiantis netikimybinių tiriamųjų grupės pasirinkimo būdu. Buvo pasirinkta taikyti tikslinės imties vienetų atranką (Kardelis, 2016). Buvo sudaryta kriterinė imtis, kuri sudarė galimybę tiriamuosius atrinkti vadovaujantis tam tikru tik jiems būdingu kriterijumi. Šio tyrimo atveju buvo pasirinkta po vieną valstybinio ir privataus darželio vadovą, kurie yra geriausiai susipažinę su darželio įvaizdžio formavimo būdais.

Kokybinio tyrimo metu buvo siekta palyginti gautus kiekybinio tyrimo metu rezultatus ir išanalizuoti privataus ir valstybinio darželių vadovų nuomonę apie įstaigos įvaizdžio kūrimą. Todėl buvo nuspręsta kreiptis į Vilniaus miesto privatų ir valstybinių darželius, siekiant apklausti šių įstaigų vadovus. Kokybiniame tyrime dalyvavę informantai buvo panašaus amžiaus moterys (41-50 amžiaus), vadovaujančios įstaigai daugiau nei 3 metus (darbo patirtis darželyje nuo 3 iki 10 m.) ir turinčios suteiktą I vadybinę kategoriją.

Kokybinio tyrimo klausimynas. Kokybinio tyrimo duomenų rinkimui buvo pasirinktas pusiau struktūruotas individualus interviu metodas dėl kelių prižasčių. Taikant šį metodą gaunami išsamūs, susisteminti duomenys ir pats interviu vyksta pokalbio forma, kuri išlieka neformali (Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaite, 2008). Pasirinkus šį metodą tyrėja turėjo geresnes sąlygas nuodugniau ir asmeniškiau pažinti tiriamąjį asmenį bei gauti reikalingus tyrimui duomenis. Pusiau struktūruoto interviu metodas yra lankstesnis, nei struktūruotas interviu, nes tyrimo planas yra tik numatomas. Tyrėja iš anksto pasiruošė numatomus interviu klausimus, kurie turėtų būti aptariami interviu metu, tačiau griežtos tvarkos ir eiliškumo laikytis nereikia. Pusiau struktūruoto interviu metodas suteikia tyrėjui galimybę gauti papildomos informacijos užduodant kylančius klausimus iš pokalbio konteksto. Tyrėjas turi galimybę interviu metu naudoti zondavimo techniką, kuri leidžia iš tiriamojo asmens gauti išsamesnius atsakymus bei įsigilinti į detales.

Remiantis kiekybinio tyrimo rezultatais ir akademinės literatūros analize, tyrėja iš anksto paruošė klausimyną (1 priedas), kurį sudaro 1 demografinių klausimų ir 6 diagnostinių klausimų grupės. Klausimų grupės pateikiamos 11 lentelėje.

11 lentelė. Kokybinio tyrimo klausimų grupės

Klausimų grupės privataus ir valstybinio darželių direktoriams
I grupė. Demografiniai klausimai.
II grupė. Reputacijos reikšmė darželio įvaizdžio formavimui.
III grupė. Identiteto reikšmė darželio įvaizdžio formavimui.
IV grupė. Organizacijos kultūros reikšmė įvaizdžio formavimui.
V grupė. Organizacijos komunikacijos reikšmė įvaizdžio formavimui.
VI grupė. Darželių įvaizdžio kūrimo koncepcija.
VII grupė. Darželių įvaizdžių kūrimo strategijų palyginimas.

Tyrėjo vaidmuo. Kokybiniuose tyrimuose pats tyrėjas yra laikomas tyrimo instrumentu, nes nuo jo priklauso visa tyrimo eiga, o paties tyrimo sėkmė priklauso nuo tyrėjo gebėjimų surinkti tinkamą informaciją (Bitinas, Rupšienė, Žydžiūnaite, 2008). Prieš interviu buvo kruopščiai apžvelgtas ir numatytas interviu atlikimas remiantis gautais kiekybinio tyrimo duomenimis. Tuo remiantis buvo sudarytas interviu klausimynas, kuris suteikė galimybes pasiruošti sistemiskam ir išsamiam interviu. Pusiau struktūruotam vadovų interviu buvo sukurtas klausimynas, kurį sudarė demografiniai ir diagnostiniai atviri, nesufleruojantys atsakymo klausimai, kurie buvo skirti palyginti privataus ir valstybinio darželio įvaizdžio formavimo galimybes Vilniaus mieste.

Siekiant iš informantų surinkti tikslią informaciją, tyrėjas tyrimo metu laikėsi šališkumo kontroliavimo ir kokybiniais tyrimams būdingų etikos normų principų informantų atžvilgiu. Tyrėja užtikrino, jog tyrimo metu nebūtų taikomi tokie duomenų rinkimo metodai, kuriems nepritaria informantai. Tyrimo metu gauti duomenys buvo pateikiami ir derinami su informantais, siekiant apsaugoti nuo duomenų iškraipymo. Frazės, kurių nepageidavo informantai buvo šalinamos ir pakeistos nauja informantų pateikta medžiaga.

Kokybinio tyrimo organizavimas ir eiga. Kokybinis tyrimas buvo atliekamas 2019 m. gegužės mėn. Gavus tiriamųjų sutikimą, interviu metu buvo naudojama garso įrašymo įranga – diktofonas tiksliaiems dalyvių pasisakymams užfiksuoti. Tyrimo dalyvių individualus interviu vyko informantų kabinetuose, kuriuose buvo užtikrintas konfidencialumas. Tyrimo laikas buvo suderintas iš anksto elektroniniu paštu ir telefonu. Prieš prasidedant tyrimui buvo gautas raštiškas sutikimas dalyvauti šiame tyrime. Pasibaigus interviu, kiekvieno informanto

atsakymai buvo transkribuojami kompiuteriu ir vėliau analizuojami duomenų rinkimui ir sisteminimui. Vieno pusiau struktūruoti interviu trukmė – iki 45 min.

Interviu duomenų analizė. Kokybinio tyrimo duomenų analizei buvo taikomas aprašomasis duomenų pateikimas. Aprašomieji tyrimai yra atliekami tuomet, kai siekiama apibūdinti esamą padėtį. Tyrimo duomenų analizės metu buvo siekiama aprašyti kokie aspektai daro įtaką darželio įvaizdžio kūrimui ir palyginti privataus ir valstybinio darželio įvaizdžio formavimo būdus.

Tokį tyrėjos pasirinkimą lėmė interviu dalyvių skaičius – kokybiniame tyrime dalyvavo dviejų darželių (privataus ir valstybinio) vadovai.

Tyrimo validumas ir patikimumas. Tyrimo validumo ir patikimumo užtikrinimas atskleidžia tyrimo kokybę. Duomenų rinkimas tyrimo metu laikomas ypač reikšmingu, tad buvo pasirinkta naudoti mechanines duomenų įrašymo ir saugojimo priemonės, kurios sudaro galimybę tiksliai fiksuoti visus informantų pasisakymus. Tyrimo rezultatų tikslumą gali įrodyti tyrime dalyvaujantys žmonės (Rupšienė, 2007). Siekiant užtikrinti tyrimo vidinį validumą ir tyrimo rezultatų tikslumą, tyrimo ataskaita buvo pateikiama tyrimo dalyviams tyrimo rezultatų patikslinimui ir patvirtinimui. Tyrimas buvo vykdomas natūralioje, informantams įprastoje aplinkoje, kas užtikrina didesnę tyrimo validumą.

Tyrimo etika. Interviu pradžioje informantams buvo pristatytas tyrimo tikslas, jie buvo supažindinti su jo svarba ir trumpai pristatoma atstovaujama institucija. Prieš pradėdant interviu informantams buvo pateikta informavimu paremta sutikimo dalyvauti tyrime forma. Remiantis etikos principu, kiekvienas tyrimo dalyvis galėjo apsispręsti dėl dalyvavimo tyrime ir buvo supažindintas su galimybe atsisakyti dalyvauti tyrime ir iš jo pasitraukti. Buvo remtasi laisvanoriškumo principu, kuris yra laikomas vienas iš korektiškų socialinių tyrimų požymių. Tiriamieji buvo informuoti, jog gauta informacija bus apibendrinta ir panaudota tik moksliniame darbe, taip siekiant sumažinti bet kokios žalos tyrimo dalyviams riziką.

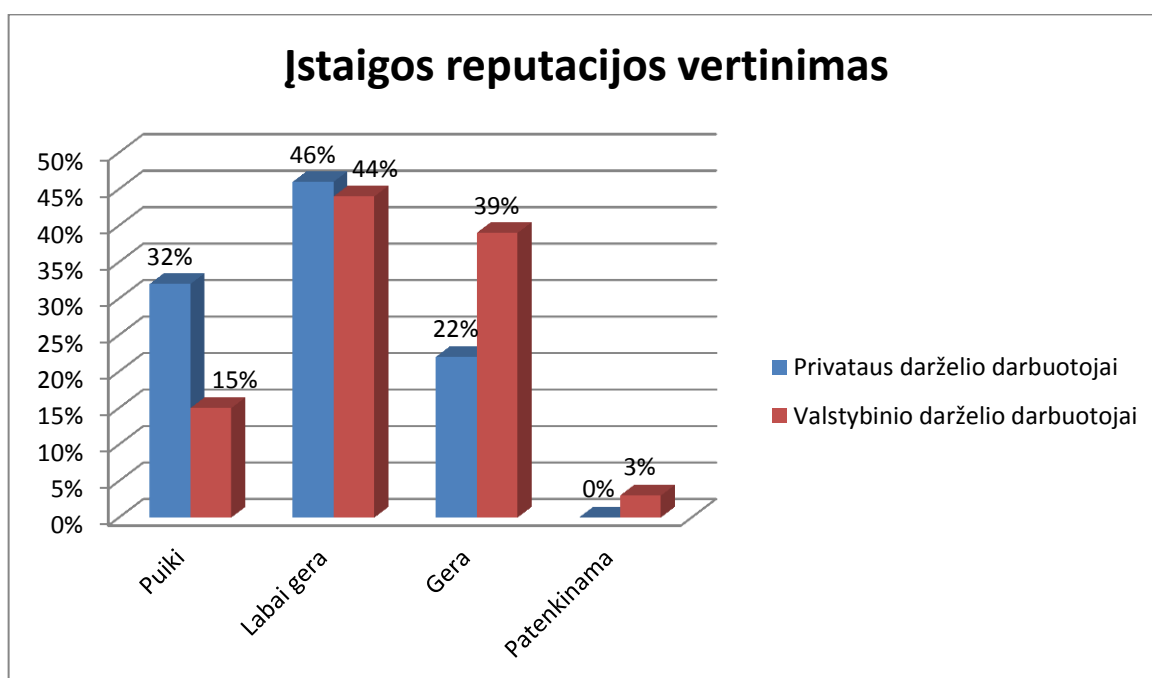
Tyrimo vieta ir laikas. Remiantis išorinio validumo rodikliais, tyrėja siekė tinkamai suplanuoti, tiksliai ir aiškiai aprašyti pasirinktą interviu laiką ir vietą. Su informantais dėl susitikimo ir galimybės dalyvauti tyrime buvo tariamasi iš anksto. Informantai iš anksto buvo informuoti dėl tyrimo trukmės, tad informantai galėjo pasirinkti jiems patogiausią laiką. Susitikimas buvo organizuojamas jų darbo valandomis. Gauti duomenys informantams buvo pateikti telefonu ir elektroniniu paštu. Tyrimas vyko informantams gerai pažįstamoje, jaukioje aplinkoje – jų kabinete. Pokalbiai vyko atskirose patalpose, kuriose nebuvo pašalinių žmonių ir trikdžių. Taip pat interviu metu buvo išjungti mobilieji telefonai, siekiant užtikrinti galimų trikdžių sumažinimą. Kitame darbo poskyryje atliekama privataus darželio įvaizdžio formavimo Vilniaus mieste analizė.

III. TYRIMO REZULTATŲ ANALIZĖ IR JŲ INTERPRETACIJA

3.1. Privataus darželio įvaizdžio formavimo kiekybinio tyrimo metodologija

Privačių ir valstybinių darželių darbuotojų nuomonė apie įstaigos reputaciją

Tiriamųjų buvo prašoma nurodyti kaip jie vertina įstaigos, kurioje jie dirba, reputaciją. Tyrimo metu siekta palyginti privačių ir valstybinių ugdymo įstaigų darbuotojų nuomonę, klausiant kaip jie vertina įstaigos, kurioje dirba reputaciją.



Chi kvadrato kriterijus – 4,300; $p=0,231 > 0,05$

13.pav. Tiriamųjų įstaigos reputacijos vertinimo palyginimas

Rezultatai parodė, kad statistiškai reikšmingai privačių ir valstybinių ugdymo įstaigų darbuotojų nuomonė, apie įstaigos, kurioje jie dirba, reputaciją – nesiskyrė ($p > 0,05$). Daugiausiai tiriamųjų įstaigos reputaciją vertino kaip labai gerą (atitinkamai 46% privataus darželio darbuotojai ir 44% valstybinio darželio darbuotojai), mažiausiai – vertino patenkinamai (atitinkamai 3% valstybinio darželio darbuotojų, privataus darželio darbuotojai tokio vertinimo nepateikė) (13 paveikslas).

Taip pat buvo prašoma įvertinti pateiktų parametrų svarbą, kuriant darželio įvaizdžio reputaciją. Vertinant šiuos parametrus nuo 1-labai svarbu iki 4-visai nesvarbu. Tiriamųjų atsakymai palyginti privačiame ir valstybiniame darželiuose dirbančių darbuotojų grupėse.

12. lentelė. *Tiriamųjų įstaigos reputacijos parametru vertinimo palyginimas*

Parametras	Darželio tipas (n)	Labai svarbu n (%)	Svarbu n(%)	Iš dalies svarbu n(%)	Nesvarbu n(%)	Visai nesvarbu n(%)	Chi kvadrato kriterijus (p)
Novatoriškumas	PD (39)	11 (39)	13 (46)	3 (11)	1 (4)	0	2,398
	VD(28)	19 (49)	18 (46)	2 (5)	0	0	(0,049)
Darbuotojų profesionalumas	PD (39)	18 (64)	8 (29)	2 (7)	0	0	1,193
	VD(28)	29 (74)	9 (23)	1 (3)	0	0	(0,551)
Globalumas	PD (39)	6 (21)	13 (46)	8 (29)	1 (4)	0	6,924
	VD(28)	12 (31)	24 (62)	3 (8)	0	0	(0,074)
Valdymo kokybė	PD (39)	10 (36)	15 (54)	3 (11)	0	0	4,421
	VD(28)	24 (62)	13 (33)	2 (5)	0	0	(0,110)
Finansinis stiprumas	PD (39)	13 (46)	9 (32)	6 (21)	0	0	4,534
	VD(28)	25 (64)	12 (31)	2 (5)	0	0	(0,104)
Ilgalaikė investicinė vertė	PD (39)	10 (36)	13 (46)	5 (18)	0	0	1,356
	VD(28)	17 (44)	16 (41)	5 (13)	1 (3)	0	(0,716)
Teikiamų paslaugų kokybė	PD (39)	15 (54)	10 (36)	3 (11)	0	0	6,519
	VD(28)	32 (82)	6 (15)	1 (3)	0	0	(0,038)*
Socialinė atsakomybė	PD (39)	12 (43)	9 (32)	5 (18)	2 (7)	0	8,681
	VD(28)	26 (67)	12 (31)	1 (3)	0	0	(0,034)*

*p<0,05

Rezultatai parodė, kad statistiškai reikšmingai (p<0,05), reputacijos parametru vertinimas tarp privačiame ir valstybiniame darželiuose dirbančių darbuotojų, skyrėsi pagal du parametrus.

Daugiau valstybinio darželio darbuotojų teikiamų paslaugų kokybę įvertino kaip labai svarbų veiksni, nei privataus darželio darbuotojai (atitinkamai VD-82%, PD-54%). Taip

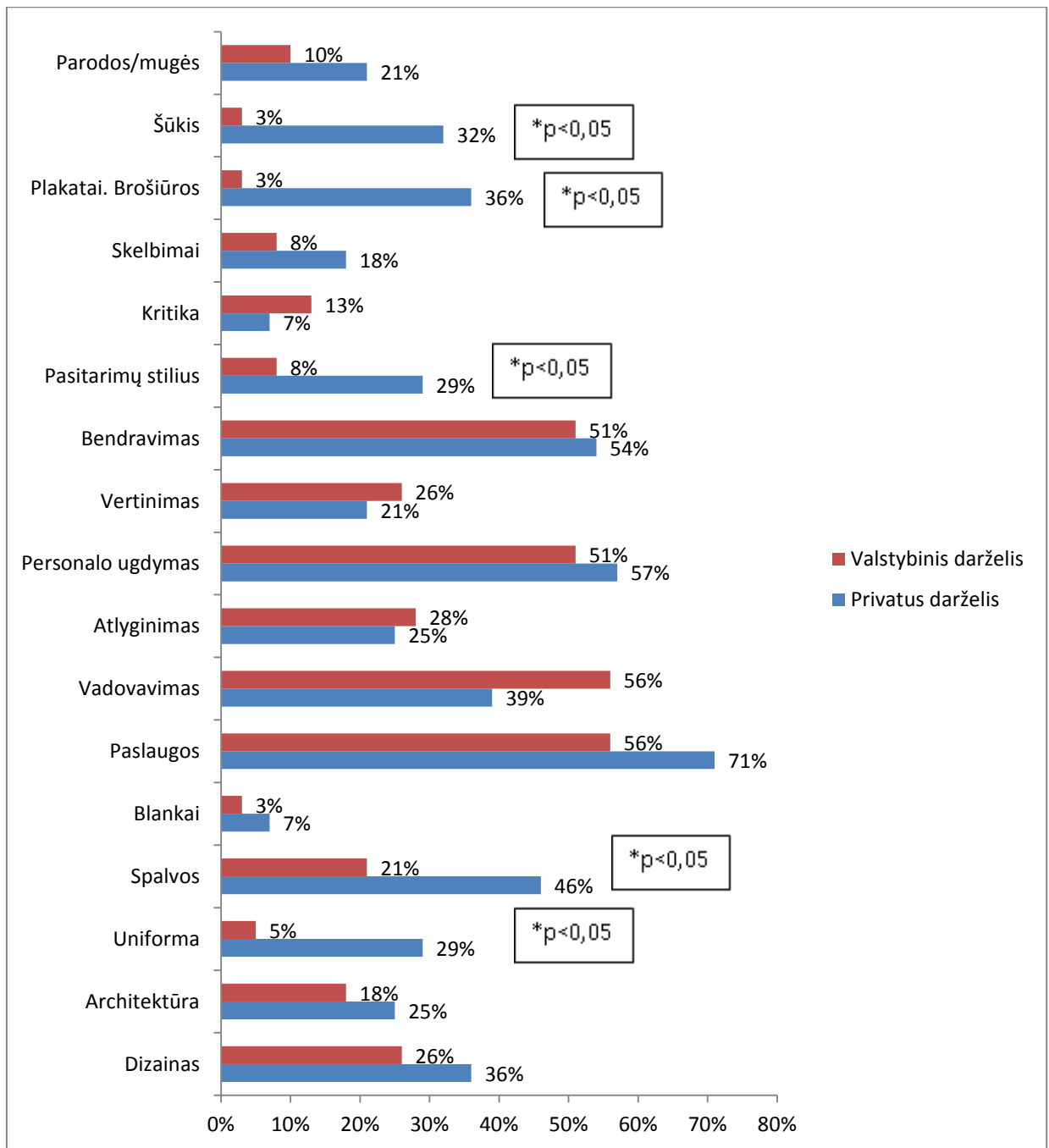
pat, daugiau valstybinio darželio darbuotojų labai svarbiu parametru rinkosi socialinę atsakomybę (atitinkamai VD-67%, PD-43%).

Daugiausiai įvertinimų “labai svarbu” tiriamieji skyrė teikiamų paslaugų kokybei, bei darbuotojų profesionalumui, mažiausiai svarbiu parametru įvertintas – globalumas. (12 lentelė).

Apibendrinant, daugiausiai tiriamųjų įstaigos reputaciją vertino kaip labai gerą. Daugiau valstybinio darželio darbuotojų teikiamų paslaugų kokybę įvertino kaip labai svarbų veiksnį, nei privataus darželio darbuotojai. Taip pat, daugiau valstybinio darželio darbuotojų labai svarbiu parametru rinkosi socialinę atsakomybę. Svarbiausias parametrais įstaigos reputacijai tiriamieji rinkosi – teikiamų paslaugų kokybę ir darbuotojų profesionalumą, o mažiausiai svarbiu – globalumą.

Privačių ir valstybinių darželių darbuotojų nuomonė apie įstaigos identitetą

Siekiant įvertinti svarbiausius veiksnius darančius įtaką darželio identiteto kūrimui, tiriamiesiems buvo pateiktas šių veiksnių sąrašas, prašant pasirinkti jų manymu tinkančius veiksnius, kurie daro įtaką jų įstaigos identiteto formavimuisi.



14 pav. Veiksnių darančių įtaką darželio identiteto formavimuisi palyginimas

Diagramoje nurodytas procentas tiriamųjų pasirinkusių paminėtą veiksni (galima rinktis kelis variantus), šie pasirinkimai palyginti privačiame ir valstybiniame darželiuose dirbančių darbuotojų grupėse.

Nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai ($p < 0,05$) parodė, kad privataus darželio darbuotojai vertindami veiksnius, svarbius darželio identiteto formavimuisi, dažniau rinkosi uniformą (atitinkamai PD - 29%, VD - 5%), spalvas (PD - 46%, VD - 21%), pasitarimų stilių (PD - 29%, VD - 8%), plakatus/brošiūras (PD - 36%, VD - 3%), bei šūkį (PD - 32%, VD - 3%).

Bendrai, daugiausiai kaip svarbius veiksnius, darželio identiteto formavimuisi, dažniausiai tiriamieji rinkosi – paslaugas ir personalo ugdymą, mažiausiai – blankus ir kritiką. Apibendrinant, privačių darželių darbuotojai vertindami identiteto formavimuisi svarbius veiksnius dažniau rinkosi uniformą, spalvas, pasitarimų stilių, plakatus/brošiūras, bei šūki, lyginant su valstybinių darželių darbuotojais.

Bendrai visi tiriamieji sutiko, kad svarbiausi veiksniai formuojant jų įstaigos identitetą yra paslaugos bei personalo ugdymas, o mažiausiai svarbūs – blankai ir kritika (14 paveikslas).

Privačių ir valstybinių darželių darbuotojų nuomonė apie organizacijos kultūrą

Tiriamųjų buvo prašoma nurodyti ar sutinka su teiginiais apie įstaigos, kurioje jie dirba organizacijos kultūrą, atsakymai palyginti privačiame (PD) ir valstybiniame (VD) darželiuose dirbančių darbuotojų grupėse

13 lentelė. Tiriamųjų įstaigos organizacijos kultūros vertinimo palyginimas

	Darželio tipas (n)	Taip n (%)	Iš dalies taip n (%)	Nežinau n (%)	Abejoju n (%)	Ne n (%)	Chi kvadrato kriterijus (p)
Manau, kad mano darželis unikalus	PD (39)	18 (64)	8 (29)	0	2 (7)	0	17,400
	VD(28)	7 (18)	16 (41)	2 (5)	11 (28)	3 (8)	(0,002)*
Geras darželio mikroklimatas	PD (39)	19 (68)	7 (25)	1 (4)	1 (4)	0	14,927
	VD(28)	9 (23)	20 (51)	1 (3)	7 (18)	2 (5)	(0,005)*
Įstaigoje vertinama ugdymo kokybė	PD (39)	19 (68)	7 (25)	2 (7)	0	0	5,189
	VD(28)	19 (49)	16 (41)	1 (3)	2 (5)	1 (3)	(0,268)
Darbe remiuosi nustatytais darbinės veiklos ir elgesio standartais	PD (39)	26 (67)	12 (31)	0	1	0	5,102
	VD(28)	18 (64)	7 (25)	3 (11)	0	0	(0,164)
Įstaigoje turime tradicijų, papročių, kurių laikomės	PD (39)	20 (71)	8 (29)	0	0	0	3,007
	VD(28)	22 (56)	14 (36)	3 (8)	0	0	(0,222)

*p<0,05

Rezultatai parodė, kad egzistuoja statistiškai reikšmingi skirtumai vertinant įstaigos organizacijos kultūrą tarp privačiuose ir valstybiniuose darželiuose dirbančių darbuotojų (p<0,05).

Daugiau privačių darželių darbuotojų sutiko su tuo, kad jų darželis yra unikalus, lyginant su valstybinio darželio darbuotojais (atitinkamai PD - 64%, VD - 18%). Taip pat, daugiau privačių darželių darbuotojų sutiko, kad jų darželio mikroklimatas yra geras (atitinkamai PD - 68%, VD - 23%) (13 lentelė).

Apibendrinant, privačių darželių darbuotojai manė, kad jų darželis yra unikalus, bei yra geras mikroklimatas.

Privačių ir valstybinių darželių darbuotojų nuomonė apie organizacijos komunikaciją

Tiriamųjų buvo prašoma nurodyti ar sutinka su teiginiais apie įstaigos, kurioje jie dirba organizacijos komunikaciją, atsakymai palyginti privačiame ir valstybiniame darželiuose dirbančių darbuotojų grupėse.

14 lentelė. Tiriamųjų įstaigos organizacijos komunikacijos vertinimo palyginimas

	Darželio tipas (n)	Taip n (%)	Iš dalies taip n (%)	Nežinau n (%)	Abejoju n (%)	Ne n (%)	Chi kvadrato kriterijus (p)
Jūsų įstaigoje nuolat kontroliuojamas darbuotojų elgesys	VD (39)	21 (54)	15 (39)	0	0	3 (8)	3,218 (0,359)
	PD(28)	10 (36)	14 (50)	0	1 (4)	3 (11)	
Esate motyvuojamas siekti geros darbo kokybės	VD (39)	19 (68)	8 (29)	0	1 (4)	0	3,522 (0,474)
	PD(28)	21 (54)	12 (31)	2 (5)	2 (5)	2 (5)	
Dalinatės turima informacija su kolegomis	VD (39)	18 (64)	6 (21)	1 (4)	2 (7)	1 (4)	4,604 (0,330)
	PD(28)	30 (77)	8 (21)	1 (3)	0	0	
Dalinatės turima informacija su ugdytinių šeimos nariais	VD (39)	21 (75)	4 (14)	0	1 (4)	2 (7)	3,726 (0,444)
	PD(28)	29 (74)	7 (18)	1 (3)	2 (5)	0	
Darbe bendraujate, kai norite pasidalinti savo	VD (39)	10 (36)	13 (46)	2 (7)	2 (7)	1 (4)	3,422

išgyvenimais	PD(28)	13 (33)	19 (49)	0	5 (13)	2 (5)	(0,490)
Darbe reiškiate savo nuomonę	VD (39)	16 (57)	9 (32)	2 (7)	1 (4)	0	2,165 (0,539)
	PD(28)	18 (46)	17 (44)	1 (3)	3 (8)	0	

Rezultatai parodė, kad vertinant organizacijos kultūrą, statistiškai reikšmingi skirtumai pagal darželio pobūdį nustatyti ($p > 0,05$).

Daugiausiai tiriamieji sutiko su tuo, kad dalinasi turima informacija su ugdytinių šeimos nariais (PD-75%, VD-74%), bei dalinasi turima informacija su kolegomis (PD-64%, VD-77%), mažiausiai, kad darbe bendrauja, kai nori pasidalinti savo išgyvenimais (PD-36%, VD-33%) (14 lentelė).

Apibendrinant, tiek privačių, tiek valstybinių darželių darbuotojai organizacijos komunikaciją vertina vienodai. Darbuotojai dažnai dalinasi turima informacija su ugdytinių šeimos nariais, bei su kolegomis, rečiau darbe bendrauja, kai nori pasidalinti savo išgyvenimais.

Privačių ir valstybinių darželių įvaizdžio kūrimo koncepcija

Tyrimo metu buvo klausiama ar įstaigos, kuriose dirba tiriamieji turi išskirtinę ugdymo filosofiją. Jei tiriamieji atsakė teigiamai, buvo prašoma nurodyti kokia tai filosofija. Tyrime dalyvavo įstaigų darbuotojai, kuriose ugdymas buvo vykdomas.

15 lentelė. *Privačių ir valstybinių darželių ugdymo filosofijos pasiskirstymas*

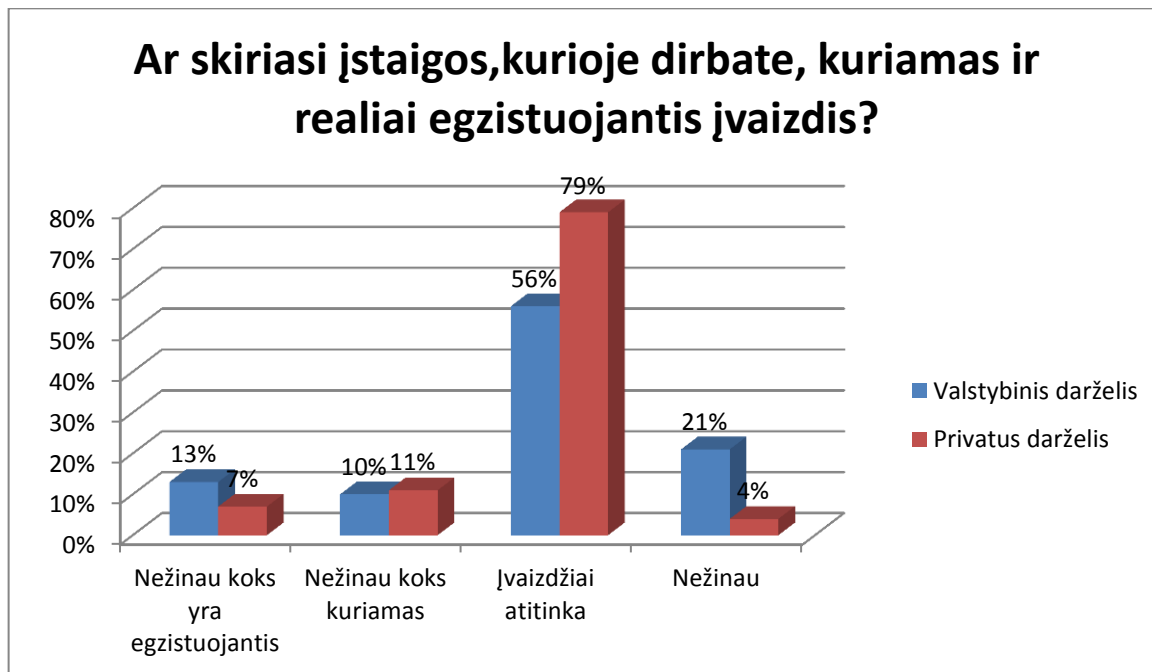
Ugdymo filosofija	Valstybinis darželis (39) n (%)	Privatus darželis (28) n (%)	Chi kvadrato kriterijus (p)
Montesori	1 (3)	1 (4)	14,446 (0,013)*
Etnokultūrinė	1 (3)	5 (19)	
Sveikos gyvensenos	1 (3)	6 (20)	

* $p < 0,05$

Iš visų įstaigų, kurių darbuotojai dalyvavo tyrime, tik nedidelė dalis turėjo tam tikrą ugdymo filosofiją. Privatūs darželiai statistiškai reikšmingai dažniau turėjo tam tikrą filosofiją, nei valstybiniai darželiai ($p < 0,05$). Iš valstybinių įstaigų, po vieną įstaigą taikė

montessori, etnokultūrinę, bei sveikos gyvensenos ugdymo programą. Vienas privatus darželis taikė montessori programą, etnokultūrinę taikė 5 darželiai, o sveikos gyvensenos – 6 privatus darželiai (15 lentelė).

Tiriamųjų buvo prašoma nurodyti ar jų nuomone skiriasi realus ir kuriamas įstaigos, kurioje jie dirba įvaizdis.



Chi kvadrato kriterijus – 5,207; p-0,157>0,05

15 pav. Tiriamųjų nuomonė apie darželio įvaizdžio skirtumus

Didžioji dalis tiriamųjų atsakė, kad įstaigos, kurioje jie dirba realus ir kuriamas įvaizdžiai nesiskiria (VD -56%, PD - 79%). Reikšmingas skirtumas tarp valstybinių ir privačių įstaigų nenustatytas ($p>0,05$) (15 paveikslas).

Tyrimo dalyvių buvo prašoma pasirinkti, kuri iš įvaizdžio sąvokų labiausiai jiems priimtina.

16 lentelė. Įvaizdžio sąvokų pasirinkimo pasiskirstymas

Apibrėžimas	Valstybinis darželis n (%)	Privatus darželis n (%)	Chi kvadrato kriterijus (p)
Darželio įvaizdis – reiškinys, kuris turi vizualinę išraišką, kuri siejama su organizacijos logotipu, prekybiniu ženklu, unikaliu simboliu ar šriftu, organizacijos būstinės architektūra, dizainu.	7 (18)	7 (25)	1,761 (0,415)
Darželio įvaizdis – tai jausmų, suvokimų ir įsivaizdavimų, kuriuos asmuo ar jų grupė	27 (64)	15 (36)	

turi organizacijos atžvilgiu, visuma, veikiama materialinių ir nematerialinių organizacinių elementų, komunikacijos ir asmeninių bei socialinių vertybių.			
Darželio įvaizdis – tai tikslingai sukurta arba stichiškai atsiradusi forma, kuri atspindi tam tikrą objektą žmonių sąmonėje.	5 (46)	6 (21)	

Rezultatai parodė, kad tiek privačių, tiek valstybinių darželių darbuotojai dažniausiai rinkosi įvaizdžio apibrėžimą, kuris įvaizdį apibūdina kaip jausmų, suvokimų ir įsivaizdavimų, kuriuos asmuo ar jų grupė turi organizacijos atžvilgiu, visuma, veikiama materialinių ir nematerialinių organizacinių elementų, komunikacijos ir asmeninių bei socialinių vertybių (VD-64%, PD - 36%) (16 lentelė).

Siekiant plačiau įvertinti tiriamųjų nuomonę apie darželio įvaizdžio svarbą pateikti teiginiai, į kuriuos prašoma atsakyti nuo visiškai sutinku iki visiškai nesutinku.

17 lentelė. Tiriamųjų nuomonės apie darželio įvaizdžio svarbą palyginimas

	Darželio tipas	Visiškai sutinku n (%)	Sutinku n (%)	Nežinau n (%)	Iš dalies nesutinku n (%)	Visiškai nesutinku n (%)	Chi kvadrato kriterijus (p)
Įvaizdis turi įtakos darželio sėkmei	PD (39)	17 (61)	10 (36)	1 (4)	0	0	1,027 (0,795)
	VD(28)	21 (54)	16 (41)	1 (3)	1 (3)	0	
Jums svarbus darželio, kuriame dirbate įvaizdis	PD (39)	13 (46)	11 (39)	2 (7)	1 (4)	1 (4)	3,730 (0,444)
	VD(28)	16 (41)	21 (54)	0	1 (3)	1 (3)	
Jūs patenkintas darželio, kuriame dirbate įvaizdžiu	PD (39)	8 (29)	17 (61)	2 (7)	1 (4)	0	2,026 (0,567)
	VD(28)	12 (31)	19 (49)	3 (8)	5 (13)	0	
Darželio įvaizdis lemia Jūsų apsisprendimą dirbti šioje įstaigoje	PD (39)	6 (21)	10 (36)	2 (7)	6 (21)	4 (14)	1,850 (0,763)
	VD(28)	5 (13)	14 (36)	3 (8)	7 (18)	10 (26)	

Rezultatai parodė, kad tiriamųjų nuomonė apie darželio įvaizdžio svarbą statistiškai reikšmingai nesiskyrė pagal tai, kuriame darželyje dirbo tiriamieji (privačiame ar valstybiniame) ($p > 0,05$).

Didžiausia dalis tiriamųjų visiškai sutiko, kad įvaizdis turi įtakos darželio sėkmei (VD-54%, PD-61%), taip pat, kad jiems svarbus darželio, kuriame dirba įvaizdis (VD-41%, PD-46%).

Didžiausia dalis tiriamųjų sutiko, kad jie yra patenkinti darželio, kuriame dirba įvaizdžiu (VD-61%, PD-54%), bei sutiko, kad darželio įvaizdis lemia, jų apsisprendimą dirbti šioje įstaigoje (VD-36%, PD-36%) (17 lentelė).

Tyrimo metu pateikti kriterijai, pagal kuriuos yra vertinamas įstaigos įvaizdis, tiriamųjų prašoma pagal šiuos kriterijus įvertinti įstaigą, kurioje jie dirba.

18 lentelė. Tiriamųjų nuomonės apie įstaigos, kurioje jie dirba įvaizdžio koncepciją

	Darželio tipas	Labai gerai n (%)	Gerai n (%)	Neutraliai n (%)	Blogai n (%)	Labai blogai n (%)	Chi kvadrato kriterijus (p)
Darbuotojų profesionalumas ir įgūdžiai	PD (39)	12 (43)	13 (46)	3 (11)	0	0	2,224 (0,326)
	VD(28)	12 (31)	25 (64)	2 (5)	0	0	
Saugumas	PD (39)	12 (43)	13 (46)	3 (11)	0	0	2,920 (0,404)
	VD(28)	15 (39)	22 (56)	1 (3)	1 (3)	0	
Darbuotojų nusistatymas ir elgsena	PD (39)	11 (39)	11 (39)	6 (21)	0	0	3,900 (0,142)
	VD(28)	7 (18)	19 (49)	13 (33)	0	0	
Paslaugų prieinamumas ir lankstumas	PD (39)	8 (29)	15 (54)	5 (18)	0	0	1,352 (0,509)
	VD(28)	9 (23)	26 (67)	4 (10)	0	0	
Tvirtumas ir pasitikėjimas	PD (39)	11 (39)	12 (43)	5 (18)	0	0	2,989 (0,393)
	VD(28)	11 (28)	16 (41)	9 (23)	3 (8)	0	
Darželio aplinka	PD (39)	13 (46)	12 (43)	2 (7)	1 (4)	0	4,105 (0,255)
	VD(28)	13 (33)	18 (46)	8 (21)	0	0	
Reputacija	PD (39)	11 (39)	14 (50)	3 (11)	0	0	1,893 (0,388)
	VD(28)	10 (26)	26 (67)	3 (8)	0	0	

Patikimumas	PD (39)	11 (39)	13 (46)	4 (14)	0	0	6,407 (0,093)
	VD(28)	8 (21)	27 (69)	2 (5)	2 (5)	0	

Rezultatai parodė, kad tiriamųjų nuomonė apie įstaigos, kurioje jie dirba įvaizdžio koncepcija statistškai reikšmingai nesiskyrė lyginant pagal darželio tipą ($p>0,05$).

Didžiąją dalį kriterijų tiriamieji vertino labai gerai ir gerai. Daugiausiai labai gerai tiriamieji vertino saugumą (VD-39%, PD-43%), bei darželio aplinką (VD-33%, PD-46%). Daugiausiai neutraliai vertinimų skyrė darbuotojų nusistatymui ir elgsenai (VD-33%, PD-21%) (18 lentelė).

Apibendrinant, didžioji dalis tiriamųjų atsakė, kad įstaigos, kurioje jie dirba realus ir kuriamas įvaizdžiai nesiskiria. Tiek privačių, tiek valstybinių darželių darbuotojai dažniausiai rinkosi įvaizdžio apibrėžimą, kuris įvaizdį apibūdina kaip jausmų, suvokimų ir įsivaizdavimų, kuriuos asmuo ar jų grupė turi organizacijos atžvilgiu, visuma, veikiama materialinių ir nematerialinių organizacinių elementų, komunikacijos ir asmeninių bei socialinių vertybių.

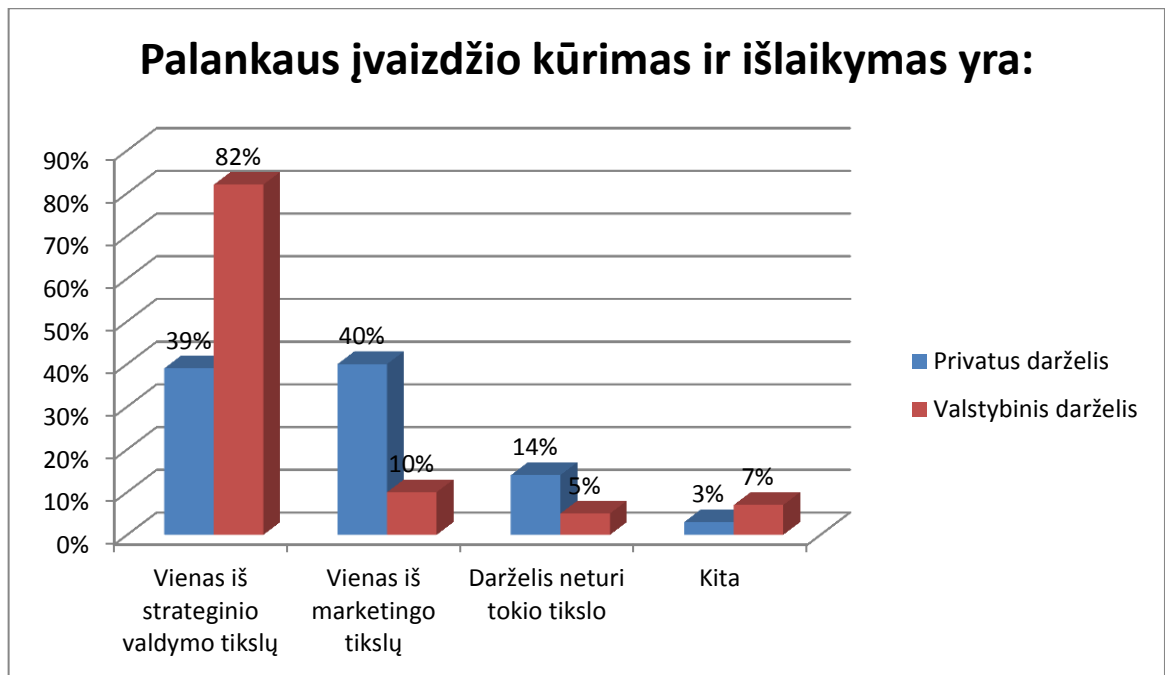
Tiriamieji sutiko, kad įvaizdis turi įtakos darželio sėkmei, taip pat, kad jiems svarbus darželio, kuriame dirba įvaizdis. Darbuotojai yra patenkinti darželio, kuriame dirba įvaizdžiu ir teigia, kad darželio įvaizdis lemia, jų apsisprendimą dirbti šioje įstaigoje.

Tiriamieji gerai vertino įstaigos, kurioje dirba darbuotojų profesionalumą ir įgūdžius, saugumą, darbuotojų nusistatymą ir elgseną, paslaugų prieinamumą ir lankstumą, darželio aplinką, patikimumą, bei reputaciją.

Privataus ir valstybinio darželio įvaizdžio kūrimo strategijų palyginimas

Tyrimo metu keliami hipotezė, kad privataus ir valstybinio darželio įvaizdžio kūrimo strategijos Vilniaus mieste skiriasi. Siekiant patikrinti hipotezę tiriamiesiems užduoti klausimai apie įvaizdžio kūrimą įstaigoje, kurioje jie dirba.

Tiriamųjų buvo prašoma nurodyti ką jų įstaigoje reiškia palankaus įvaizdžio kūrimas ir išlaikymas.



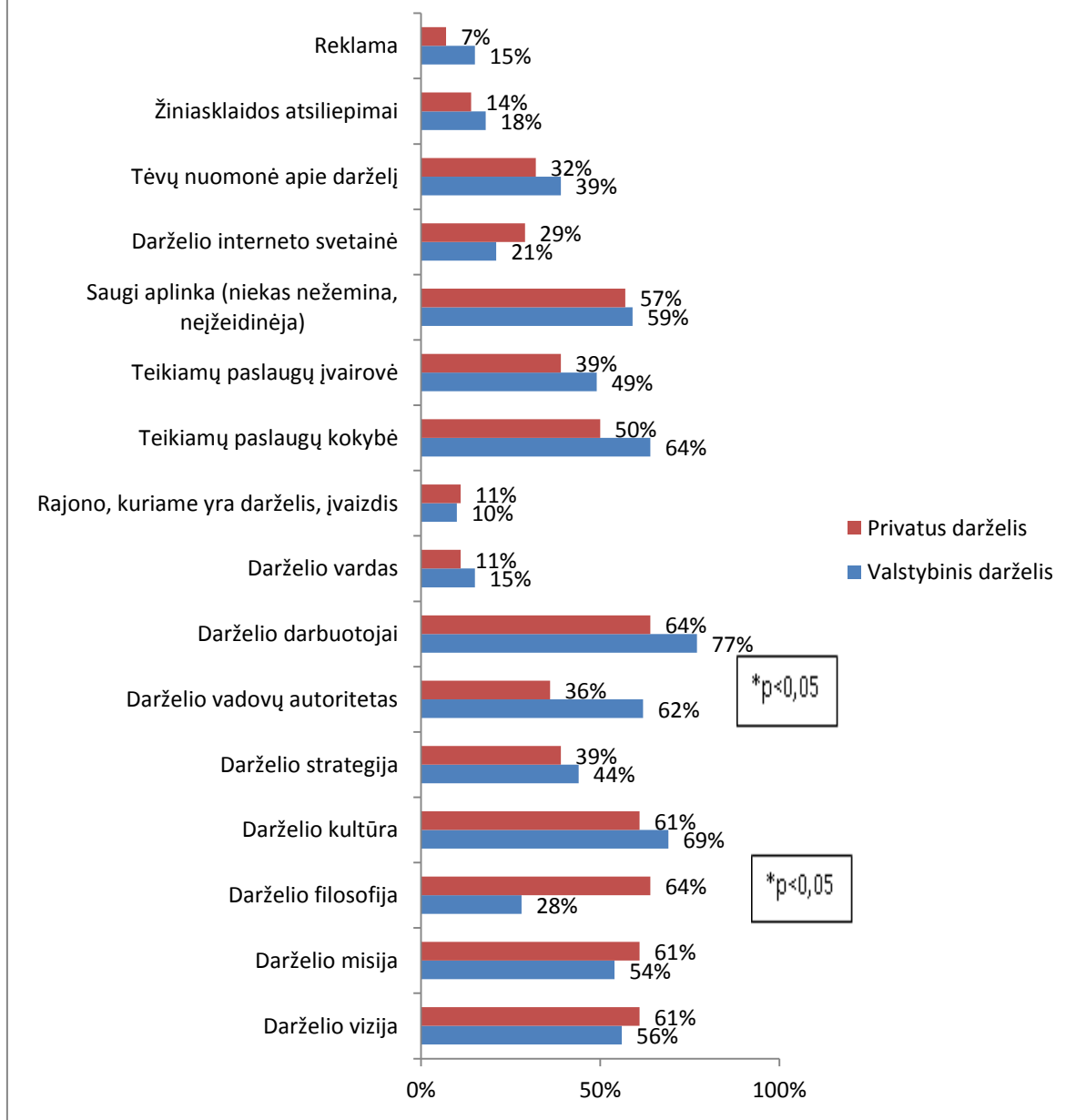
Chi kvadrato kriterijus –13,069; p-0,004<0,05

16 pav. Tiriamųjų nuomonė apie darželio įvaizdžio kūrimą ir išlaikymą

Rezultatai parodė, kad nuomonė apie tai kas yra įvaizdžio ir kūrimo išlaikymas įstaigoje, kurioje dirba tiriamieji, statistiškai reikšmingai skyrėsi ($p < 0,05$). Tai yra privataus darželio darbuotojai palankų įvaizdžio kūrimą ir išlaikymą priskyrė kaip vieną iš marketingo tikslų (40%), valstybinio darželio darbuotojų dauguma teigė, kad tai yra vienas iš strateginio valdymo tikslų (82%) (16 paveikslas).

Taip pat buvo siekiama išsiaiškinti kurie veiksniai, tiriamųjų nuomone yra svarbūs darželio vidinio ir išorinio įvaizdžio kūrimui. Tiriamiesiems pateikti įvairūs atsakymų variantai ir prašoma pasirinkti labiausiai tinkamus. Atsakymai palyginti pagal tai, kokiame, privačiame ar valstybiniame darželyje dirba tiriamieji.

Veiksniai darantys įtaką vidinio įvaizdžio kūrimui

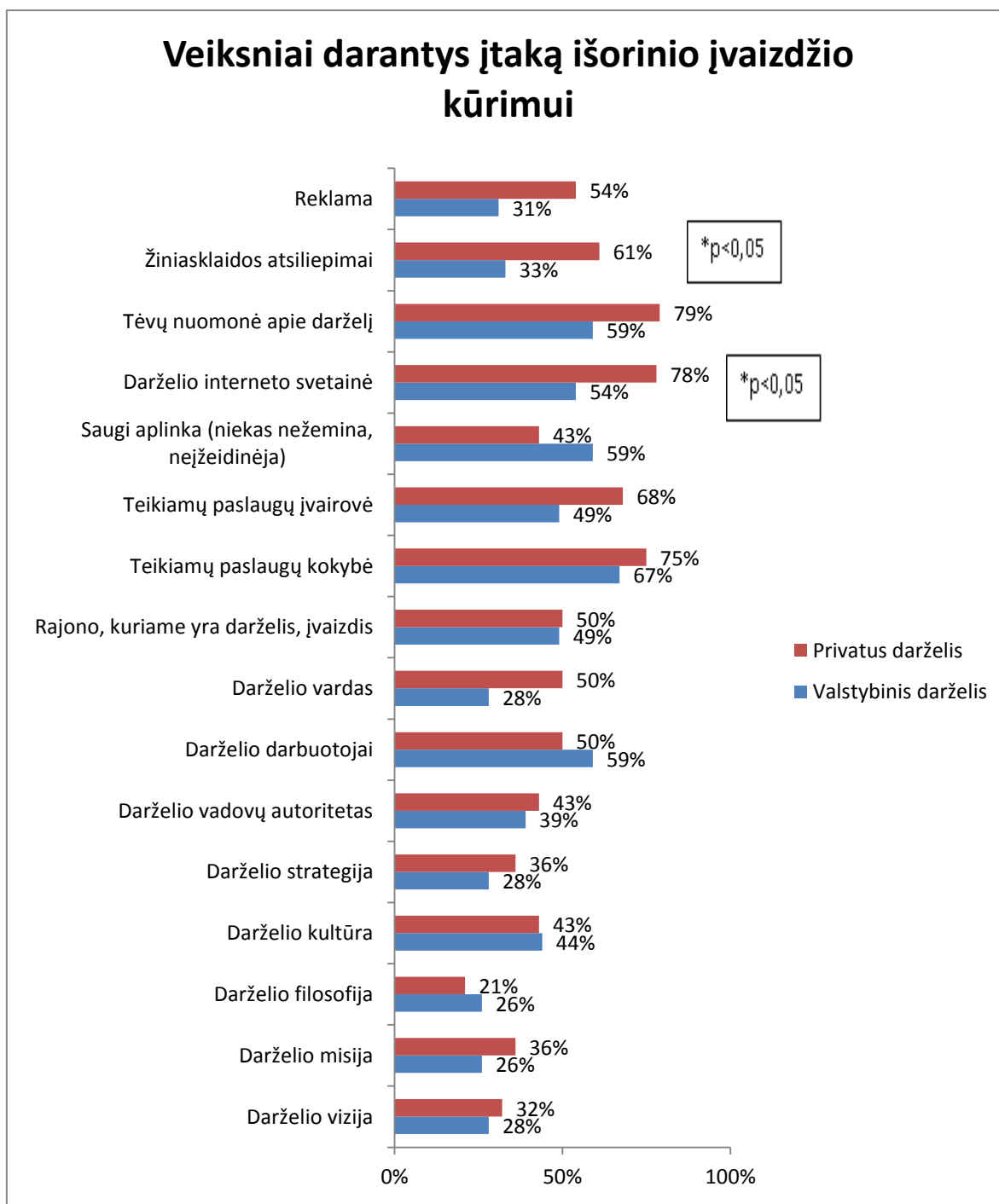


17 pav. Tiriamųjų nuomonės apie veiksnius darančius įtaką vidinio įvaizdžio kūrimui palyginimas

Rezultatai parodė, kad statistiškai reikšmingai tiriamųjų nuomonė apie veiksnius darančius įtaką vidinio įvaizdžio kūrimui skyrėsi pagal du veiksnius ($p < 0,05$). Tai yra valstybinio darželio darbuotojams svarbesnis veiksnys buvo darželio vadovų autoritetas (62%), lyginant su privataus darželio darbuotojų nuomone (36%). Tuo tarpu privataus darželio darbuotojai dažniau rinokosi, kad svarbus veiksnys yra darželio filosofija (64%), lyginant su valstybinio darželio darbuotojais (28%) (17 paveikslas).

Vertinant bendrai, svarbiausiais veiksniais, darančiais įtaką vidinio darželio įvaizdžio kūrimui galima įvardinti – darželio darbuotojus, bei darželio kultūrą, mažiausiai svarbiais – reklamą ir rajono, kuriame yra darželis įvaizdį.

Taip pat palyginti ir veiksniai, darantys įtaką išorinio darželio įvaizdžio kūrimui.



18 pav. Tiriamųjų nuomonės apie veiksnius darančius įtaką vidinio įvaizdžio kūrimui palyginimas

Rezultatai parodė, kad statistiškai reikšmingai tiriamųjų nuomonė apie veiksnius darančius įtaką išorinio įvaizdžio kūrimui skyrėsi pagal du veiksnius ($p < 0,05$). Tai yra

privataus darželio darbuotojams svarbesnis veiksnys buvo interneto svetainė (78%), lyginant su valstybiniu darželiu (54%), bei žiniasklaidos atsiliepimais (61%), lyginant su valstybiniu darželiu (33%) (18 paveikslas).

Bendrai, svarbiausi veiksniai darželio išorinio įvaizdžio formavimui – teikiamų paslaugų kokybė, tėvų nuomonė apie darželį, mažiausiai svarbus – darželio filosofija.

Tiriamųjų buvo prašoma įvertinti įstaigą, kurioje jie dirba pagal tam tikrus įvaizdžio formavimo komponentus. Rezultatai palyginti tarp privačių ir valstybinių darželių.

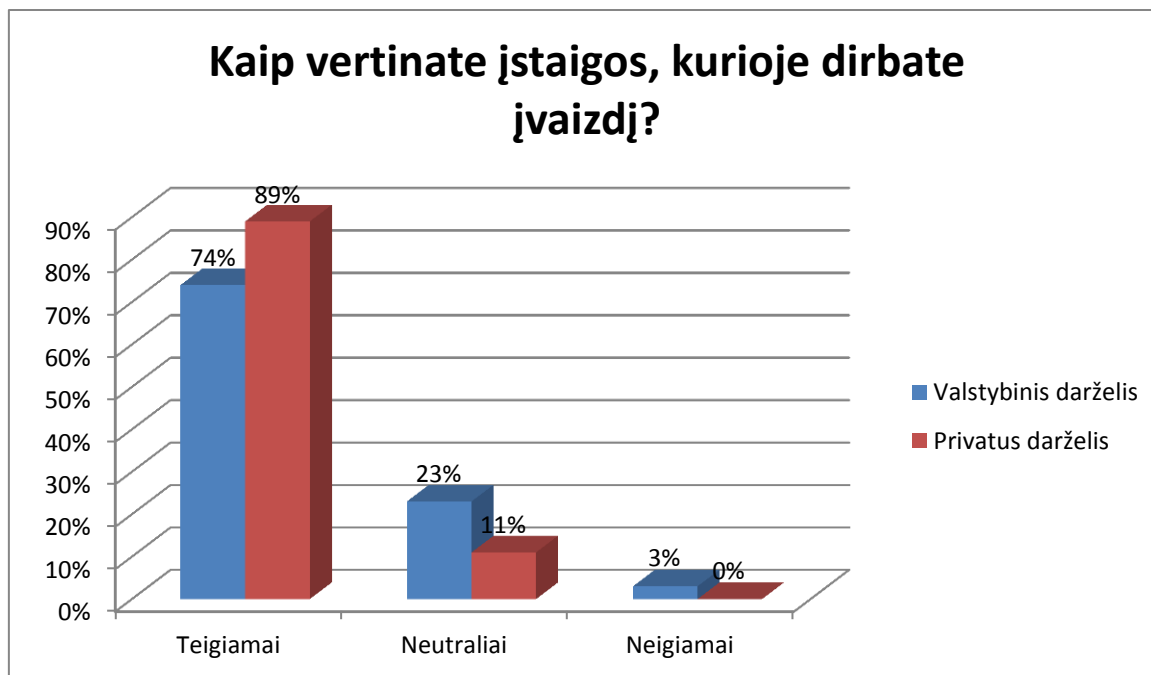
19 lentelė. Tiriamųjų įstaigos, kurioje dirba, įvaizdžio formavimo komponentų vertinimo palyginimas

	Darželio tipas	Puiki n (%)	Labai gera n (%)	Gera n (%)	Patenkinama n (%)	Bloga n (%)	Chi kvadrato kriterijus (p)
Įstaigos organizacinė kultūra	PD (39)	5 (18)	13 (46)	10 (36)	0	0	2,735 (0,434)
	VD(28)	9 (23)	15 (39)	12 (31)	3 (8)	0	
Patogi ir lengvai pasiekama įstaigos aplinka	PD (39)	6 (21)	14 (50)	8 (29)	0	0	3,874 (0,275)
	VD(28)	13 (33)	11 (28)	14 (36)	1 (3)	0	
Aukštai iškelta švietimo paslaugų kartelė	PD (39)	8 (29)	12 (43)	6 (21)	2 (7)	0	3,316 (0,345)
	VD(28)	8 (21)	14 (36)	16 (41)	1 (3)	0	
Formuojamas teigiamas darželio stilius	PD (39)	9 (32)	12 (43)	7 (25)	0	0	2,257 (0,521)
	VD(28)	10 (26)	13 (33)	15 (39)	1 (3)	0	
Teigiamas įstaigos vadovo ir personalo įvaizdis	PD (39)	7 (25)	16 (57)	5 (18)	0	0	5,086 (0,279)
	VD(28)	11 (28)	13 (33)	13 (33)	1 (3)	1(3)	
Individualūs ir įsimenami vidiniai požymiai (tradicijos, ritualų, simbolių, įstaigos išskirtinumas)	PD (39)	10 (36)	8 (29)	9 (32)	1 (4)	0	1,458 (0,692)
	VD(28)	12 (31)	13 (33)	10 (26)	4 (10)	0	

Rezultatai parodė, kad vertinant įstaigos, kurioje dirba tiriamieji, įvaizdžio formavimo komponentus, šie vertinimais statistiškai reikšmingai nesiskyrė tarp valstybinių ir privačių darželių ($p > 0,05$).

Bendrai, daugiausiai tiriamieji puikiai įvertino, įstaigos kurioje dirba individualius ir įsimečius vidinius požymius, mažiausiai tokių vertinimų skyrė įstaigos organizacinei kultūrai. Tačiau pateiktoje lentelėje galime matyti, kad visus komponentus tiriamieji buvo linkę vertinti puikiai, labai gerai ir gerai (19 lentelė).

Galiausiai palygintas bendras įstaigos, kurioje dirba tiriamieji įvaizdžio vertinimas.



19. pav. Tiriamųjų, įstaigos kurioje dirba, įvaizdžio vertinimo palyginimas

Rezultatai parodė, kad statistiškai reikšmingai įvaizdžio vertinimas nesiskyrė ($p > 0,05$), t.y. privačių ir valstybinių darželių darbuotojai įstaigos, kurioje dirba įvaizdį vertino dažniausiai teigiamai (VD-74%, PD-89%) (19 paveikslas).

Apibendrinant, privataus darželio darbuotojai palankų įvaizdžio kūrimą ir išlaikymą priskyrė kaip vieną iš marketingo tikslų, valstybinio darželio darbuotojų dauguma teigė, kad tai yra vienas iš strateginio valdymo tikslų.

Tiriamųjų nuomonė apie veiksnius darančius įtaką išorinio įvaizdžio kūrimui skyrėsi pagal du veiksnys. Tai yra privataus darželio darbuotojams svarbesnis veiksnys buvo interneto svetainė, bei žiniasklaidos atsiliepimai lyginant su valstybiniu darželiu

Svarbiausiais veiksniais, darančiais įtaką vidinio darželio įvaizdžio kūrimui galima įvardinti – darželio darbuotojus, bei darželio kultūrą, mažiausiai svarbiais – reklama ir rajono, kuriame yra darželis įvaizdį. Valstybinio darželio darbuotojams svarbesnis veiksnys buvo

darželio vadovų autoritetas, tuo tarpu privataus darželio darbuotojai dažniau rinokosi, kad svarbus veiksnys yra darželio filosofija.

Svarbiausi veiksniai darželio išorinio įvaizdžio formavimui – teikiamų paslaugų kokybė, tėvų nuomonė apie darželį, mažiausiai svarbus – darželio filosofija. Privataus darželio darbuotojams svarbesnis veiksnys buvo interneto svetainė, bei žiniasklaidos atsiliepimai, lyginant su valstybiniu darželiu.

Daugiausiai tiriamieji puikiai įvertino, įstaigos kurioje dirba individualius ir įsimenamus vidinius požymius, mažiausiai tokių vertinimų skyrė įstaigos organizacinėi kultūrai. Privačių ir valstybinių darželių darbuotojai įstaigos, kurioje dirba įvaizdį vertino dažniausiai teigiamai.

3.2. Privataus darželio įvaizdžio formavimo kokybinio tyrimo metodologija

Privataus ir valstybinio darželio direktorių nuomonė apie jų įstaigos įvaizdžio formavimą ir jo svarbą

Siekiant išanalizuoti privačių ir valstybinių darželių įvaizdžio formavimą ir jo svarbą bei parengti praktines rekomendacijas, kurios padėtų ikimokyklinio ugdymo įstaigų vadovams efektyviau kurti atstovaujamos įstaigos įvaizdį, siekiant pritraukti naujų teikiamos paslaugos gavėjų, atliktas kokybinis tyrimas.

Tyrimo metu apklausta privataus ir valstybinio darželių direktoriai, siekiant sužinoti jų nuomonę apie reputacijos, identiteto, kultūros, komunikacijos reikšmę darželio įvaizdžio formavimui, darželio įvaizdžio kūrimo koncepciją.

Tyrimo dalyvavo valstybinio darželio „Žilvitis“ ir privataus darželio „Mėnulio vaikai“ direktorės.

Tyrimo metodas – pusiau struktūruotas interviu.

Tiriamųjų buvo klausiama kaip jie patys, bei įstaigos darbuotojai vertina, įstaigos, kurioje dirba reputaciją. Tiek privataus, tiek valstybinio darželio direktorė teigė, kad įstaigos reputacija yra gera ir tiek darbuotojai, tiek vadovai šią reputaciją vertina teigiamai.

Pateikti kriterijai, pagal kuriuos buvo vertinama įstaigos reputacija, prašant nurodyti svarbiausius veiksnius.

20 lentelė. Reputacijos vertinimo kriterijai

Kriterijus	Privataus darželio direktorė	Valstybinio darželio direktorė
Novatoriškumas	+	+
Darbuotojų profesionalumas	+	+
Globalumas	+	
Valdymo kokybė	+	
Finansinis stabilumas	+	+
Ilgalaikė investicinė vertė	+	
Teikiamų paslaugų kokybė	+	
Socialinė atsakomybė	+	

Privataus darželio direktorė teigė, kad visi šie vertinimo kriterijai yra vienodai svarbūs „...nes sąlygoja vienas su kitu“.

Tuo tarpu valstybinio darželio direktorė išskyrė, kad svarbiausia jų darželyje yra novatoriškumas, bei darbuotojų profesionalumas. Taip pat svarbu finansinis stabilumas „...kuris lemia tai, jog įstaiga galėtų daugiau dėmesio skirti reputacijos gerinimui“

Abiejų įstaigų direktorės sutiko su empirinio tyrimo duomenimis, kurie parodė, kad darbuotojams svarbiausi reputacijos veiksniai yra darbuotojų profesionalumas ir teikiamų paslaugų kokybė.

Valstybinio darželio direktorė teigė, kad reputacijai yra skiriamas didelis dėmesys, nes jos manymu reputacija labai svarbi įvaizdžio formavimui.

Privataus darželio direktorė nurodė, kad didinant darželio reputaciją skiriamas didelis dėmesys darbuotojų profesionalumui didinti „...stengiuosi motyvuoti savo darbuotojus, prašau patiems domėtis įvairiom naujovėm, ieškoti seminarų, žinoma, aš radusi kažką ypatingo taip pat paklausiu ar norėtų sudalyvauti“ (20 lentelė).

Apibendrinant abiejų darželių direktorės sutiko, kad darželio reputacija yra labai svarbi darželio įvaizdžio formavimui, valstybinio darželio direktorė akcentavo novatoriškumo, darbuotojų profesionalumo ir finansinio stabilumo svarbą, kai privataus darželio direktorė manė, kad visi kriterijai yra svarbūs darželio reputacijai, nes yra susiję tarpusavyje.

Interviu metu buvo siekama išsiaiškinti įstaigų direktorių nuomonę apie identiteto svarbą darželio įvaizdžio formavimui.

Valstybinio darželio direktorė nurodė, kad įstaigos identitetas yra svarbus rodiklis, tačiau pati dėmesio tam daug neskiria. Privataus darželio direktorė taip pat sutiko, kad identitetas gali būti svarbus veiksnys, siekinat parodyti įstaigos išskirtinumą, bei pritraukti tėvelius rinktis įstaigą, tačiau taip pat teigė, kad jų įstaigoje nėra tam skiriama daug dėmesio.

Abiejų įstaigų direktorės pritarė, kad teikiamos paslaugos ir personalo ugdymas yra svarbūs identiteto formavimui.

Taip pat siekiant suformuoti rekomendacijas, domimasi ką šių įstaigų vadovės galėtų pasiūlyti siekiant formuoti įstaigos identitetą.

21 lentelė. Veiksniai galintys padėti formuoti įstaigos identitetą

Kategorijos	Subkategorijos	Valstybinis darželis	Privatus darželis
Įstaigos identiteto formavimas	Viešinimas; Paslaugų kūrimas; Personalo ugdymas; Mikroklimatas.	„...reikėtų dažniau pasirodyti visuomenei dalyvaujant parodose, galbūt įvairiose ikimokyklinio ugdymo įstaigų mugėse, dažniau pristatant save“	„Taip, personalas ir teikiamos paslaugos yra labai svarbu. Įstaigos kolektyvas dažnai dalyvauja įvairiuose mokymuose, seminaruose.“

Valstybinio darželio direktorė nurodė, kad siekiant formuoti jų įstaigos identitetą vertėtų dalyvauti mugėse ar parodose. Taip pat, pasiūlyti naujų paslaugų tėvams ir įstaigos darbuotojams.

Privataus darželio direktorė norėtų daugiau dėmesio skirti personalo ugdymui, bei teigiamo klimato/atmosferos kūrimui.

Apibendrinant, abiejų įstaigų vadovai sutiko, kad identitetas yra svarbus reiškinys darželio įvaizdžiui, tačiau pripažino tam skiriančios nepakankamai dėmesio (21 lentelė).

Teikiant pasiūlymus, valstybinio darželio vadovė manė, kad reikalingas įstaigos garsinimas mugėse/parodose, bei sudominimas teikiamomis naujomis paslaugomis. Tuo tarpu privataus darželio vadovė manė, kad svarbiausia yra darbuotojai, jų ugdymas, bei gera atmosfera darbe.

Abiejų įstaigų vadovai teigė, kad jų darželio organizacijos kultūrą vertina teigiamai. Taip pat, iš siūlomų organizacijos kultūros kriterijų, svarbiausiu įvardino mikroklimatą.

Privataus darželio direktorė teigė, kad organizacijos kultūrą formuoja stengdamasi sukurti teigiamą mikroklimatą, kuriame svarbus kiekvienas įstaigos darbuotojas „Svarbu, kad visi darbuotojai jaustųsi komfortiškai, būtų patenkinti savo dirbamu darbu. Jei darbuotojas jaus pasitenkinimą savo veikla, tai ir jo atliekamas darbas bus daug kokybiškesnis“.

Tuo tarpu, valstybinio darželio direktorė pabrėžė elgesio taisyklių svarbą „...taikome vienodas taisykles, kurių laikosi visi darbuotojai. Ypatingai tai, kas liečia organizacijos kultūros formavimą.“

Prašoma įvardinti veiksnius, kurie padeda kurti gerą įstaigos mikroklimatą.

22 lentelė. Veiksniai, padedantys kurti teigiamą įstaigos mikroklimatą

Kategorijos	Subkategorijos	Valstybinis darželis	Privatus darželis
Teigiamas mikroklimas	Darbuotojų tarpusavio bendravimo pobūdis; Papročiai/taisyklės;	„...savo įstaigoje mes jį kuriame rengdami įvairiausių renginius. Ir per šventes stengiamės paskatinti mūsų darbuotojus paskatinti finansiniais ištekliais, kas irgi lemia geresnį mikroklimatą.“	„Gerą darželio mikroklimatą kuria šilti, nuoširdūs santykiai. Mūsų įstaigoje visi darbuotojai yra labai empatiški – galima pabendrauti ir kaip su kolegomis, ir kaip su draugais“

Valstybinio darželio direktorė išskyrė, kad geram mikro klimatui sukurti jų įstaigoje yra organizuojami renginiai bei šventės, taip pat darbuotojai paskatinami pinigineis išmokomis.

Privataus darželio direktorė akcentavo nuoširdžius santykius, paremtus betarpišku bendravimu, bei teigiamas emocijas darbe (22 lentelė).

Teiraujantis apie įstaigų unikalumą, privataus darželio direktorė teigė, kad tiek privatūs, tiek valstybiniai darželiai gali būti unikalūs. Valstybinio darželio direktorė teigė, kad dažniausiai unikalumu pasižymi privatūs darželiai, savo ugdymo išskirtinumu, tačiau valstybiniai darželiai taip pat stengiasi būti kažkuo unikalūs.

Lyginant privačių ir valstybinių įstaigų organizacinę kultūrą, abiejų įstaigų direktorės sutiko, kad privačiame darželyje ją vystyti yra lengviau dėl mažesnio darbuotojų kiekio, bei didesnės laisvės sudarant ugdymo programas.

Apibendrinant, biejų įstaigų vadovai teigė, kad jų darželio organizacijos kultūrą vertina teigiamai. Taip pat, iš siūlomų organizacijos kultūros kriterijų, svarbiausiu įvardino mikroklimatą. Nors abi įstaigos gali būti unikalios, tačiau organizacinę kultūrą dėl mažesnių apribojimų ir mažesnio darbuotojų skaičiaus lengviau vystyti privačiame darželyje.

Siekiant įvertinti kiek svarbi komunikacija įstaigos įvaizdžio formavimui, tiriamųjų buvo klausiama apie jų įstaigoje vykstančią komunikaciją, bei jos svarbą.

Išskirti komunikacijos būdai abejose įstaigose.

23 lentelė. Komunikacijos būdai privačiame ir valstybiniame darželyje

Kategorijos	Subkategorijos	Valstybinis darželis	Privatus darželis
Komunikacijos būdai	Susirinkimai/grupės; Netiesioginė komunikacija;	„Pirmiausiai mes naudojame elektroninį dienyną, tai labai palengvina bendravimo ir bendradarbiavimo būdą tarp kolegų“ „Nevengiame ir įvairių pranešimų skaitymo arba galbūt popietės prie kavos puodelio“	„Su kolektyvu mes daug bendraujame, darome susirinkimus tiek tarp kolektyvo, tiek grupėse su tėveliais“

Valstybinio darželio vadovė teigė, kad komunikacija jų įstaigoje vyksta rengiant pristatymus, projektus, darbuotojų susitikimų metu, bei komunikaciją labai palengvina naudojamas elektroninis dienynas.

Privataus darželio vadovė teigė, kad komunikacija vyksta kiekvieną dieną, įstaigos darbuotojai susitinka tarpusavyje, bendrauja su įstaigos auklėtinių tėvais (23 lentelė).

Apibendrinant, abiejų įstaigų vadovės sutiko, kad komunikacija yra labai svarbi ir jai yra skiriama daug laiko. Valstybiniame darželyje komunikacija vyksta įvairiais lygmenimis, tiek rengiant projektus, pristatymus, tiek naudojant elektroninį dienyną. Privačiame darželyje akcentuojamas glaudesnis, betarpiškas darbuotojų bendravimas, bei dažna komunikacija su auklėtinių tėvais.

Siekiant įvertinti darželio įvaizdžio koncepciją, buvo klausiama apie darželio filosofiją, skirtumus tarp privataus ir valstybinio darželio.

Valstybinio darželio direktorė teigė, kad jų darželio filosofija yra orientuota į vaiko individualių gebėjimų ugdymą „*Filosofiniu įstaigos požiūri manome, jog kiekvieno įstaigos pedagogo pareiga yra padėti atsiskleisti kiekvieno vaiko talentui ir ugdyti jį pagal individualius jo poreikius*“.

Privataus darželio direktorė taip pat pabrėžė, kad filosofija yra susijusi su vaikų ugdymu, t.y. noru vaikus ugdyti fiziškai ir dvasiškai „*Pagrindiniai mūsų siekiai yra lavinti, ugdyti ir mokyti vaikus, suteikiant jiems galimybę tobulėti dvasiškai ir fiziškai, formuoti pagrindinius asmenybės bruožus, tokius kaip darbštumas, sąžiningumas, meilė žmogui ir gamtai, tėvynei*“.

Prašant palyginti privataus ir valstybinio darželio filosofiją, pastebėta, kad dažniau šią filosofiją turi privatūs darželiai. Valstybinio darželio direktorė sutiko, kad dažnai valstybiniame darželyje tampa svarbesnė darželio vizija ir misija. Privataus darželio direktorė teigė mananti, kad tiek privatūs tiek valstybiniai darželiai turi savo filosofiją pagal kurią yra formuojama ugdymo kryptis.

Apibendrinant, privataus ir valstybinio darželio vadovai nenurodė specifinės ugdymo filosofijos. Šių įstaigų filosofiją buvo orientuota į vaikus, siekiant juos kokybiškai ugdyti, suteikiant galimybes tobulėti fiziškai ir dvasiškai (privataus darželio atvejis), bei leidžianti vystyti individualiems vaiko gabumams (valstybinio darželio atvejis).

Įstaigos vadovų buvo prašoma įvardinti kuom remiantis jie kuria savo darželio įvaizdžio strategiją.

24 lentelė. Įvaizdžio strategijų kūrimo veiksniai

Kategorijos	Subkategorijos	Valstybinis darželis	Privatus darželis
Įvaizdžio formavimo veiksniai	Dokumentai/rekomendacijos; Strategija; Bendruomenė;	„Darželio įvaizdį kuriame remiantis naujovėmis, kurias teikia švietimo ministerija ir jos pateikiami dokumentai, rekomendacijomis, esame atviri naujovėms, taip pat turime ir darželio įvaizdžio strategiją“	„Pagrindinis mūsų darželio tikslas, įvaizdis, kaip bepavadinsi, yra jautumas, šiluma vieni kitiems, maža bendruomenė ir visapusiškas rūpinimasis vieni kitais.“

Valstybinio darželio direktorė aiškiau suvokia darželio įvaizdžio strategiją, remiasi objektyviais dokumentais, parengtais švietimo ministerijos. Privataus darželio vadovė akcentavo, kad jų įvaizdis ir tikslas remiasi jautumo, šilumos sukūrimu bei maža bendruomene.

Valstybinio darželio vadovė teigė, kad savo įstaigos vidinį įvaizdį kuria viduje taikomais metodais, gera organizacine kultūra ir plečiant darželio darbuotojų kompetencijas, išoriniam įvaizdžiui kurti skatina daugiau reklamuotis, dalyvauja įvairiuose projektuose, skelbiasi žiniasklaidoje.

Privataus darželio vadovė teigė, kad vidinis įvaizdis kuriamas jautumu, šiluma ir draugiškumu, o išorinis įvaizdis remiasi įstaigos minimalistiniu, švairiu dizainu.

Taip pat buvo klausama kaip, vadovų nuomone, skiriasi privačių ir valstybinių darželių įvaizdžio kūrimo strategijos.

25 lentelė. Įvaizdžio strategijų kūrimo palyginimas

Kategorijos	Subkategorijos	Valstybinis darželis	Privatus darželis
Strategijų skirtumai	Verslas; Finansai; Bendruomenė.	„ Na, kaip pagrindinį aspektą galėčiau išskirti finansinius rodiklius. Galbūt įvaizdžio formavimą lemia ir finansiniai rodikliai, tad tuom ir skirasi, nes privatūs darželiai gali investuoti daugiau finansų įvaizdžiui formuoti, organizacijos kultūrai plėsti ir panašiai“	„Tikslai galbūt ir nesiskiria, tačiau privačiame darželyje paprasčiau yra tai įgyvendinti, nes maža bendruomenė yra saugesnė.“

Abiejų įstaigų vadovai sutiko, kad įvaizdžio kūrimo strategijos lengviau įgyvendinamos privačiuose darželiuose. Valstybinio darželio vadovė, privatų darželį prilygino verslui, bei teigė, kad privatūs darželiai dažniau turi daugiau finansų, kuriuos gali skirti įvaizdžio formavimui,

Privataus darželio vadovė manė, kad įvaizdžio strategijų kūrimo tikslai nesiskiria tarp darželių, tačiau privačiame darželyje yra lengviau įgyvendinami dėl mažesnės bendruomenės (25 lentelė).

Apibendrinant, valstybinio darželio įvaizdžio kūrimo strategija yra labiau reglamentuota, kuri remiasi oficialiais Švietimo ministerijos dokumentais bei rekomendacijomis. Įvaizdžio kūrimo strategijos lengviau įgyvendinamos privačiuose darželiuose dėl galimybės skirti didesnius finansus, bei mažesnės bendruomenės.

DISKUSIJA

Vadybos mokslų srityje įvaizdžio koncepciją tyrinėja G. Drūteikienė (2007), E. Vitkienė (2004), R. Želvys (2003), Van Riel, Balmer (2001), Dell, Ainspan, Bodenbergs, Hickey, Troy (2001) ir daugelis kitų. Autorių nuomone, įvaizdžio formavimas yra svarbus procesas, kuris sąveikaudamas tarp daugelio elementų, tokių kaip švietimo organizacijos kultūra, identitetas, organizacinės kultūros bei komunikacijos formavimas pateikia visuomenei bei darbuotojams galutinį įvaizdį. Remiantis tyrimo metu gautais duomenimis ši teiginį galima patvirtinti nes tyrime dalyvavusių darbuotojų nuomone įvaizdis turi įtakos darželio sėkmei užtikrinti, jie nori dirbti šiose įstaigose, domisi darželio kultūra, aktyviai dalyvauja darželio kultūros formavimo procese. Taip pat Mudrich (2002) pateikia kriterijus, kuriais remiantis vertinamas darželio įvaizdis. Tyrime dalyvavusių respondentų nuomone, įvaizdžio formavimą lemia darbuotojų profesionalumo ir įgūdžių, saugumo užtikrinimo, darbuotojų nusistatymo ir elgsenos, paslaugų prieinamumo bei lankstumo, darželio aplinkos, patikimumo bei reputacijos veiksniai. Šiuos veiksnius, kaip labai svarbius išskyrė ir įstaigų vadovai. Tai patvirtina ir G. Drūteikienės (2007) teiginiai, jog sukurtas palankus darželio įvaizdis atspindi darželio veiklą bei daro įtaką darbuotojų elgsenai, lemia jų elgseną.

Organizacijos įvaizdžio kūrimas patebimas visose organizacijose ir apima visas gyvenimo sritis. Čeikauskienė (1997), Лустик (2018), Vitkienės (2008) nuomonėmis, kuriant stabilų ir teigiamą organizacijos įvaizdį labai svarbu atkreipti dėmesį į vidinio ir išorinio įvaizdžio formavimą. Tyrimo rezultatai atskleidė, jog statistiškai reikšmingai tiriamųjų nuomonė apie vidinio įvaizdžio kūrimą skyrėsi pagal kelis veiksnius. Valstybinio darželio darbuotojai svarbiu veiksniu laikė vadovo autoritetą, o privataus darželio darbuotojai svarbiu veiksniu laikė filosofiją. Šie rezultatai atskleidė, jog vidinis įvaizdis gali būti formuojamas įvairiose srityse. Лустик (2018), išskyrė ikimokyklinio ugdymo įstaigos teigiamą įvaizdį formuojančius elementus. Tuo remiantis pastebėta, jog valstybinio darželio darbuotojams reikšmingesnė yra įstaigos organizacinė kultūra ir teigiamas įstaigos vadovo ir personalo įvaizdis, tuo tarpu privataus darželio darbuotojams svarbiau aukštai iškelta švietimo paslaugų kotelė, kuri apima aiškius ugdymo ir auklėjimo tikslus apibrėžtus darželio misijoje bei patogi ir teigiama įstaigos aplinka.

Organizacinės kultūros formavimą tyrinėjantys mokslininkai Peleckienė (2014), D. Zohar, I. Marshall (2006), J. Silickas (2008) teigia, jog organizacijos kultūros sąvoka yra plati ir apima bendrus motyvus, įprastą darbuotojų elgesį bei prisideda prie organizacijos įvaizdžio kūrimo. Atlikus tyrimą paaiškėjo, jog organizacinės kultūros formavimo svarba pasireiškia tiek privačiuose, tiek valstybiniame darželyje, kuriuose buvo atliktas tyrimas. Įstaigų darbuotojų bei vadovų nuomonė atskleidė, jog darželiuose organizacijos kultūra yra vertinama

gerai ir pasireiškia renginių, tradicijų, įvairių papročių turėjimu, sutartų taisyklių laikymusi ir tai lemia gerą organizacijos mikroklimatą, kuris anot R. Želvio (2003), yra vienas iš švietimo organizacijos kultūros vertinimo kriterijų. Taip pat Stoškaus, Beržinskienės (2005) nuomone, organizacijos kultūra išskiria organizaciją iš kitų. Tyrime dalyvavusių darbuotojų bei vadovų nuomonė patvirtina šį teiginį, nes jie mano, jog darželio unikalumas yra viena iš organizacijos kultūros sudedamųjų dalių ir daro įtaką įvaizdžio formavimui.

Organizacijos identitetas laikomas svarbiu reiškiniu, kuris žymi sąmoningą kultūros išreiškimą. Šį reiškinį tyrinėja Drūteikienė (2007), Paulienė (2009), Lakačauskaitė (2012), Balmer (2001), Dell, Ainspan, Bodenbergs, Hickey, Troy (2001). Autorių nuomone organizacijos identitetas, tai korporatyvinis įvaizdis, kuris akcentuoja organizacijos stiprybes, kultūrą, stilių. Atlikus kiekybinį tyrimą buvo nustatyti statistiškai reikšmingi skirtumai tarp privačių ir valstybinio darželio darbuotojų nuomonės vertinant veiksnius, lemiančius identiteto formavimą. Privačių darželių darbuotojams svarbūs šie elementai – uniforma, spalvos, pasitarimų stilius, šūkis, o valstybinį darželį atstovaujančių respondentų nuomone, įstaigos identitetą formuoja teikiamos paslaugos, personalo ugdymas. Įdomu tai, jog atlikus kokybinį tyrimą paaiškėjo, jog būtent darželio identiteto formavimui įstaigų vadovai skiria mažiausiai dėmesio ir norėtų ateityje skirti jo daugiau. Remiantis Balmer (2001) nuomone, galima teigti, jog identitetas apima visas šias sritis, nes dažnai identitetas yra laikomas ne tik organizacijos kultūros formavimo dalimi, tačiau taip pat nusako ir organizacijos žinomumą bei matomumą, kuris pasireiškia teikiamomis paslaugomis.

IŠVADOS

1. Atlikus akademinės literatūros analizę paaiškėjo, jog ikimokyklinio ugdymo įstaiga yra prilyginama organizacijai, nes ji veikia savarankiškumu grindžiama struktūra, kuri remiasi Lietuvos Respublikos švietimo, mokslo ir sporto ministerijos parengtais darželio veiklą reglamentuojančiais įstatymais bei dokumentais. Taip pat teikia švietimo paslaugas, skirtas gyventojų poreikiams tenkinti ir yra siūlomos pirkėjams vartoti. Lietuvoje darželiai yra klasifikuojami į privačias ir valstybines ikimokyklinio ugdymo įstaigas. Darželiai gali veikti kaip pelno siekiančios ir pelno nesiekiančios organizacijos, priklausomai nuo to, koks jų turimas juridinis statusas. Vilniaus miesto atveju daugiausiai darželių, turinčių UAB, MB, IĮ, VŠĮ juridinį statusą. Nepriklausomai nuo darželio juridinio statuso paaiškėjo, jog darželiai siekia sukurti teigiamą įvaizdį visuomenei, siekdamos pritraukti kuo daugiau paslaugos gavėjų. Darželio įvaizdis gali būti skirstomas į: palankų, neutralų ir nepalankų. Darželio įvaizdis yra kuriamas ir nuolat palaikomas remiantis reputacijos, identiteto, organizacijos kultūros ir komunikacijos procesais.
2. Remiantis empirinio tyrimo metu gautais duomenimis buvo nustatytas reputacijos, identiteto, organizacijos kultūros ir organizacijos komunikacijos ryšys darželio įvaizdžio formavimui. Tiek valstybins, tiek privatus darželis reputaciją laiko svarbiu įvaizdžio formavimo elementu. Privačiame darželyje reputacija yra kuriama remiantis novatoriškumu, darbuotojų profesionalumu, globalumu, valdymo kokybe, finansiniu stabilumu, ilgalaikė investicine verte, teikiamų paslaugų kokybe bei socialine atsakomybe. Valstybinio darželio reputacija yra kuriama remiantis šiais kriterijais – novatoriškumu, darbuotojų profesionalumu ir finansiniu stabilumu.
3. Identitetas privačių ir valstybinių darželio įvaizdžio formavimui yra laikomas svarbiu veiksmu, atskleidžiančiu įstaigos išskirtinumą ir patrauklumą, tačiau jo kūrimui ir puoselėjimui darželiai skiria mažai dėmesio.
4. Organizacijos kultūra darželiuose yra formuojama ir tam skiriama daug dėmesio. Ją lengviau puoselėti privačiame darželyje dėl mažesnio darbuotojų skaičiaus, tačiau tiek valstybiniuose, tiek privačiuose darželiuose organizacijos kultūra pasireiškia remiantis teigiamu mikroklimatu. Valstybiniame darželyje vyrauja taisyklės, kurių skatinami laikytis įstaigos darbuotojai, o privačiam darželiui būdingas glaudus ryšys, kuris lemia gerai vertinamą organizacijos kultūrą. Savo unikalumu dažniau išsiskiria privatus darželis nei valstybinis.
5. Pastebima organizacijos komunikacijos reikšmė įvaizdžio formavimui tiek valstybiniame, tiek privačiame darželiuose. Valstybiniame darželyje komunikacija

vystoma įvairiais lygmenimis: rengiant projektus, pristatymus, naudojant elektroninį dienyną, o privačiame darželyje didžiausias dėmesys skiriamas betarpiškam darbuotojų ir tėvų bendravimui, kas padeda kurti teigiamą įstaigos įvaizdį.

6. Darželio filosofinės nuostatos padeda kurti teigiamą įvaizdį ir įstaigai padeda išsiskirti. Privačiame darželyje akcentuojamos fizinės ir dvasinės vaikų ugdymo kryptys, o valstybiniame ugdomi vaikų individualūs gebėjimai, taigi daroma prielaida nebuvo patvirtinta.
7. Darželio įvaizdžio strategija svarbi įvaizdžio kūrimo modeliui ir apima reputaciją, identitetą, organizacijos kultūrą bei organizacijos komunikaciją. Valstybiniame darželyje įvaizdžio strategija laikoma strateginiu tikslu, todėl remiamasi naujovėmis, Lietuvos Respublikos švietimo, sporto ir kultūros ministerijos patvirtintais dokumentais. Privačiame darželyje įvaizdžio strategija prilyginama marketingo tikslui, grįstam vidinio ir išorinio įvaizdžio kūrimu.

REKOMENDACIJOS

Privačių darželių vadovams:

- Skatinti darželio identiteto formavimą dalyvaujant visuomeninėje veikloje.
- Kurti projektus darželio įvaizdžio formavimo tema ir taip siekti bendradarbiauti su valstybiniais darželiais.

Valstybinių darželių vadovams:

- Kurti projektus, siekiant bendradarbiauti ir dalytis gerąja įvaizdžio formavimo patirtimi su privačiais darželiais.
- Skatinti darželio identiteto formavimą kuorianant firminį stilių (spalvas, plakatus, šūkj ir pan.)

Švietimo politikams:

- Plačiau inicijuoti projektus, kurių pagalba privatūs ir valstybiniai darželiai tarpusavyje galėtų bendrauti dalijantis gerąja patirtimi įvaizdžio formavimo klausimais.
- Parengti informacinį leidinį, skirtą supažindinti privačius ir valstybinius darželius su konkrečiomis įvaizdžio formavimo strategijomis, sėkmingai taikomomis užsienio šalyse.

LITERATŪRA

1. Akerlof G. A. 1970. The Market for Lemons: Quality Uncertainty and the Market Mechanism. *Quarterly Journal of Economics*, 84 (3), p. 488–500.
2. Astin A. W. 1985. *Achieving Educational Excellence*. San Francisco: Jossey-Bass.
3. Aviža S., Bagdanskis T. 2009. Dėl naujų nuostatų teks susitarti kolektyvinėje sutartyje. *Verlso žinios*, 167, p. 12-16.
4. Bagdonienė L., Hopenienė R. 2004. *Paslaugų marketingas ir vadyba*. Kaunas: Technologija.
5. Bagdžiūnienė V. 2006. *Įmonių veiklos planavimas ir analizė : esmė ir verslo situacijos*. Vilnius: Conto litera.
6. Bakanauskas A. 2006. *Vartotojų elgsena*. Kaunas: Vytauto Didžiojo universiteto leidykla.
7. Balmer J.M.T. 2001. Corporate identity, corporate branding and corporate marketing: seeing through the fog. *European Journal of Marketing*, 35 (3/4), p. 248-291.
8. Banytė J., Gadeikienė A. 2015. *Aplinkos marketingas siekiant plėtoti santykius su vartotojais*. Kaunas: Technologija.
9. Barnard Ch. 1938. *The functions of the Executive*. Mass.
10. Baršauskienė V., Janulevičiūtė-Ivaškevičienė B. 2005. *Komunikacija: teorija ir praktika*. Kaunas: Technologija.
11. Berstein D. 1996. *Company Image and Reality: A Critique of Corporate Communications*. Cassell: The Advertising Association.
12. Biondi Y. 2016. The Governance and Disclosure of the Firm as an Enterprise Entity [žiūrėta 2018 m. gruodžio 20 d.]. Prieiga per internetą: <<http://ssrn.com/abstract=2231340>>.
13. Bitinas B. 2006. *Edukologinis tyrimas: sistema ir procesas*. Vilnius: Kronta.
14. Bitinas B., Rupšienė L., Žydžiūnaitė V. 2008. *Kokybinių tyrimų metodologija*. Klaipėda.
15. Blackledge D., Hunt B. 1998. *Sociological Interpretations Schools*. New York : Groenwod press.
16. Brockett R. G., Hiemstra R. 1991. *Self-Direction in Adult Learning: Perspectives on Theory, Research, and Practice*. New York: Routledge.
17. Broom L., Bonjean Ch. M., Broom D. H. 1992. *Sociologija: esminiai tekstai ir pavyzdžiai*. Kaunas: Littera.
18. Budinienė L., Svirskienė G. 2006. Organizacinės kultūros formavimas kaip ilgalaikės verslo sėkmės garantas. *Jaunųjų mokslininkų darbai*, 2(9), p.55-59.
19. Čeikauskienė M. 1997. *Reklama ir firmos įvaizdis*. Vilnius.
20. Ciemnulonskytė E. 2004. VŠĮ Šiaulių universiteto mokslo ir technologijų parko įvaizdžio kūrimas. *Verslas, ekonomika ir vadyba*, p. 182–188.

21. Čekanavičius V., Murauskas G. 2003. Statistika ir jos taikymai I. Vilnius: TEV.
22. Dencik L. 2005. Kaip vaikai įsisavina postmoderniojo gyvenimo kokybę. Demokratiškos pedagogikos matai, p. 80–90. Vilnius: Vilniaus kolegija.
23. Dowling, G. 2001. Creating corporate reputations: Identity, Image, and Performance. Oxford.
24. Drūteikienė G. 2003. Organizacijos įvaizdžio kūrimo procesas ir jo vadyba. Vilnius.
25. Drūteikienė G. 2004. Organizacijos įvaizdis ir reputacija: sąvokų konceptualizavimo problema. Vilnius.
26. Drūteikienė G. 2007. Organizacijos įvaizdžio valdymas. Vilnius: VU.
27. European Agency for Development in Special Needs Education. 2005. Early Childhood Intervention Analysis of Situations in Europe. Key Aspects and Recommendations. [žiūrėta 2018 m. spalio 30 d.]. Prieiga per internetą: < <https://www.european-agency.org/sites/default/files/early-childhood-intervention-analysis-of-situations-in> >.
28. Europos Sąjungos oficialusis leidinys. 2009. Lisabonos strategija. [žiūrėta 2018 m. gruodžio 15 d.]. Prieiga per internetą: < <http://www.europarl.europa.eu/highlights/lt/eldr1001.html> >.
29. Everard B., Morris G. 1997. Efektyvus mokyklos valdymas. Vilnius.
30. Fidler B. 2006. Strateginis mokyklos plėtros valdymas. Vadovavimas mokyklos tobulinimo strategijai. Vilnius: Žara.
31. Giedraitis A., Viningienė D. 2017. Gamybos įmonės įvaizdžio trūkumai klientų požiūriu. Regional formational and development studies, 1(21), p. 41–49.
32. Ginevičius R., Silickas J. 2008. Sisteminio įmonių valdymo pagrindai. Vilnius: Technika.
33. Gonzales-Herrero A., Pratt, C.B. 1995. How to manage a crisis before or whenever it hits. Public Relations Quarterly, 40 (1), p. 25–29.
34. Gray E. R., Smeltzer L. R. 1995. Corporate image – an integral part of strategy. Sloan Management Review.
35. Guščinskienė J. 1999. Organizacijų sociologija. Kaunas: Technologija.
36. Halder A. 2002. Filosofijos žodynas. Vilnius: Alma littera.
37. Hawkins D., Mothersbaugh D., Best R. 2003. Consumer Behaviour: Building Marketing Strategy. 9th Ed.
38. Hitt M. A., Ireland R. D., Hoskisson R. E. 2003. Strategic management: Competitiveness and Globalization. Thomson South-West.
39. Jasilionytė A. 2014. Dalykinės išvaizdos vadovas. Vilnius: Tyto Alba.
40. Jefkins F. 1998. Public relations. 5td. Financial Times Management. New York.
41. Jewell R. B. 2008. Integruoto verslo studijos. The Baltic Press.
42. Jucevičius R. 1998. Strateginis organizacijų vystymas. Kaunas: Pasaulio lietuvių kultūros, mokslo ir švietimo centras.

43. Jucevičius R., Jucevičienė P., Janiūnaitė B., Cibulskas G. 2003. Mokyklos strategija. Strateginio vystymo vadovas. Kaunas: Žinių visuomenės institutas.
44. Juodaitytė A. 2003. Vaikystės fenomenas: socialinis-edukacinis aspektas. Šiauliai.
45. Kardelis K. 2007. Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Šiauliai: Lucilijus.
46. Kardelis K. 2016. Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. Vilnius: Mokslo ir enciklopedijų leidybos centras.
47. Kasiulis J., Barvydienė V. 2005. Vadovavimo psichologija. Kaunas: Technologija.
48. Keinys S. 2012. Dabartinės lietuvių kalbos žodynas. Septintas pataisytas ir papildytas leidimas. Vilnius.
49. Kuprys R. 1997. Proga prisiminti apie save. Vadovo pasaulis, 10, p.41–48.
50. Kurgonienė B. 2011. Organizacijos lyderio kišeninis vadovas. Vilnius: Andrena.
51. Kutkaitytė R., Aviža S., Bagdanskis T., Zabukaitė D. (2009). Kaip pradėti verslą? Vilnius: Eugrimas.
52. Kvedaravičius J. 2006. Organizacijų vystymosi vadyba. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
53. Lakačauskaitė S. 2012. Organizacijos komunikacija: įvaizdžio formavimas sėmeotinės komunikacijos būdu. Vilnius: Vilniaus Gedimino technikos universitetas. [žiūrėta 2019 m. sausio 3d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.cpc.vgtu.lt/index.php/cpc/article/viewFile/cpc.2012.17/pdf>>.
54. Lester M., Salmon A. 2002. The State of Nonprofit America. Washington: The Brookings Institution Press.
55. Lietuvių kalbos išteklių informacinė sistema. 2019. Dabartinės lietuvių kalbos žodynas. [žiūrėta 2019 m. vasario 5 d.]. Prieiga per internetą: <<http://lkiis.lki.lt/>>.
56. Lietuvos respublikos švietimo ir mokslo ministerija. 2012. Švietimo problemos analizė (knyga). Ikimokyklinio ugdymo kokybė. 2012, rugsėjis, 13(77).
57. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministerija. 2013. Svarbiausi Bolonijos proceso dokumentai. [žiūrėta 2018 spalio 25 d.]. Prieiga per internetą: <https://ec.europa.eu/education/policies/higher-education/bologna-process-and-european-higher-education-area_lt>.
58. Lietuvos Respublikos sveikatos apsaugos ministro 2010 m. balandžio 22 d. Įsakymas Nr. V-133 „Dėl Lietuvos Respublikos higienos normos „Įstaiga, vykdanči ikimokyklinio ir (ar) priešmokyklinio ugdymo programą“ patvirtinimo“ pakeitimas. 2016, Nr. V-93.
59. Lietuvos Respublikos švietimo ir mokslo ministro 2005 m. balandžio 18 d. įsakymas Nr. ISAK-627. „Dėl ikimokyklinio ugdymo programų kriterijų aprašo“. 2005, Nr. 52-1752.
60. Makštutis A. 2006. Strateginis planavimas globalizacijos sąlygomis. Vilnius.

61. Mamedaitytė S. 2003. Ryšiai su visuomene. Autorizuota metodinė medžiaga. [žiūrėta 2018 gruodžio 17d.]. Prieiga per internetą:
62. Martišauskienė D. 2010. The Modeling Of Quality Management of Pre-school Education Based on Parents – Consumers‘ needs: daktaro disertacija. Šiauliai.
< http://mediabv.lt/resursai/vrstudija/Rysiai_su_visuomene_S.Mamedaityte.pdf>.
63. Meech P. 1996. Corporate Identity and Corporate Image. Critical Perspectives in Public Relations. International Thompson Business Press.
64. Melnikas B., Smaliukienė R. 2007. Strateginis valdymas. Vilnius.
65. Milton F. 1962. Capitalism and Freedom. Chicago: University of Chicago Press.
66. Navickas V., Malakauskaitė A. 2009. Konkurencingumo vertinimo metodologinės problemos ir ribotumas. Verslas: teorija ir praktika. Kaunas: Kauno technologijos universitetas.
67. Neifachas S. 2008. Priešmokyklinio ugdymo valdymo funkcijų kontekstualizavimas Lietuvos Respublikos švietimo politikos strateginėse kryptyse. Mokytojų ugdymas 10, p. 91-110.
68. Norkus, Z., Morkevičius, V., Šarkutė, L. 2015. Lyginamieji tyrimai su Tosmana ir FS/QCA. Pavyzdinis metodologinis mokomasis studijų paketas. [žiūrėta 2018m. gruodžio 21d.]. Prieiga per internetą: <http://www.lidata.eu/index.php?file=files/mokymai/qca/qca.html&course_file=qca_ii_6.html [žiūrėta 2016-04-27]>.
69. Novelskaitė A. 2012. Socialinio tyrimo terminija: tyrimo strategija, tyrimo planas, tyrimo dizainas, tyrimo procesas. Vilnius: Vilniaus universiteto Kauno humanitarinis fakultetas.
70. Pajuodis, A. 2005. Prekybos marketingas. Vilnius: Eugrimas.
71. Parachomikienė K., Atkočiūnienė V. 2005. Įvaizdžio kūrimo teorinių modelių lyginamoji analizė. [žiūrėta 2018 m. gruodžio 17d.]. Prieiga per internetą: <http://ev.lzuu.lt/mokveikla/SMK_2004/Pletra/Parachomikiene_Kristina.htm>.
72. Peleckienė V. 2014. Besimokanti organizacija: teorija ir praktika. Vilnius: Technika.
73. Pikčiūnas A. 2002. Organizacijos ryšių sistema. Kaunas.
74. Pranulis V. 1998. Marketingo tyrimai. Vilnius: Kronta.
75. Pranulis V., Pajuodis A., Urbanavičius S., Vivilaitė R. 2000. Marketingas. The Baltic press.
76. Pranulis V., Pajuodis A., Urbanavičius S., Vivilaitė R., 2012. Marketingas. Vilnius: Garnelis.
77. Raider T. 1988. The Theory of Enterprise Law in the Federal Republic of Germany. [žiūrėta 2018 spalio 15d.]. Prieiga per internetą: <https://www.jstor.org/stable/840186?seq=1#page_scan_tab_contents/>.
78. Railienė B. 1996. Komunikacija mokslinėje veikloje. Komunikacijos ir informacijos procesai. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
79. Ranonytė A. 2006. Personalo specialistai. Daugiausia dėmesio personalo duomenų, sutarčių ir darbo laiko valdymui. Verslo žinios.

80. Rebel H. 1998. Tarptautiniai viešieji ryšiai. Vilnius.
81. Rebel H. J. 2003. Tarptautiniai viešieji ryšiai. Vilnius.
82. Reischmann J. 2004. Andragogy. History, Meaning, Context, Function. [žiūrėta 2018 m. rugsėjo 15d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.andragogy.net/intnatlink/intnatlink.htm>>.
83. Rondonaitė A., Banytė J. 2003. Šalies konkurencingumo koncepcijos esmė ir pagrindinės nuostatos. Inžinerinė ekonomika, 1(32), p. 61–68.
84. Rupšienė L. 2007. Kokybinio tyrimo duomenų rinkimo metodologija. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
85. Rūtelionė A. 2007. Marketingo sprendimai nekomercinėje veikloje. Kaunas: Technologija.
86. Sakalas A. 2012. Žinių vadyba. Besimokančios įmonės kūrimas. Kaunas: Technologija.
87. Seilius A. 1998. Organizacijų tobulinimo vadyba. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
88. Seilius A. 2004. Firmos kūrimas ir valdymas. Klaipėda: Rytas.
89. Staniulienė S. 2006. Organizavimas ir orgprojektavimas. Kaunas: Vytauto Didžiojo universitetas.
90. Stankevičienė J., Urbanskienė R. 2005. Organizacijos marketingo sprendimai. Kaunas: Technologija.
91. Stankevičienė J., Urbanskienė R. 2008. Marketingas organizacijoje: praktiniai sprendimai. Kaunas: Technologija.
92. Stoner J. A. F., Freeman R. E., Gilbert D.R. Jr. 1999. Vadyba. Poligrafija ir informatika.
93. Stoškus S., Beržinskienė D. 2005. Vadyba. Kaunas: Technologija.
94. Sūdžius V. 2002. Pardavimų valdymas: principai ir praktika. Vilnius.
95. Switzer K., Volkwein J. F. 2009. Prestige Among Graduate and Professional Schools: Comparing the U.S. News' Graduate School Reputation Ratings Between Disciplines. Res High Educ.
96. Šatas J. 1998. Komercinės teisės subjektai. Kaunas: Technologija.
97. Šimanskienė L. 2001. Organizacinės kultūros keitimas: problemos, pokyčių vykdymo mechanizmas. Tiltai, Klaipėdos universitetas, 1(14), p. 13-20.
98. Šimanskienė L., Sandu L. 2002. Organizacinės kultūros vertinimo metodai. Regional formation and development studies, 2(10), p. 201–210.
99. Šimanskienė L., Sandu L. 2014. Organizacinės kultūros vertinimo metodai. Regional formation and development studies, 2(10), p. 201–210.
100. Šimašius R. 1999. Ne pelno organizacijos: reglamentavimas Lietuvoje ir Vakarų patirtis. Vilnius: LRRI.
101. Šimašius R. 2006. Ne pelno organizacijos ir jų reglamentavimas. Vilnius: LRRI.

102. Šiupšinskas S. 2003. Strateginis planavimas, pokyčių valdymas savivaldybėse. Mokymo vadovas. Vilnius: LSA Mokymo ir konsultacinis centras.
103. Šmaižienė I. 2006. Organizacijos reputacijos valdymas: prabanga ar butinybė? Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos. p. 163-169.
104. Švietimo, mokslo ir sporto ministerija. 2019. Švietimas. Ikimokyklinis ugdymas. [žiūrėta 2018m. spalio 12 d.]. Prieiga per internetą: <<https://www.smm.lt/web/lt/smm-svietimas/svietimo-sistema-ikimokyklinis-ugdymas>>.
105. Taljūnaitė M. 2001. Valstybės institucijų įvaizdis ir organizacinė elgsena. Vilnius: LTU Leidybos centras.
106. Targamadzė V. 1996. Švietimo organizacijų elgsena. Kaunas: Technologija.
107. Thompson Spencer B. 2010. Kindergartens: Programs, Functions and Outcomes. Nova Science Publisher.
108. Thompson Spencer B. 2010. Kindergartens: Programs, Functions and Outcomes. Nova Science Publisher.
109. Tidikis R. 2003. Socialinių mokslų tyrimų metodologija. Vilnius: Lietuvos teisės universitetas.
110. Urbanavičius D. 2000. Kokybės vadyba – konkurencingo verslo pamatas. Kaunas: Technologija.
111. Van Riel C.B.M., Balmer J.M.T. 1997. Corporate Identity: The Concept, Its Measurement and Management. European Journal of Marketing, 31 (5/6), p. 340-355.
112. Virvilaitė R., Banytė J.(2000). Požiūrio į vartotojų elgsenos tyrimus ištakos ir raida: metodologinis aspektas. Socialiniai mokslai.Nr.1.
113. Vitkienė E. 2004. Paslaugų marketingas. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
114. Vitkienė E. 2008. Paslaugų marketingas. Klaipėda: Klaipėdos universiteto leidykla.
115. Volkwein J. F., Grunig S. D. 2005. Accountability In Higher Education: Balancing Public, Academic, and Market Demands. San Francisco: Jossey-Bass.
116. Williams F., Monge P. 2006. Statistika. Kaip suprasti kiekybinius tyrimus. Vilnius: Žara.
117. Wonnacott P., Wonnacott R. 1998. Mikroekonomika. Kaunas: Poligrafija ir informatika.
118. Zohar D., Marshall, I. 2006. Dvasinis kapitalas. Gerovė, kuri gali padėti išlikti. Vilnius: Tyto alba.
119. Želvys R. 1999. Švietimo vadyba ir kaita. Vilnius.
120. Želvys R. 2003. Švietimo organizacijų vadyba. Vilnius: Vilniaus universiteto leidykla.
121. Žibaitis R. 1999. Vaikas kaip vertybė: tarp tradicinių ir šiuolaikinių prokreacinės elgsenos normų ir nuostatų. Šeima ir gimstamumas Lietuvoje. Vilnius: Lietus.
122. Žydžiūnaitė V. 2007. Tyrimo dizainas: struktūra ir strategijos. Kaunas: Technologija.

123. Žvirdauskas D., Jucevičienė P. 2004. School Principal as a Leader in the Evaluations Performed by the School Community: the Search for the Prevailing Theory of Leadership. *Socialiniai mokslai*, 3(45), p. 84–94.
124. Лустик Ю. 2018. Особенности формирования имиджа современной дошкольной образовательной организации. [žiūrėta 2019 m. vasario 15d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.maam.ru/detskijasad/osobnosti-formirovaniya-imidzha-sovremenoj-doshkolnoj-obrazovatelnoj-organizacii.htm>>.
125. Почевцов Г. 2001 *Имиджеология*. Москва:Рефлбук.

PRIEDAI

TYRIMO INSTRUMENTAS

PRIVATAUS DARŽELIO ĮVAIZDŽIO FORMAVIMAS: VILNIAUS MIESTO ATVEJIS

Jūs esate:

- vyras
- moteris

1. Jūsų amžius:

- Iki 25 metų
- 25 – 30 metai
- 31 – 40 metai
- 41 – 50 metai
- 51 ir daugiau

2. Jūsų darbo stažas dabartinėje darbo vietoje yra:

- Iki 1-erių metų
- 1 – 3 metai
- 3 – 5 metai
- 5 – 10 metų
- Daugiau nei 10 metų

3. Jūsų pareigos:

- Direktorius
- Direktoriaus pavaduotojas
- Pedagogas
- Specialistas
- Mokytojo padėjėjas
- Kita (įrašykite)

4. Jums suteikta vadybinė kategorija:

- I vadybinė kategorija
- II vadybinė kategorija
- III vadybinė kategorija
- Nesuteikta

5. Jūsų kvalifikacinė kategorija:

- Mokytojas
- Vyresnysis mokytojas
- Mokytojas metodininkas
- Mokytojas ekspertas
- Kita

6. Ar įstaiga, kurioje dirbate turi išskirtinę ugdymo filosofiją (Valdarfo, Montessori, lauko darželis, vegetarizmą propaguojantis darželis ir pan.). Jei atsakėte taip - kokią?

- Taip
- Nežinau
- Ne
- Kokią?

7. Įvertinkite balais darželio teikiamas paslaugas: 1 - puikiai, 2 - labai gerai, 3 - neturiu nuomonės, 4 - patenkinamai, 5 – blogai

	Puikiai	Labai gerai	Neturiu nuomonės	Patenkinamai	Blogai
Vaikų priežiūros ir globos užtikrinimas					
Ugdomojo proceso organizavimas					
Funkcionalios ugdymo aplinkos kūrimas					
Bendradarbiavimas su ugdytinio šeima					
Kokybiška ir veiksminga vadyba					
Efektyvus įstaigos valdymas tenkinant tėvų ir vaikų poreikius					

8. Kuris iš pateiktų apibrėžimų, Jūsų nuomone, labiausiai tinka darželio įvaizdžiui apibūdinti?

- Darželio įvaizdis – reiškinys, kuris turi vizaulinę išraišką, kuri siejama su organizacijos logotipu, prekybiniu ženklu, unikaliu simboliu ar šriftu, organizacijos būstinės architektūra, dizainu.
- Darželio įvaizdis – tai jausmų, suvokimų ir įsivaizdavimų, kuriuos asmuo ar jų grupė turi organizacijos atžvilgiu, visuma, veikiama materialinių ir nematerialinių organizacinių elementų, komunikacijos ir asmeninių bei socialinių vertybių.
- Darželio įvaizdis – tai tikslingai sukurta arba stichiškai atsiradusi forma, kuri atspindi tam tikrą objektą žmonių sąmonėje.

9. Įvertinkite šiuos teiginius:

	Visiškai sutinku	Sutinku	Nežinau	Iš dalies nesutinku	Visiškai nesutinku
Įvaizdis turi įtakos darželio sėkmei					
Jums svarbus darželio, kuriame dirbate įvaizdis					
Jūs patenkintas darželio, kuriame dirbate įvaizdžiu					
Darželio įvaizdis lemia Jūsų apsisprendimą dirbti šioje įstaigoje					

10. Jūsų darželyje palankaus įvaizdžio kūrimas ir išlaikymas yra:

- vienas iš strateginio valdymo tikslų
- vienas iš marketingo tikslų
- darželis neturi tokio tikslo
- Kita

11. Įvertinkite įstaigą, kurioje dirbate pagal šiuos kriterijus:

	Labai gerai	Gerai	Neutraliai	Blogai	Labai blogai
Darbuotojų profesionalumas ir įgūdžiai					
Saugumas					
Darbuotojų nusistatymas ir elgsena					
Paslaugų prieinamumas ir lankstumas					
Tvirtumas ir pasitikėjimas					
Darželio aplinka					
Reputacija					
Patikimumas					

12. Įvertinkite šių kontaktinių auditorijų įtaką darželio įvaizdžio kūrimui:

	Labai svarbu	Svarbu	Iš dalies svarbu	Nesvarbu	Visai nesvarbu
Darželio administracija					
Pedagogų kolektyvas					
Specialistai					
Aptarnaujantis personalas					

13. Kaip vertinate įstaigos, kurioje dirbate įvaizdį?

- Teigiamai
- Neutraliai
- Neigiamai
- Kita

14. Pažymėkite, kurie veiksniai, Jūsų nuomone, daro įtaką vidinio įvaizdžio kūrimui?
(daug galimų variantų)

Darželio vizija	
Darželio misija	
Darželio filosofija	
Darželio kultūra	
Darželio strategija	
Darželio vadovų autoritetas	
Darželio darbuotojai	
Darželio vardas	
Rajono, kuriame yra darželis, įvaizdis	
Teikiamų paslaugų kokybė	
Teikiamų paslaugų įvairovė	
Saugi aplinka (niekas nežemina, neįžeidinėja)	
Darželio interneto svetainė	
Tėvų nuomonė apie darželį	
Žiniasklaidos atsiliepimai	
Reklama	

15. Pažymėkite, kurie veiksniai, Jūsų nuomone, daro įtaką išorinio įvaizdžio kūrimui?
(daug galimų variantų)

Darželio vizija	
Darželio misija	
Darželio filosofija	
Darželio kultūra	
Darželio strategija	
Darželio vadovų autoritetas	
Darželio darbuotojai	
Darželio vardas	

Rajono, kuriame yra darželis, įvaizdis	
Teikiamų paslaugų kokybė	
Teikiamų paslaugų įvairovė	
Saugi aplinka (niekas nežemina, neįžeidinėja)	
Darželio interneto svetainė	
Tėvų nuomonė apie darželį	
Žiniasklaidos atsiliepimai	
Reklama	

16. Kaip vertinate įstaigos, kurioje dirbate reputaciją?

- Puiki
- Labai gera
- Gera
- Patenkinama
- Bloga

17. Įvertinkite šių parametru svarbą, kuriant darželio įvaizdžio reputaciją:

	Labai svarbu	Svarbu	Iš dalies svarbu	Nesvarbu	Visai nesvarbu
Novatoriškumas					
Darbuotojų profesionalumas					
Globalumas					
Valdymo kokybė					
Finansinis stiprumas					
Ilgalaikė investicinė vertė					
Teikiamų paslaugų kokybė					
Socialinė atsakomybė					

18. Pažymėkite, kurie veiksniai daro įtaką Jūsų įstaigos identiteto kūrimui? (daug galimų variantų)

Dizainas	
Architektūra	
Uniforma	
Spalvos	
Blankai	
Paslaugos	
Vadovavimas	
Atlyginimas	
Personalo ugdymas	
Vertinimas	
Bendravimas	
Pasitarimų stilius	

Kritika	
Skelbimai	
Plakatai, brošiūros	
Šūkis	
Parodos (mugės)	

19. Ar sutinkate su teiginiais?

	Taip	Iš dalies taip	Nežinau	Abejoju	Ne
Manau, kad mano darželis unikalus					
Geras darželio mikroklimas					
Įstaigoje vertinama ugdymo kokybė					
Darbe remiuosi nustatytais darbinės veiklos ir elgesio standartais					
Įstaigoje turime tradicijų, papročių, kurių laikomės					

20. Ar sutinkate su teiginiais?

	Taip	Iš dalies taip	Nežinau	Abejoju	Ne
Jūsų įstaigoje nuolat kontroliuojamas darbuotojų elgesys					
Esate motyvuojamas siekti geros darbo kokybės					
Dalinatės turima informacija su kolegomis					

Dalinatės turima informacija su ugdytinių šeimos nariais					
Darbe bendraujate, kai norite pasidalinti savo išgyvenimais					
Darbe reiškiate savo nuomonę					

21. Jūs dirbate:

- Valstybiniame darželyje
- Privačiame darželyje