ELENA ȚAP

MARKETING EDUCAȚIONAL ÎN INSTITUȚIA ȘCOLARĂ

Perspective de dezvoltare a compteneţleor manageriale a conducătorilor instituţiilor de învăţămnţnt general

CHIȘINĂU, 2018

Aprobat pentru editare prin decizia Catedrei Mnagement educațional, Facultatea Formare Continuă UPS ”I. Creangă” din 13.11.2018

Autor Elena Țap, dr., *conf. univ.*

Recenzenți: Calaraș Carolina, *dr., conf. univ.,* UPSC „Ion Creangă”

Carabet Natalia, *dr., conf. univ.,* UPSC „Ion Creangă”

Suportul de curs este destinată studenților programelor de master, licență,

cursanților :

- programelor de formare profesională continuă,
- programelor de reconversie

CUPRINS

Lista abrevierilor----------4

INTRODUCERE----------5

1. REPERE EPISTEMOLOGICE PRIVIND MANAGEMENTUL MARKETINGULUI

1.1. Management educațional, delimitări conceptuale, funcții și roluri.....6

1.2. Conceptul de marketing și funcțiile sale 15

1.3. Concluzii la capitolul 1.....21

2**. CADRUL CONCEPTUAL AL DEZVOLTĂRII MARKETINGULUI EDUCAȚIONAL ÎN INSTITUȚIA ȘCOLARĂ**

2.1. Stategii de piață educațională din perspectiva orientării de marketing.....22

2.2. Activitățile de marketing în instituțiile educaționale 27

2.3. Concluzii al capitolul 2.....34

CONCLUZII GENERALE.....34

RECOMANDĂRI 35

BIBLIOGRAFIE.....36

LISTA ABREVIERILOR

ME - management educațional

MS - marketing social

MM- mixtul de marketing

CM - cercetare de marketing

„3P” - personalul, programele, procesul

„4P” - produsul, prețul, plasarea, promovarea

FISM - Fondul de Investiții Sociale din Moldova

PEST - contexte: politic, economic, social, tehnologic.

RM - Republica Moldova.

SWOT - **S**trenghts = Laturi sau Puncte Forte;

W**eaknesses = Slăbiciuni sau Puncte Slabe;**

O**pportunities = Ocazii favorabile oferite de mediu;**

T**hreats = Amenințări provenite din mediul extern.**

TIC - tehnologii informaționale de calcul.

UE - Uniunea Europeană.

INTRODUCERE

Succesul instituției de învățământ este rezultatul unui proces bine gândit, elaborat și implementat de către managerii instituției și cadrele didactice care activează în instituție. Diferența dintre succesele și insuccesele școlii este dată de viziunea, inteligența, creativitatea, experiența și talentul managerilor școlari.

Învăţământul ca domeniu prioritar al vieţii sociale, ca „întreprindere" de lungă durată, de care depinde formarea celui mai important factor al naţiunii – omul pregătit prin studii, forţă de muncă şi specialişti – nu se poate şi nici nu trebuie să-şi permită să aibă eşecuri. Conducerea competentă şi eficientă a învăţământului, atât la nivelul sistemului, cât şi al instituţiei de învăţământ necesită fundamentarea ei ştiinţifică. La baza acestei fundamentări stă ştiinţa conducerii învăţământului sau managementul educaţional. Funcţia de conducător (manager) al învăţământului este o profesie şi ca orice profesie, trebuie învăţată. Managementul întruneşte condiţiile unei profesiuni pentru că necesită o pregătire, urmăreşte obţinerea unor rezultate, prin eforturi comune, solicită participarea continuă.

Managerii sunt persoanele care în condițiile economiei de piață trebuie să susțină instituțiile educaționale. Azi, instituțiile educaționale au nevoie de resurse pentru a putea sa ofere servicii altora. Școlile, liceele, ca si universitățile depind de banii de la bugetul statului, de taxele de școlarizare, de donații si granturi ca suport financiar, de elevi si de alți clienți, ca beneficiari ai serviciilor educaționale. Fără abilitatea de a atrage elevi, profesori, specialiști, facilitați, echipamente, școlile vor înceta sa mai existe. Obținerea resurselor se face prin schimb. Instituțiile educaționale oferă cursuri, programe educaționale, pregătire pentru cariera si alte servicii pe piața educației. în schimb, ele primesc resursele necesare: taxe școlare, donații, timp, energie, bani de la bugetul statului. Conceptul de schimb este central în marketing, care devine o necesitate și la care se recurge tot mai des în managementul educațional, pentru realizarea obiectivelor instituțiilor educaționale.

Luând în considerație cele expuse, este necesar reconceptualizarea managementului educațional în instituțiile școlare în așa fel, ca să - și găsească locul și marketingul educațional. Trecerea la autofinanțare permite instituțiilor de învățământ și managerilor săi, să-și revadă, reorganizeze activitățile manageriale astfel, încât școala să supraviețuiască, să realizeze obiectivele adoptate, să mențină, sau chiar să mărească numărul de elevi. Necesitatea reconceptualizării managementului educațional la nivel de sistem este prevăzută în Strategia sectorială de dezvoltare a educației pentru anii 2014- 2020, Educația 2020, aprobată prin Hotărârea Guvernului nr 944, din 14.11.2014, care include ca un obiectiv major, „Îmbunătățirea planificării și a managementului rețelei instituțiilor de învățământ" [54, p. 55].

Conceptul de management și management educațional a fost studiat de cercetătorii Ș. Iosifescu, S. Cristea, E. Joița, I. Țoca, C. Ciurescu, V. Isac, Gh. Brooks, S, Spătaru; G, Stănculescu, M. Man, G. Maluțan, S. Deep, L. Sussman, etc. Cercetători din Republica Moldova în domeniul managementului educațional, V. Cojocaru, V. Gh. Cojocaru; D. Patrașcu; V. Andrițchi, Vl. Guțu etc.

Conceptul de marketing, marketing educațional, evoluția marketingului educațional examinat de cercetătorii Ph. Kotler, B. Dubois, Th. Levitt, A. Andreasen, F. Box, A. Novac, M.C. Dimitrescu, C. Florea, G. Bulat etc., au stat la baza elaborării tezei de cercetare

1. REPERE EPISTEMOLOGICE PRIVIND MANAGEMENTUL MARKETINGULUI

1.1. Management educațional, delimitări conceptuale, funcții și roluri

Învăţământul, ca domeniu prioritar al vieţii sociale, ca "întreprindere" de lungă durată, de care depinde formarea celui mai important factor al naţiunii - omul pregătit prin studii, forţa de muncă şi specialiştii - nu poate şi nici nu trebuie să-şi permită să aibă eşecuri. în acest sens, el are nevoie de o conducere competentă şi eficientă. Conducerea competentă şi eficientă a învăţământului, atât la nivelul sistemului, cât şi al instituţiei de învăţământ necesită fundamentarea ei ştiinţifică. La baza acestei fundamentări stă ştiinţa conducerii învăţământului sau managementului educaţional.

Managementul educaţiei reprezintă teoria şi practica, ştiinţa şi arta proiectării, organizării, coordonării, evaluării, reglării elementelor activităţii educative (nu numai a resurselor), ca activitate de dezvoltare liberă, integrală, armonioasă, a individualităţii umane, în mod permanent, pentru afirmarea autonomă şi creativă a personalităţii sale, conform idealului stabilit la nivelul politicii educaţionale.

Managementul educaţiei/pedagogic, apare ca disciplină pedagogică interdisciplinară, care studiază ,,evenimentele ce intervin în decizia organizării unei activităţi pedagogice determinate şi în gestiunea programelor educative”.

S. Cristea evidenţiază că managementul educaţional, ca activitate psihologică, se bazează pe trei caracteristici:

- Conducere de sistem primar (abordare globală a tuturor elementelor educaţiei şi a aplicaţii lor specifice funcţiei conducerii, la diverse niveluri);
- Conducere de tip pilotaj (valorificarea optimă a resurselor pedagogice ale sistemului educaţiei, prin funcţiile manageriale: planificare –organizare, orientare metodologică, de reglare organizare) [10, p. 34].

I. Jinga considera că „managementul pedagogic e definit ca ştiinţa şi arta de a pregăti resursele umane, de a forma personalităţi, potrivit unor finalităţi acceptate de individ şi de societate”. Apoi e definit ca ,,un ansamblu de principii şi funcţii, de norme şi metode de conducere care asigură realizarea obiectivelor sistemului educativ, la standarde de calitate şi eficienţă cât mai înalte, iar la nivelul fiecărui sistem educativ se afirmă note specifice” [26, p. 90].

Cercetătorul A. Hadrian consideră „managementul educaţional, ca ramură ştiinţifică a managementului în general, studiază ansamblul principiilor funcţiilor şi strategiilor (mijloace, metode, forme etc.) de direcţionare, de organizare, gestionare şi evaluare ale instituţiilor furnizoare de educaţie, ale învăţământului în integralitatea sa [17, p. 13].

Pentru a asigura învăţământului un randament şi o performanţă ridicate sunt necesare cunoaşterea şi aplicarea ştiinţei managementului educaţional. Funcţia de conducător (manager) al învăţământului este o profesie şi, ca oricare profesie, trebuie învăţată. Pentru conducerea cu rezultate optime a învăţământului, orice conducător (manager) din învăţământ trebuie să cunoască „principiile, nivelurile şi funcţiile ştiinţei managementului educaţional, în strânsă legătură cu folosirea unui instrument metodologic şi practic modern, bazat pe informatică, pe limbajele de programare, pe utilizarea de reţele de calculatoare personale, pe o modernă bază logistică”- menţionează savantul V. Cojocaru [9, 267 p.].

Printre principiile care orientează şi fundamentează managementul educaţional Ch. Brooks menţionează:

- conducerea democratică;

- îmbinarea conducerii şi răspunderii unice (unipersonale) cu conducerea şi răspunderea colectivă;
- promovarea cadrelor de conducere pe bază de competenţă;
- operativitatea şi deontologia conducerii [5, 231 p.].

Principiul managementului educaţional democratic şi interactiv. în concordanţă cu cerinţele societăţii civile, ale democraţiei şi statului în drept.

Conducerea învăţământului trebuie realizată pe baze democratice. După C. Ciurescu acest principiu „presupune ca înainte de luarea deciziei să se consulte eşaloanele subordonate conducerii şi prin acestea şi executanţii actului decizional, încât să fie un management interactiv" [8, p. 156]. Aceasta înseamnă: realizarea unor structuri organizatorice şi decizionale ale învăţământului, care să îmbine armonios dirijarea pe verticală unidirecţională de la nivel central cu dirijarea în reţea, pe orizontală, la nivel intermediar şi nivel local (de bază) a instituţiilor de învăţământ, eliminându-se orice elemente administrativ-birocratice şi dezvoltându-se structuri specifice democraţiei: descentralizarea organizatorică şi decizională, chiar până la nivelul şcolilor, „în scopul eliminării cu desăvârşire a centralismului excesiv şi autoritarist, asigurându-se posibilitatea adoptării deciziilor de către nivelurile locale (de bază), ale fiecărei instituţii de învăţământ", [Ibidem, 157] deciziile nivelurilor centrale şi intermediare având un caracter coordonator:

- unităţile de învăţământ particular dispun de autonomia organizatorică şi funcţională, însă evaluarea şi diplomele sunt realizate după standardele de stat, cu recunoaşterea validităţii lor de către stat, pe baza acţiunilor de acreditare;
- alegerea organelor de conducere, a reprezentanţilor ambilor factori, adică a cadrelor didactice, elevilor şi studenţilor, în condiţiile şi proporţiile prevăzute de lege;
- selectarea organelor şi cadrelor didactice de conducere pe bază de alegeri democratice de jos şi până sus, pe o durată de cel mult două legislaturi;
- luarea deciziilor cu majoritate de voturi din numărul membrilor organelor colective de conducere (consiliu, colegiu etc.);
- dinamizarea iniţiativei creatoare şi participative la găsirea şi aplicarea soluţiilor valoroase şi eficiente de conducere, la optimizarea conducerii, atât a membrilor organelor colective de conducere, cât şi a membrilor comunităţilor de învăţământ (catedră, şcoală, facultate, universitate etc.);
- asigurarea drepturilor cetăţeneşti şi a protecţiei sociale tuturor membrilor comunităţii educaţionale, în spiritul Constituţiei ţării, a Legii învăţământului şi a "Declaraţiei universale a drepturilor omului".

Regulamentele şcolare şi Carta universitară asigură buna funcţionare în spirit democratic a învăţământului şi înscrierea lui pe coordonatele europene, cu toate consecinţele favorabile ce decurg din acestea [Ibidem, 159] .

Principiul îmbinării conducerii şi răspunderii unice (unipersonale) *cu conducerea şi răspunderea organelor colective*. Cadrele de conducere (directorii de şcoli, locţiitorii directorilor etc.) au, prin lege, o serie de atribuţii pe care le îndeplinesc în spiritul conducerii şi răspunderii unipersonale. Fiecare compartiment şi manager în parte necesită funcţii şi responsabilităţi distincte şi transparente, fără intervenţii din afară, dar într-o atmosferă de iniţiativă creatoare şi de cooperare loială şi eficientă. în acelaşi timp, organele de conducere (consiliile de administraţie şi profesorale, senatele şi colegiile acestora) „au dreptul de a lua decizii, care trebuie îndeplinite, atât de conducătorii, cât şi de membrii comunităţii de învăţământ (şcoală, instituţie de învăţământ superior), îmbinându-se, în mod suplu, conducerea unipersonală cu conducerea organelor

colective” [26, p. 49]. Acest principiu se aplică şi la nivel central (Ministerul Educaţiei şi Cercetării) şi la nivele intermediare (Consiliul Naţional al Rectorilor, inspectoratele şcolare etc.).

Principiul promovării cadrelor pe bază de competenţă dovedită prin concurs. Pentru a promova specialiștii competenți potriviţi la locuri de conducere potrivite, „principiul *competenţei* este singura normă ce trebuie să acţioneze într-un stat de drept, într-o societate democratică. A promova cadre de conducere în spiritul acestui principiu înseamnă a aprecia, în primul rând, competenţa profesională şi managerială” [25, p. 65]. Având în vedere obiectivele educative ale învăţământului, acest principiu cere în mod obiectiv ca cei promovaţi în funcţii de conducere, la toate nivelele, să dovedească şi competenţe ştiinţifice, civico-morale şi democratice, prezente printr-un comportament civico-moral şi democratic ireproşabil. Acest principiu înseamnă că în promovarea cadrelor de conducere să se „elimine, cu desăvârşire, incompetenţa, impostura, relaţiile neprincipiale, nepotismul, comportamentul nedemocratic, autoritarist şi necivilizat, imoral” [Ibidem, p. 66]. La baza promovării cadrelor de conducere, ca de altfel a tuturor cadrelor didactice, având în vedere că fiecare profesor (educator) este un conducător al procesului de instrucţie şi educaţie, al colectivelor şcolare sau universitare, trebuie să stea mecanismul ştiinţifico-profesional şi democratic al concursului, în concordanţă cu respectarea deontologiei desfăşurării acestuia.

Principiul operativităţii în conducerea învăţământului. Este cunoscută insatisfacţia produsă de amânările şi tergiversările "practicate" în rezolvarea problemelor, în luarea deciziilor. „Soluţionarea problemelor în actul conducerii învăţământului, la toate nivelurile trebuie realizată în mod operativ. Aceasta înseamnă receptivitate, înseamnă preocupări şi eforturi susţinute, înseamnă dialog, documentare şi analize atente, înseamnă conjugarea eforturilor unor specialişti şi organe de conducere, înseamnă în ultimă instanţă un spirit democratic şi un comportament etic. civilizat faţă de semenii noştri, faţă de cei ce ne-au propus şi ales în organele şi funcţiile de conducere, rezolvându-le operativ toate problemele importante” [3, p. 76].

Principiul deontologiei conducerii învăţământului. Acest principiu cere profesiei de educator, de conducător în învăţământ, inclusiv inspectorului şcolar să dovedească competenţă, conştiinţă şi probitate profesională, etică şi managerială, dragoste faţă de oameni, faţă de colegii de profesie, faţă de membrii colectivităţii pe care o conduce, receptivitate faţă de opiniile, sugestiile şi criticile acestora. Principiul cere fermitate şi exigenţă în îndeplinirea deciziilor, dar şi înţelegere, spirit de dreptate, echitate şi corectitudine în aprecierea rezultatelor muncii celor cu care cooperează şi pe care-i conduce. De asemenea, principiul cere conducătorilor spirit colegial, de cooperare, eliminându-se actele de comandă brutale, autoritariste. Numai în asemenea condiţii un conducător poate fi iubit, ascultat şi urmat în demersurile sale decizionale [25, p. 65].

Mai pot fi menţionate: *principiul managementului participativ* (de implicare activă), *principiul competiţiei dintre unităţile de învăţământ, principiul motivaţiei factorilor implicaţi şi principiul eficienţei activităţii* [ibidem, p. 65].

Literatura de specialitate evidențiază trei niveluri de conducere:

conducere la nivelul unităţilor de învăţământ;

nivelul intermediar de conducere şi

nivelul central de conducere [8, p. 8]

Nivelul de conducere, de bază, al unităţilor de învăţământ Acest nivel de conducere al unităţilor de învăţământ este reprezentat astfel: şcoli, licee şi grupuri şcolare - în sistemul de învăţământ general şi de catedre, etc. - în sistemul de învăţământ general. în sistemul şcolar - şcoala, liceul sau grupul şcolar reprezintă entităţile fundamentale organizatorice şi funcţionale - toate conduse de directori.

Unităţile de învăţământ sunt componente şcolare cu personalitate juridică. Fiecare unitate de învăţământ alege un organ colectiv de conducere, cu reprezentanţi din rândul cadrelor didactice şi al elevilor (studenţilor) - aşa cum sunt consiliile profesorale şcolare şi de administraţie - în şcoli, consiliile profesorale - în şcoli, care aleg cadrele de conducere - directori în şcoli, licee, grupuri şcolare [Ibidem, p. 10.].

Nivelul intermediar de conducere a învăţământului între nivelele şcolare (unităţilor de învăţământ) de conducere ale învăţământului şi Ministerul Educaţiei - ca nivel central, se organizează şi funcţionează şi nivelele intermediare de conducere. Astfel, pentru conducerea instituţiilor de învăţământ şcolare (şcoli, licee) sunt conduse de un director interimar.

Nivelul central de conducere a învăţământului.G. Măluțan descrie acest nivel este reprezentat de Ministerul Educaţiei, organ de stat chemat să transpună în practică politica şcolară privind dezvoltarea şi perfecţionarea învăţământului în condiţiile statului de drept. Nivelul central de conducere asigură coordonarea generală a învăţământului şi a educaţiei în general, înlăturând, însă, conducerea excesiv centralizată şi asigurând descentralizarea conducerii învăţământului [42, p.43]. Nivelul central de conducere a învăţământului presupune următoarele competenţe:

- stabilirea principiilor generale de organizare a reţelei şcolare pe teritoriul ţării şi a standardelor specifice construcţiilor şcolare şi dotărilor cu mijloace tehnice necesare învăţământului;
- evaluarea politicii de dezvoltare a sistemului de învăţământ şi coordonarea generală a învăţământului;
- formularea şi îndeplinirea standardelor sistemului de învăţământ, încât să se garanteze unitatea şi concordanţa cu obiectivele dezvoltării naţionale;
- asigurarea funcţionării în fiecare unitate de învăţământ, a organelor specifice de conducere, alese pe baze democratice, dintre toţi reprezentanţii comunităţii educative - cadre didactice, elevi (studenţi) etc;
- aplicarea şi respectarea principiilor şi regulilor democratice în luarea şi implementarea deciziilor;
- asigurarea priorităţii principiilor şi criteriilor pedagogice şi ştiinţifice în conducerea unităţii de învăţământ, în raport cu cele administrative şi, desigur, asigurarea bazei didactice, materiale şi financiare necesare unităţilor de învăţământ, în spiritul Codul educației şi a altor acte normative; cooperarea cu organismele şi comisiile de conducere ale unităţilor de învăţământ, cu sindicatele, cadrele didactice şi organizaţiile tineretului, precum şi cu organele puterii locale şi centrale, cu organismele internaţionale de învăţământ şi educaţie cum sunt UNESCO, B.I.E. etc.

literatura de specialitate expune *diagnoza şi prognoza* - condiţii de bază ale stabilirii funcţiilor conducerii învăţământului. Stabilirea funcţiilor necesită atât o evaluare a stadiului la care a ajuns învăţământul, ca atare presupune o diagnoză managerială, cât şi o cunoaştere a tendinţelor, direcţiilor, împrejurărilor de evoluţie în viitor a învăţământului, ca atare presupune o prognoză managerială [41, p. 23].

Diagnoza managerială stabileşte stadiul prezent la care a ajuns învăţământul, ajutând să se cunoască atât realizările valoroase obţinute în etapa anterioară (în anul şcolar încheiat), pentru a se şti de la ce valori şi experienţe pozitive se porneşte, pentru generalizarea rezultatelor pozitive în etapa următoare, cât şi să cunoască dificultăţile şi neajunsurile întâmpinate, pentru ca în etapa următoare (în noul an şcolar sau universitar) să se caute să se înlăture acestea, să se prevină apariţia lor şi să se găsească soluţii de îmbunătăţire a activităţii şcolare (universitare) [Ibidem, p.23].

Prognoza managerială descrisă de Ș. Iosifescu este acţiunea de predicţie în timp a învăţământului, determinând apariţia şi evoluţia caracteristicilor şi valorilor pe care, probabil, le va avea în viitor învăţământul în comparaţie cu prezentul. Prognoza managerială, pornind de la datele diagnozei, explorează (prospectează) viitorul şi găseşte tendinţele şi perspectivele de dezvoltare ale învăţământului, urmărind să i se asigure o dezvoltare ascendentă îmbunătăţită. Prognoza este necesară şi pentru a preveni consecinţele necunoscutului şi nereuşitelor, a insuccesului ce ar putea apărea datorită lipsei de cunoaştere a viitorului. [25, p. 65] Prognoza va avea în mod firesc şi o anumită doză de probabilitate, faţă de care trebuie gândite şi corecţiile ce-ar trebui făcute la timpul potrivit, pentru a evita riscurile nedorite şi demobilizarea în acţiune.

Funcţiile conducerii învăţământului. Conducerea ştiinţifică a învăţământului se realizează prin următoarele funcţii evidențiate de cercetătorul V.Gh. Cojocaru: planificarea-organizare (previziunea); orientare - îndrumare; reglare –autoreglare [9, p.77]. Alte surse, A. Oproiu, de exemplu, consideră că conducereaa ştiinţifică se realizează prin următoarele funcţii: a) planificarea-programarea (previziunea); b) organizarea-coordonarea; c) îndrumarea-antrenarea; d) controlul-evaluarea; e) decizia.

Planificarea-organizarea (previziunea) este funcţia de concepere şi prevedere a conţinutului conducerii învăţământului. Planificarea (previziunea) trebuie să îmbine în mod armonios respectul faţă de lege cu respectul faţă de obiectivele şi cerinţele concrete stabilite pe ansamblul învăţământului, la nivelele şcolare. Deşi planificarea înseamnă stabilirea unor obiective (ţinte) relativ precise, ea trebuie să aibă un caracter dinamic care să stimuleze creaţia, adaptarea la ceea ce este nou, pentru asigurarea unei dezvoltări durabile a învăţământului. Pentru a realiza o dezvoltare eficientă şi viabilă a învăţământului este nevoie de o planificare (previziune) modernă a educaţiei. In condiţiile perioadei de tranziţie spre o societate democratică, dar şi după instaurarea reală a democraţiei, planificarea modernă a educaţiei este un instrument ştiinţific pentru realizarea schimbărilor educaţionale controlate, necesitând diagnoza, stabilirea obiectivelor şi priorităţilor, elaborarea programelor şi proiectelor de acţiune. Planificarea educaţiei trebuie să corespundă schimbărilor care se produc în societate şi chiar să le devanseze [50, p 139]. Planificarea de rutină trebuie să se transforme în planificare de inovare. Dacă planificarea de rutină urmărea realizarea unui sistem informaţional de educaţie, modernizarea metodologiilor specifice demografiei şcolare, îmbunătăţirea bazei de date statistice şi dezvoltarea planificării la nivel regional şi local, planificarea de inovare, trebuie să cuprindă o gamă largă de preocupări, ca; studii de dezvoltare pe termen lung, programe pentru sporirea calităţii educaţiei, dezvoltarea managementului participativ, reforma instituţională pentru descentralizarea structurilor de decizie din învăţământ etc.

In acest context, planificarea-programarea (previziunea) educaţională privind sistemul de învăţământ şi desfăşurarea instrucţiei şi educaţiei implică următoarele direcţii de realizat: aplicarea prevederilor legislaţiei învăţământului în viaţa şi activitatea nivelelor şcolare ale fiecărei unităţi de învăţământ (şcolare şi universitare); stabilirea datelor diagnozei şi prognozei învăţământului, în general, şi la nivelul fiecărei unităţi de învăţământ (şcolare sau universitare); stabilirea obiectivelor prioritare în cadrul fiecărui nivel şcolar, ale fiecărei unităţi de învăţământ (şcolare sau universitare); stabilirea resurselor umane, materiale şi financiare la nivelele şcolare, la nivelul fiecărei unităţi de învăţământ (şcolare sau universitare); stabilirea acţiunilor importante, a responsabilităţilor şi termenelor (pe perioade scurte, medii sau finale), pentru îndeplinirea lor [Ibidem, p. 143].

Organizarea-coordonarea consideră I. Papuc este funcţia de conducere care „stabileşte şi asigură, în mod metodic, ordonat, chibzuit şi disciplinat forţele şi mijloacele umane, materiale şi financiare pentru obţinerea eficienţei instructiv-educative în învăţământ, în fiecare unitate şcolară

sau universitară. Organizarea presupune şi coordonarea, adică o funcţie de sincronizare, de corelare, în mod unitar, a forţelor, mijloacelor şi timpului de desfăşurare, în scopul înlăturării paralelismelor şi suprapunerilor, a evitării risipei de forţe umane şi de mijloace materiale şi financiare, ca şi de timp" [49, p. 43]. Această funcţie de conducere a învăţământului presupune:

- coordonarea (şi cooperarea) într-un mod unitar a nivelurilor şcolare şi a compartimentelor şcolare şi funcţionale din fiecare unitate de învăţământ;
- organizarea tuturor activităţilor instructiv-educative şcolare şi extraşcolare; organizarea activităţilor ştiinţifice, metodice şi de perfecţionare a cadrelor didactice; organizarea deschiderii şi încheierii anilor de învăţământ;
- organizarea activităţilor administrativ-gospodăreşti din unitatea de învăţământ respectivă (dotarea cu mijloace de învăţământ, curăţenia, întreţinerea şi reparaţia şcolii, salarizarea şi premierea, concediile de odihnă etc.);
- organizarea activităţii de îndrumare şi control pe linie didactică şi administrativă, responsabilităţile şi termenele de îndeplinire etc. [51, p. 28]

Organizarea-coordonarea învăţământului este orientată de legislaţia învăţământului şi de regulamentele şcolare (de ordine interioară). Pornind de la această orientare normativă, unităţile de învăţământ organizarea trebui să deţină un caracter concret în sensul de a lua în considerare elementele de diagnoză şi prognoză, obiectivele şi sarcinile specifice ale unităţii de învăţământ, stabilind atribuţiile, termenele şi responsabilităţile de îndeplinire pentru fiecare obiectiv şi acţiune în parte.

Îndrumarea-antrenarea este funcţia de conducere care asigură orientarea, dirijarea, călăuzirea şi înţelegerea obiectivelor, sarcinilor, atribuţiilor şi responsabilităţilor de îndeplinit la un anumit nivel şcolar, la nivelul unui compartiment al unităţii de învăţământ, pentru fiecare persoană implicată în activitatea de învăţământ. îndrumarea-antrenarea este funcţia de informare şi instruire a factorilor implicaţi în activitatea învăţământului, pentru cunoaşterea prevederilor programelor stabilite, în vederea îndeplinirii lor. Ea are ca scop principal „îndeplinirea programelor stabilite, dar şi prevenirea apariţiei unor neajunsuri, precum şi înlăturarea acelora care au apărut, îndrumarea-antrenarea implică folosirea unei game variate de acţiuni aşa cum sunt: elaborarea de instrucţiuni (îndrumări) scrise, expuneri (conferinţe), consfătuiri, simpozioane, mese rotunde, consultaţii, activităţi didactice model, schimburi de experienţe, discuţii individuale etc. îndrumarea este necesară, îndeosebi, pentru cadrele didactice tinere" [28, p. 28] Ea este, însă, binevenită şi pentru cadrele didactice cu experienţă, mai ales în cazurile stabilirii unor noi obiective, acţiuni, atribuţii şi responsabilităţi, a unor noi decizii. îndrumarea trebuie să fie competentă, făcută la timp şi în mod colegial, fără ostentaţie. Urmărind îndeplinirea programelor stabilite, îndrumarea-antrenarea trebuie să dinamizeze spiritul de independenţă, de iniţiativă şi creativitate al cadrelor didactice, al tuturor persoanelor din unitatea de învăţământ [Ibidem, p. 28].

Controlul-evaluarea este funcţia de verificare, analiză şi apreciere a activităţii şcolare în vederea cunoaşterii stadiului realizării ei, precum şi a îmbunătăţirii ei. Controlul-evaluare este strâns legat de funcţia de îndrumare-antrenare. Controlul-evaluarea urmăreşte următoarele obiective: cunoaşterea modului de desfăşurare a activităţilor, evidenţierea şi aprecierea rezultatelor obţinute, generalizarea rezultatelor pozitive, prevenirea unor neajunsuri şi dificultăţi, înlăturarea dificultăţilor şi neajunsurilor apărute, mobilizarea tuturor forţelor şi mijloacelor pentru îndeplinirea programelor stabilite, îmbunătăţirea activităţii viitoare, aplicând principiul feedbackului (al conexiunii inverse) [54, p.32].

Controlul-evaluarea necesită modalităţi şi forme directe şi diverse de realizare, precum:

- vizite la orele didactice (prelegeri, seminarii, lucrări de laborator, proiecte, practica în producţie etc.);
- lecţii şi activităţi deschise, schimburi de experienţă; teste sau extemporale date elevilor (studenţilor);
- consultarea materialelor scrise (manuale, cursuri şi îndrumare etc.);
- verificarea dotării şi funcţionării cabinetelor didactice, a laboratoarelor şi atelierelor şcoală etc.;
- consultarea notiţelor elevilor şi studenţilor, a altor lucrări ale acestora (lucrări de control, teze, proiecte, lucrări practice, lucrări ştiinţifice etc.);
- analiza rezultatelor şcolare ale elevilor (studenţilor) etc.

Stănculescu consideră că „controlul-evaluarea poate folosi şi forme indirecte de control: informări scrise a unor şefi (organe) ierarhice, mese rotunde, simpozioane, sesiuni de comunicări ştiinţifice etc. în general, oamenii şi chiar unele cadre didactice manifestă anumite reţineri faţă de control, considerând că acestea le-ar diminua prestigiul, personalitatea!" [Ibidem, p.32] Dat fiind că actul controlului reprezintă o funcţie necesară, obiectivă pentru îndeplinirea cu succes a obiectivelor conducerii, a realizării fenomenului feedback, este absolut necesar ca, în îndeplinirea acestei funcţii, să se realizeze o serie de condiţii:

- să se facă înţeleasă necesitatea controlului în rândul cadrelor didactice;
- îmbinarea controlului cu îndrumarea şi sprijinul necesar înţelegerii şi îndeplinirii la nivel superior a obiectivelor instructiv-educative;
- să fie făcute la timp, competent, sistematic, obiectiv şi colegial, fără ostentaţie, suspiciuni, idei preconcepute, dar exigent, în acelaşi timp, şi să îmbine formele de control nemijlocit cu cele de control indirect;
- să fie însoţite de măsuri de îmbunătăţire şi, dacă situaţia o permite, de aprecieri pozitive, iar, după caz, de critici şi îndrumări constructive;
- analiza, aprecierile şi criticile se fac în afara activităţilor desfăşurate;
- să dezvolte capacitatea de autocontrol şi de autoapreciere, de autoreglaj didactic etc;
- să respecte prevederile actelor normative (legilor şi reglementărilor) în domeniul învăţământului şi, în acelaşi timp, să fie rezultatul unei profunde cunoaşteri şi analize a realităţii şcolare sau universitare;
- masurile luate în urma controlului să fie mobilizatoare, să dinamizeze iniţiativa şi spiritul creator în îndeplinirea deciziilor;
- să includă măsuri de recompensare a eforturilor şi rezultatelor valoroase, de performanţă, iar dacă este cazul, şi măsuri de sancţionare în cazul neîndeplinirii din rea-credinţă, neangajare etc. a deciziilor, măsurile de sancţionare aplicându-se numai în cazuri limită, luptându-se pentru evitarea lor; în cazul apariţiei unor situaţii aleatoare (neprevăzute), să se dinamizeze posibilitatea de a aduce corecţii şi îmbunătăţiri hotărârii iniţiale, pe baza iniţiativei creatoare atât a factorilor de decizie, cât şi a celor implicaţi în îndeplinirea lor şi altele [Ibidem, p. 34].

Evaluarea - controlul reprezintă o funcţie obiectiv necesară şi permanentă, aceasta chiar şi în condiţiile în care vom ajunge să avem încredere în oameni şi când ei vor dovedi o înaltă conştiinţă profesională şi moral-civică; fiindcă întotdeauna va fi nevoie să cunoaştem dacă am realizat ceea ce am programat şi ce anume trebuie să facem în viitor pentru a fi mai bine, a obţine mai mult, mai performant [3, p. 76,].

În viziunea lui I. Papuc „*decizia* este o hotărâre luată pe baza unei alegeri dintre mai multe soluţii posibile, care cere realizarea activităţilor şcolare în conformitate cu prevederile şi cerinţele funcţiilor de programare, organizare, îndrumare şi control. Ea este funcţia esenţială a conducerii învăţământului, funcţia corolar (care derivă din celelalte funcţii), cu rol integrator, care dinamizează în ultimă instanţă succesul activităţilor şcolare [49, p. 67;].
Aceeași sursă clasifică deciziile în:

- decizii strategice generale (globale), care se referă la hotărârile ce se iau pentru organizarea şi funcţionarea întregului sistem de învăţământ;
- decizii strategice restrânse (intermediare) care se referă la hotărârile ce se iau pentru organizarea şi funcţionarea anumitor grade, profile sau forme de învăţământ;
- decizii tactice care se referă la hotărârile ce se iau privind programele concrete de acţiune în cadrul deciziilor strategice şi restrânse, care au nevoie de intervenţia specialiştilor, cum ar fi hotărârile privind stabilirea planurilor de învăţământ, a programelor şcolare, a structurii anului şcolar şi universitar, a activităţilor didactice de predare-învăţare şi evaluare, a activităţilor ştiinţifice, a activităţilor educative etc. [Ibidem, p.69].
- Deciziile se iau ierarhic pe nivelele şcolare stabilite prin lege, decizii ale organului central Ministerul Educaţiei, decizii ale organelor intermediare – Direcţiile de Învăţământ, ale organelor de conducere a unităţilor de învăţământ, al consiliilor de administraţie sau profesorale. Se pot lua decizii şi la nivelul unor organe şi componente ale unităţilor de învăţământ - catedre, comisii de specialitate, decizii care, luând în seamă deciziile organelor ierarhice superioare, stabilesc măsuri specifice pentru îndeplinirea obiectivelor şi sarcinilor concrete ce le revin. într-o societate civilă, cu o democraţie dezvoltată, bazată pe economia de piaţă, este necesară o descentralizare organizatorică şi decizională, cu eliminarea oricăror tendinţe de centralizare autoritaristă, pentru a se crea condiţiile integrării competiţiei (concurenţei) loiale, ca modalitate dinamizatoare a iniţiativei şi a inteligenţei creative ale agenţilor implicaţi în actul managerial, asigurându-se găsirea de alternative adecvate şi favorabile soluţionării eficace a prolemelor [Ibidem, p.70].

Un rol important în conducerea unităţilor de învăţământ trebuie să-l aibă managerul, conducătorul unităţii de învăţământ - directorul incluzându-se şi adjuncţii acestora. G. Stănculescu menţionează că „Managerul trebuie eliberat de presiunile supracentralizării şi presiunilor birocraţiei administrative, ale diferitelor nivele ierarhice, oferindu-se acestuia posibilitatea reală de a-şi formula priorităţi de valoare şi eficienţă în acţiune, în condiţiile autonomiei decizionale. în acest context, managerul trebuie să se preocupe de stabilirea (definirea) cât mai corectă şi reală a strategiei de dezvoltare şi acţiune a unităţii de învăţământ pe care o conduce” [54, p.42].

Pentru ca managerul să poată conduce la un nivel de performanţă şi eficienţă este necesar ca el să aibă competenţă profesională şi experienţă în domeniu, însoţite de capacitatea de iniţiativă, de abordare corectă (justă) a problemelor, de capacitatea de a folosi forţele şi relaţiile proprii şi de a-şi asuma eventualele riscuri, inclusiv de a le preveni. Managerul trebuie să se preocupe de „dezvoltarea durabilă şi să asigure abordarea pragmatică a problemelor, continuitatea pe un plan superior a activităţii, înţelegerea problemelor celor cu care colaborează şi ale altora, acordarea unui anumit grad de responsabilitate şi recunoaşterea realizărilor în muncă fiecărui membru al unităţii ce o conduce” [Ibidem, p.49]. Totodată, managerul trebuie să contribuie la înţelegerea de către întregul personal al unităţii a transformărilor produse, sporirea interesului personalului didactic şi al celorlalţi salariaţi pentru creşterea „performanţelor şi eficienţei procesului instructiv-educativ,

menţinerea prestigiului şi autorităţii conducerii în rândul personalului unităţii de învăţământ, respectarea legilor şi întărirea disciplinei în muncă, ridicarea continuă a profesionalismului fiecăruia la nivelul cerinţelor contemporane şi asigurarea contribuţiei fiecăruia la progresul unităţii şcolare respective, acestea, în strânsă corelaţie cu grija faţă de oameni pentru apărarea drepturilor şi satisfacerea nevoilor lor firești. în acest context, managerul trebuie să dezvolte relaţiile de cooperare şi de dialog constructiv cu consiliile de administraţie sau profesorale, cu senatele şi liderul sindical, cu toate cadrele didactice, în direcţia unirii inteligenţelor, iniţiativelor şi eforturilor, pentru reuşita şcolară, pentru competitivitate şi eficienţă înalte" [Ibidem, p.50]. Pentru succesul actului de conducere, managerul şcolar şi universitar trebuie să dovedească exigenţă, dar şi înţelegere, comportare corectă, demnă şi civilizată în toate situaţiile, precum şi: flexibilitate, spirit novator şi creativ, în esenţă să dovedească responsabilitate sporită în plan profesional, etico-cetăţenesc, juridic şi managerial. Având în vedere că orice activitate managerială include şi o „dimensiune psihosociopedagogică (relaţii interumane, informare, explicaţii, îndrumări, aplicaţii etc), managerului i se cere ca, pe lângă o pregătire managerială, să aibă şi o pregătire psihosociopedagogică, ambele genuri de pregătire realizându-se prin studii universitare, înainte de investirea lui într-o funcţie de conducere" consideră I. Țoca. [56, p. 81].

Managerii şi partenerii cu care cooperează, printre care patronatul (statul) şi sindicatele, trebuie să acţioneze în baza unei legi specifice, care să le reglementeze relaţiile şi să le asigure protecţia necesară, atât ca organe legale, cât şi ca individualităţi şi aceasta în conformitate cu prevederea constituţională, care arată că: "Nimeni nu este mai presus de lege". în acest context, din activitatea, din relaţiile şi comportamentul managerilor şi ai partenerilor săi trebuie excluse duşmăniile, intimidările, ameninţările, acţiunile şi comportările necivilizate, bazate pe forţă, pe jigniri fizice sau morale. Rezolvarea tuturor problemelor, inclusiv ale desemnării sau revocării managerilor, trebuie făcute numai în spiritul legilor, numai pe căi civilizate, pe căile dialogului şi negocierilor constructive, avându-se în vedere că toţi (manageri, patronat, sindicate etc.) sunt părţi integrante şi responsabile ale soluţionării competente, de performanţă şi eficiente a tuturor problemelor.

În cercetările sale, M. Man afirmă „eficienţa activităţii manageriale se realizează şi datorită folosirii unor strategii adecvate (metode, mijloace, procedee, tehnici) de investigaţii, acţiune, analiză, evaluare etc. în acest context, pot fi luate în considerare unele strategii metodologice generale, cum sunt: brainstormingul, metoda Delphi, studiul de caz, modelarea, simularea, cooperarea, metodele de creativitate, dialogul, discuţia, schimbul de experienţă, masa rotundă şi altele. Desigur, se pot folosi o serie de forme şi procedee metodologice mai adecvate activităţii manageriale, cum sunt: şedinţele, negocierea, concilierea, medierea, arbitrajul, delegarea, extrapolarea, competiţia, consultanţa, informatizarea, studiul de fezabilitate, jocul managerial computerizat şi altele [40. 144 p.].

Succesul managementului în general şi al celui educaţional în special, pot fi sporite de acţiunile inteligente ale managerilor şi de realizarea a mai mult şi mai performant, cu mai puţin, acestea referindu-se la timp, resurse materiale şi financiare, resurse umane, eforturi etc, caracteristici determinate de situaţia că noi toţi gestionăm viaţa şi activitatea noastră, iar unii dintre noi şi pe ale altora. în acest context, sunt de luat în seamă aprecierile unor experţi (instructori în domeniul managementului), care spun: "Fiecare dintre noi gestionează propria persoană şi, totodată, şi sarcinile de serviciu; unii gestionăm timpul şi activitatea altor persoane şi am putea să ne mărim eficienţa acţionând inteligent (...) Imperativul zilei este să realizăm mai mult cu mai puţin" [11, p. 15]

Managementul pentru a fi eficient are nevoie de adaptare continuă la nou şi la schimbări, având ca bază inovaţia şi spiritul creator. Pentru aceasta el necesită structuri organizatorice continuu optimizate, automatizare şi robotizare şi într-o măsură sporită mijloace şi tehnologii informatizate, în strânsă relaţie cu preocuparea de umanizare a acestora. în relaţia om-maşină (tehnică), mai ales calculator, rolul principal trebuie să-l aibă în continuare omul -. manager, fiindcă nimic nu poate înlocui afectivitatea raţională (inteligenţa) şi creativitatea umană.
Se poate aprecia că valoarea şi eficienţa activităţii manageriale depind într-o măsură importantă de fundamentarea ei pe teoria ştiinţei managementului şi pe competenţele (calităţile) elevate, multidimensionale ale managerului, calităţi care au forţa de a mobiliza toate resursele (umane, informaţionale, materiale, financiare etc.) pentru realizarea cu succes a obiectivelor specifice fiecărui domeniu şi fiecărei unităţi sociale [40. 149 p.].

Managerii din domeniul educaţiei, pornind de la faptul că învăţământul este cel mai important factor al instruirii şi educării omului şi cel mai dinamic domeniu sociouman, trebuie să asigure schimbarea şi adaptarea lui la cerinţele societăţii informaţionale, în scopul instruirii tinerei generaţii pe baza limbajului şi tehnologiei informaţionale, astfel încât fiecare om pregătit de şcoală să ştie să lucreze cu calculatorul, atât pentru instruirea sa, cât şi pentru rezolvarea problemelor profesionale de după absolvirea şcolii sau facultăţii. De asemenea, să se folosească strategii de adaptare care dezvoltă dimensiunea umanistă a personalităţii celor instruiţi.

1.2. Conceptul de marketing și funcțiile sale

Unul dintre domeniile cele mai ignorate şi mai greşit înţelese de către personalul cademic direct implicat în procesul de educaţie este marketingul. **Marketing** este termenul folosit pentru acele activităţi care apar la interferenţa dintre organizaţie şi clienţii săi. Provine din conceptul iniţial de piaţă (*market*), unde cumpărătorii şi vânzătorii se întâlnesc pentru a face tranzacţii (sau schimburi) reciproc avantajoase. Scopul activităţii de ***marketing,*** ca disciplină, este să determine ***clienţii*** să prefere schimburile cu organizaţia specialistului în marketing, şi nu cu cele ale unor comercianţi de pe piaţă. Pentru a face efectiv acest lucru, specialiştii în marketing trebuie să ofere clienţilor ceea ce vor să cumpere, la ***preţuri*** care să reflecte valoarea banilor cheltuiţi [29, p. 12].

Cercetătorii Institutul de Marketing, Marea Britanie definesc Marketingul ca procesul de management care identifică, anticipează şi satisface cerinţele clientului – în mod eficient şi profitabil. Marketingul este procesul de planificare şi executare a concepţiei, stabilirii preţului,promovării şi distribuţiei de idei, bunuri şi servicii, pentru a crea schimbul şi a satisface obiectivele individuale şi organizaţionale.

Marketingul modern este un concept complex (ştiinţă interdisciplinară cu caracter integrator), multidimensional, specific economiei de piaţă, cu implicaţii majore în activitatea oricărei organizaţii, indispensabil în atingerea performanţelor. De aceea, „marketingul trebuie privit ca teorie, activitate practică, instrument esenţial al managerului în procesul de conducere, dar şi ca artă de aplicare a principiilor, metodelor şi tehnicilor de marketing la condiţiile specifice ale pieţei şi organizaţiei în vederea obţinerii celor mai bune rezultate şi a evitării pe cât posibil a riscurilor” [12, p. 26].

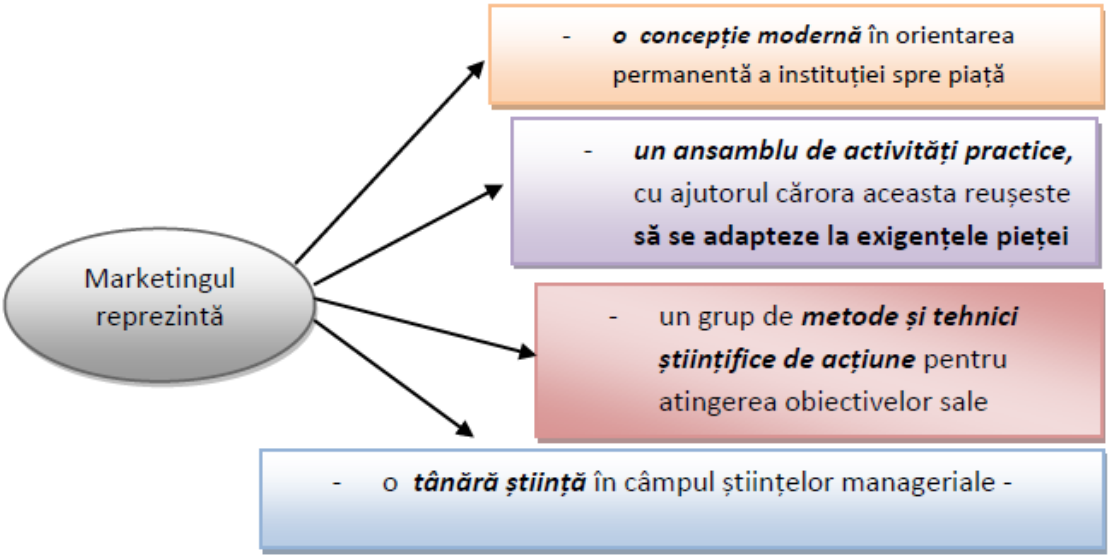

Figura 1. 2. Caracteristicele marketingului

Marketingul contemporan poate fi definit ca fiind: „...un proces social şi managerial prin care grupurile şi indivizii obţin ceea ce au nevoie şi doresc prin crearea şi schimbul de produse, servicii, idei sau drepturi cu alte grupuri sau indivizi" [33, p.35].

Conceptul de marketing este destul de recent şi a fost precedat de alte filozofiei de afaceri:

- *orientarea către producţie* - această perioadă e dominantă în condiţii de piaţă unde cererea depăşeşte cu mult oferta. Printre fabricanţi, atitudinea predominantă era că tot ce contează e ca producţia să meargă bine;
- *orientarea către produs* - fabricanţii au început să se uite mai atent la ceea ce produceau. Aşa a apărut ideea că se poate face un produs ideal, pe care l-ar dori toţi sau majoritatea clienţilor. Această decizie din partea producătorilor nu se baza pe *diferenţele de gusturi şi necesităţi* – între *diferiţi clienţi şi consumatori.*
- *orientarea către vânzări* – generată (prin vânzarea personală) şi stimulată (prin reclamă) de nevoile vânzătorului1, nu de ale cumpărătorului [37, p.45]. În această perioadă, cunoscută sub denumirea de *era vânzărilor,* firmele încercau, să ofere produse cu caracteristici date, facându-l pe *client* să se adapteze.
- *orientarea către consumator*. Specialiştii în marketing îi consideră pe clienţi destul de inteligenţi şi că ştiu ce vor. În practică, asta se traduce prin aflarea nevoilor şi cerinţelor (dorinţelor2) unui anumit grup de clienţi şi a preţului pe care sunt dispuşi să-l plătească. Apoi – adaptarea activităţilor organizaţiei pentru satisfacerea acestor nevoi şi cerinţe, la preţul corespunzător. În acest punct, e util să se facă distincţie între *clineţi* şi *consumator*. Clienţii sunt oamenii care cumpără *produsul*; consumatorii sunt cei care consumă. Abordarea care plasează clientul în centrul tuturor activităţilor organizaţiei este orientarea către marketing.

Ph. Kotler connsideră că „orientarea de marketing exprimă nu doar „grija faţă de client", ci şi „orientarea dată de client" activităţii organizaţiei, întrucât el, clientul**,** îi impune prin mijloace economice organizaţiei răspunsul la întrebările fundamentale: *ce, cat, când,cum* să producă, *unde* să vândă etc. Ea se bazează pe ***patru elemente*** importante [33, p.50]:

- **piaţa ţintă,** care trebuie identificată. Organizaţie trebuie să decidă cui se adresează şi apoi să-şi orienteze serviciile numai către segmentele de piaţă selectate.
- **nevoile consumatorilor,** care sunt foarte diverse, complexe şi dinamice. Organizaţia trebuie să satisfacă nevoile reale ale consumatorilor mai bine decât concurenţii ei.
- **marketingul coordonat,** care vizează corelarea activităţilor de marketing cu nevoile clienţilor, dar şi conexarea acţiunilor de marketing între departamentele, compartimentele organizaţiei, astfel încât toţi angajaţii să fie conştienţi că satisfacerea clientului în condiţii cât mai bune depinde de fiecare dintre ei.

Apariţia, dezvoltarea şi mai ales implementarea marketingului a condus la modificări substanţiale în lumea afacerilor în perioada postbelică şi îndeosebi în ultimele 2 - 3 decenii. Implementarea marketingului în cadrul organizaţiei presupune crearea şi adoptarea unui sistem de marketing, ce reflectă particularităţile acesteia şi care vizează:

- **concepţia,** filozofia ce călăuzeşte activitatea organizaţiei, concretizată în orientarea ei către client, punând accent pe satisfacerea dorinţelor acestuia, **strategia**, **tactica** şi **managementul** practicat de specialişti în scopul atingerii celor patru obiective şi anume:

„maximizarea consumului, a satisfacţiei consumatorului, a posibilităţilor de alegere a consumatorului şi a calităţii vieţii” [**34,** p.43-46] (Figura 1.2).

Marketing - Orientarea spre marketing

Analiza pozitiei curente și a oportunitătilor (*marketing audit*)
Analiza de piată (*market analysis*)
Segmentarea pietei (*market segmentation*)
Strategia de marketing (*market strategy*)

Acumularea informatiilor referitoare la piata (*marketing research*)
Analiza cantitativa
Analiza calitativa
Testarea consumatorilor

Determinarea consumatorilor de a cumpara (*marketing mix*)
Produs
Pret
Distributie
Comunicare si promovare

Figura 1.2. Orientarea spre marketing

Legătura esenţială între marketing şi organizaţia socială, justificarea prezenţei lui aici rămâne *satisfacerea clientului*. Organizaţiile sociale furnizează servicii sau, în unele cazuri, produse pentru categorii foarte variate de oameni pe care îi putem numi clienţi, consumatori, pacienţi, pasageri, „public”, „grup ţintă” etc. Astfel, marketingul realizează un schimb reciproc de avantaje între producători şi consumatori, în sens larg numit marketingul social. Importanţa crescândă a marketingului social în activitatea organizaţiilor cu caracter nelucrativ a generat şi interesul teoreticienilor pentru acest domeniu, rezultatul constând într-o multitudine de abordări ce au drept scop delimitarea conţinutului principalelor concepte cu care se operează.

Una dintre primele definiţii date marketingului social aparţine cercetătorilor americanilor Philip Kotler şi Gerald Zaltman, care, în 1973, considerau că „m*arketingul social reprezintă*

proiectarea, implementarea şi controlul programelor de marketing careprivesc acceptarea unor idei sociale"[36, p. 3-12] . Ulterior, Ph. Kotler reformulează uşor această definiţie, considerând că marketingul social reprezintă o *„tehnică de gestiune a schimburilor sociale înţelegând proiectarea, implementarea şi controlul programelor cevizează sporirea acceptabilităţii unei idei sau acţiuni sociale de către grupurile ţintă"* [21].

Acest punct de vedere a rămas preponderent în literatura de specialitate americană, după cum o dovedeşte definiţia foarte asemănătoare pe care o dă, două decenii mai târziu, un alt cunoscut specialist în domeniu, Alan R. Andreasen. Acesta consideră că *„marketingul social reprezintă aplicarea tehnologiilor din marketingul comercial în analiza, planificarea, execuţia şi evaluarea programelor destinate să influenţeze comportamentul voluntar al audienţelor-ţintă, în măsură să sporească bunăstarea personală a acestora şi a societăţii"* **[1, 224 p**.] . Nici aici nu se ţine cont de tipul de organizaţie (lucrativă sau nelucrativă) care desfăşoară respectiva activitate, criteriu esenţial în operarea distincţiei între marketingul societal şi cel social.

În privinţa delimitării sferei de cuprindere a marketingului social, considerăm că o definiţie corectă este cea dată de specialiştii germani Manfred Bruhn şi Jörg Tilmes: *„Marketingul social reprezintă planificarea, organizarea, implementarea şi controlul strategiilor şi activităţilor de marketing ale organizaţiilor necomerciale, care sunt îndreptate, în mod direct sau indirect, către rezolvarea unor probleme sociale"* [38, 224 p.] .

Marketingul social se particularizează în raport cu celelalte specializări ale marketingului prin două aspecte: ***vizează rezolvarea unor probleme sociale, care urmăresc să le rezolve sunt organizaţii nelucrative.*** În viziunea specialiştilor de la ASE Bucureşti [57, p. 34], într-o exprimare operaţională, se poate spune că *marketingul social este acel marketing practicat de către organizaţii sociale, care vizează îndeplinirea unor obiective sociale*. Nu vom încadra în sfera de cuprindere a marketingului social activităţile cu caracter social desfăşurate de către întreprinderi, partide sau oameni politici, ministere sau agenţii guvernamentale, primării sau alte componente ale administraţiei locale.

Altfel spus, **marketingul social** este o specializare a marketingului, un rezultat al dezvoltării extensive a acestuia, caracterizat printr-o sferă de cuprindere proprie, bine delimitată (activitatea organizaţiilor sociale), în timp ce **marketingul societal** este un concept novator, cu implicaţii sociale, aplicabil marketingului clasic, fără a excede sfera de cuprindere a acestuia, înscriindu-se, deci, ca un rezultat al dezvoltării sale intensive. Ph. Kotler şi E. Roberto identifică următoarele **domenii de acţiune** în marketingul social:

- *reforme în domeniul sănătăţii*: combaterea fumatului; eradicarea consumului de droguri; alimentaţia raţională; gimnastică de întreţinere*;*
- *reforme în domeniul protejării mediului înconjurător*: diminuarea gradului de poluare a apei şi aerului; întreţinerea parcurilor naturale şi a pădurilor;
- ***reforme în domeniul educaţiei*:** *creşterea gradului de alfabetizare; îmbunătăţirea şcolilor publice; creşterea performanţelor în însuşirea matematicii sau a ştiinţelor naturii; îmbunătăţirea condiţiilor de muncă, văzută ca stimulent pentru cadrele didactice.*
- *reforme economice*: revigorarea vechilor oraşe industriale; ofensive în direcţia creşterii gradului de calificare a forţei de muncă; acordarea de stimulente pentru investitorii străini [35, 320 p.].

Deosebit de importante pentru înţelegerea conţinutului conceptului de ***marketing social*** sunt ***particularităţile*** acestuia în raport cu marketingul clasic. Manfred Bruhn identifică patru specte care diferenţiază marketingul social de cel clasic:

1. organizaţiile care practică marketingul social îşi propun, ca **scop principal**, spre deosebire de întreprinderi, să promoveze interesele unor grupuri sau ale societăţii în ansamblul ei. Dacă, de regulă, scopul principal al unei întreprinderi este acela de a obţine profit, pentru o organizaţie socială, obţinerea unor venituri poate reprezenta cel mult un obiectiv auxiliar, subordonat atingerii scopului principal;
2. **produsele** oferite de organizaţiile sociale nu sunt, cel mai adesea, aceleaşi cu produsele realizate de către întreprinderi. Alături de produsele şi serviciile clasice, apar ***ideile şi alte bunuri imateriale***. De regulă, acestea reprezintă chiar principalul obiect de activitate al organizaţiilor sociale;
3. organizaţiile care practică marketingul social nu se străduiesc să sporească **cererea** pentru produsele lor în rândul anumitor grupuri-ţintă de consumatori, aşa cum procedează întreprinderile. În cele mai multe cazuri, ele se străduiesc să ***influenţeze imaginea şi comportamentul grupurilor-ţintă,*** uneori chiar împotriva voinţei acestora;
4. **eterogenitatea** tipurilor de organizaţii sociale existente. Dacă în privinţa organizaţiilor cu scop lucrativ se pot utiliza doar câteva criterii pentru a identifica principalele tipuri existente, în privinţa organizaţiilor nelucrative criteriile ce pot fi utilizate şi tipurile rezultate sunt mult mai numeroase, ceea ce face foarte dificilă clasificarea acestor organizaţii [39, pp. 397- 432].

O altă comparaţie între marketingul social şi cel clasic aparţine americanilor J.R. Evans şi B. Berman, al căror punct de vedere este prezentat în tabelul1.1 [**14**].

Tabelul 1.1. Principalele diferențe între marketingul social și marketingul clasic

Marketing social	Marketing clasic
1. Se aplică organizațiilor, persoanelor, locurilor, ideilor, bunurilor și serviciilor.	1. Se aplică bunurilor și serviciilor și, în mai mică măsură, ideilor.
2. Schimburile nu sunt , de regulă, de natură financiară	2 . schimburile sunt de natură financiară
3. Finalitatea activității este mai complexă, iar succesul sau eșecul nu pot fi măsurate strict în termeni financiari	3 Finalitatea activității este reprezentată, în general, de sporirea profitului, a vânzărilor etc.
4 Beneficiile grupurilor țintă nu sunt corelate, cel mai adesea, cu plățile efectuate de acestea	4. Beneficiile sunt corelate cu plățile făcute de consumator
5 Organizațiile sociale se adresează, în cele mai multe cazuri, unor grupuri țintă cu o putere de cumpărare redusă, ineficiente din punct de vedere economic	5. Întreprinderile se adresează doare segmentelor de piață profitabile
6 În general, piața organizațiilor sociale are două componente: relațiile cu grupurile țintă și relațiile cu subcriptorii	6. Piața întreprinderii are o singură componentă: relația cu clientul

Organizaţiile sociale pot să utilizeze o paletă destul de largă de posibilităţi în vederea atingerii scopului pe care îl urmăresc. Marketingul social este doar una dintre aceste posibilităţi, dar practica ultimilor ani în ţările dezvoltate dovedeşte că este cea mai eficientă dintre ele. Alan R. Andreasen delimitează demersul de marketing social de alte posibile demersuri aflate la îndemâna

organizaţiilor sociale. Sunt prezentate, mai întâi, patru alte demersuri posibile: demersul educativ, demersul persuasiv, demersul modificărilor comportamentale şi demersul influenţei sociale [1, p. 43.].

- **Demersul educativ**. Acesta porneşte de la premisa că oamenii vor face ceea ce li se spune că este bine, dacă sunt întrunite două condiţii:
  - să înţeleagă de ce este nevoie să facă aceasta;
  - să înveţe cum trebuie să procedeze.

Sarcina educatorului este aceea de a aduce fapte concrete şi relevante la cunoştinţa grupurilor-ţintă vizate, în cea mai raţională şi completă manieră posibilă, astfel încât membrii respectivelor grupuri-ţintă să-şi modifice opiniile. Este un demers care mizează exclusiv pe raţionalitatea audienţei, pe capacitatea acesteia de a trage concluziile corecte în urma aflării şi interpretării unor informaţii care trebuie să fie cât mai complete.

- **Demersul persuasiv.** Pornind de la demersul educativ, acesta încearcă să-l îmbunătăţească, punând accentul pe motivarea grupului ţintă. Organizaţiile care aplică acest demers caută să identifice argumentele şi resorturile motivaţionale menite să îi convingă pe membrii grupurilor ţintă vizate. Întrucât mijloacele de implementare ale acestui demers sunt în principal cele ale comunicaţiei promoţionale, Philip Kotler şi Eduardo Roberto îl numesc *"publicitate socială",* fără, însă, a-l privi ca pe o componentă a submixului de comunicaţie [35, 320 p.]. Principala limită a acestui demers este aceea că grupul ţintă este îndemnat să adopte punctul de vedere al celui care iniţiază şi controlează acţiunea. Acesta "ştie" ce este bine pentru consumator şi îl împinge în direcţia dorită, fără a exista o garanţie a congruenţei dintre interesele organizaţiei şi cele ale membrilor grupului ţintă.

- **Demersul modificărilor comportamentale.** Acest demers tinde să minimalizeze influenţa gândurilor şi sentimentelor în comportamentul individual. Principiul de bază al acestui demers este acela că oamenii fac un anumit lucru dacă:
  - învaţă tehnicile necesare pentru a acţiona;
  - consideră că rezultatele sunt remuneratorii.

Ph. Kotler consideră pentru ca acest lucru să se întâmple, este necesar să se acţioneze asupra fiecărui membru al grupului ţintă în parte. Comportamentul fiecărui individ trebuie antrenat şi modelat, acordându-se o mare atenţie recompenselor care vor fi obţinute în cazul apariţiei modificărilor dorite. Toate acestea fac ca demersul modificărilor comportamentale să devină deosebit de costisitor, ceea ce constituie, de altfel,principala limită a sa [31, p. 231] .

- **Demersul influenţei sociale.** Acest demers mizează pe dorinţa indivizilor de a se încadra într-o colectivitate, supunându-se regulilor care o guvernează. Se apreciază că modificarea normelor sociale (de exemplu: interzicerea fumatului în locurile publice) este cea mai bună cale de a-i determina pe membrii grupului ţintă vizat să adopte acelaşi comportament cu cel al majorităţii, altminteri riscând izolarea socială.

Aceasta constituie cea mai ieftină modalitate de a influenţa comportamentul indivizilor sau al familiilor, dar utilizarea demersului este limitată de necesitatea îndeplinirii simultane a următoarelor condiţii:

- normele sociale să fie bine înţelese şi larg acceptate;
- presiunea socială pentru a te conforma acestor norme să fie foarte puternică;
- comportamentul care trebuie influenţat să fie important şi vizibil din punct de vedere social.

Aceste aspecte delimitează marketingul social de celelalte demersuri pe care le pot utiliza organizaţiile sociale, încadrându-l, în acelaşi timp, în rândul specializărilor marketingului, mai precis, în marketingul activităţilor nelucrative. La rândul său, marketingul social cuprinde un mare număr de specializări, corespunzătoare diversităţii activităţilor cu caracter social: m**arketing educaţional**, marketing cultural, marketing medical, marketing religios, marketing sportiv, marketing militar, marketing ecologic etc. [48, p. 121] (Figura 1.3.).

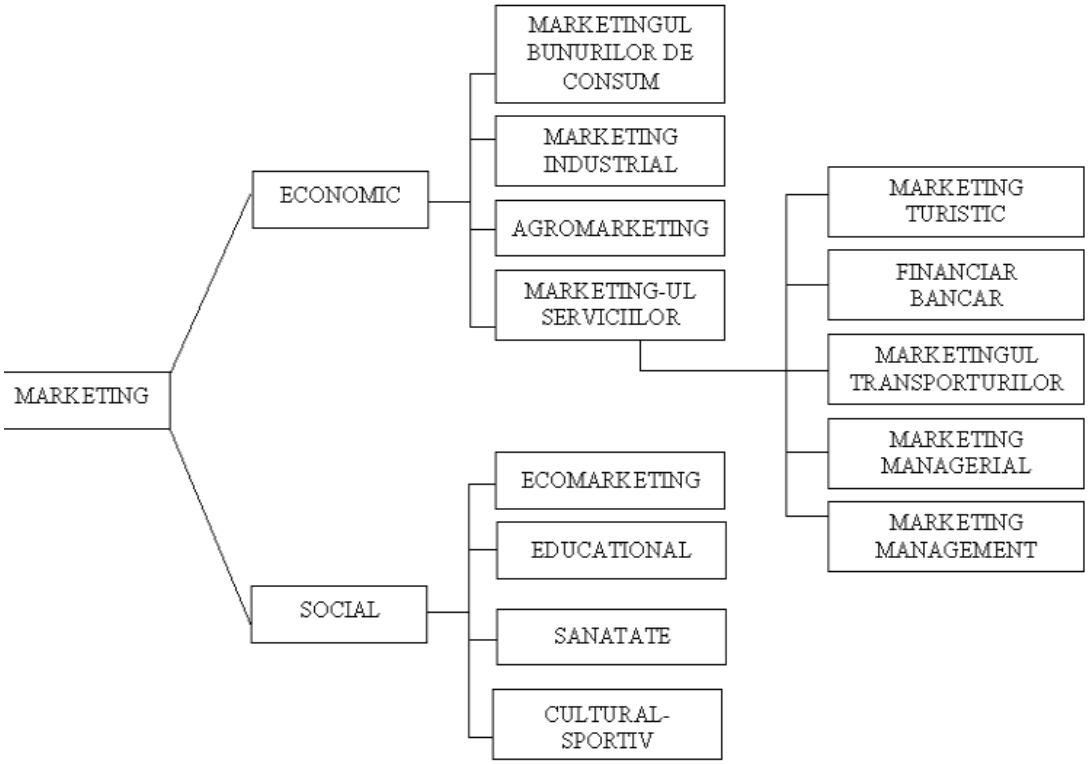

Figura 1.3. Clasificarea activităţilor marketingului. Sursa [**Novak,**]

1.3. **Concluzii la capitolul 1.**

- Managementul educaţional ar reprezenta o metodologie de abordare globală –optimă –strategică a activităţii de educaţie, dar nu şi un model de conducere a unităţii de bază a sistemului de învăţământ, aplicabil la nivelul organizaţiei şcolare complexe. Managementul indică o anumită mentalitate, o maniera proprie, dar şi o artă de dirijare, de antrenare a resurselor (umane), a elementelor instituţiei, ceea ce corespunde cu însăşi considerarea educaţiei ca ştiinţă şi artă.
- Marketingul modern este un concept complex (ştiinţă interdisciplinară cu caracter integrator), multidimensional, specific economiei de piaţă, cu implicaţii majore în activitatea oricărei organizaţii, indispensabil în atingerea performanţelor. De aceea, „marketingul trebuie privit ca teorie, activitate practică, instrument esenţial al managerului în procesul de conducere, dar şi ca artă de aplicare a principiilor, metodelor şi tehnicilor de marketing la condiţiile specifice ale pieţei şi organizaţiei în vederea obţinerii celor mai bune rezultate şi a evitării pe cât posibil a riscurilor.

2. ELABORAREA MODELULUI PLANULUI MANAGEMENTULUI DE MARKETING ÎN INSTITUȚIILE DE ÎNVĂȚĂMÂNT

2.1.Strategii de piaţă educaţională din perspectiva orientării de marketing

Educaţia este un proces extrem de complex care implică decizii nu doar de asigurare a continuităţii activităţii, dar cu implicaţii asupra viitorului indivizilor, organizaţiilor şi societăţii. Rolul educaţiei în economia bazată pe cunoaştere nu mai este o problemă controversată, ci universal recunoscută de toţi subiecţii care participă în calitate de furnizori sau receptori de educaţie: studenţi, profesori, universităţi, angajatori, administraţii publice. I. Țoca menționează că „educaţia este considerată adeseori un produs complex – cunoştinţe + prinderi + competenţe – care se formează prin interacţiunea cererii cu oferta. Este vorba despre recunoaşterea diferenţelor actuale dintre absolvenţii programelor de studii care de şi beneficiază de aceea şi ofertă educaţională în cadrul unui program, aceştia asimilează diferit educaţia din motive subiective şi vor genera la rândul lor ofertă de muncă diferită" [**Țoca I. Management educațional**]. Altfel spus, deşi studenţii au acelea şi cursuri şi se supun acelora şi metode de predare, vând aceea şi profesori, ei capătă cunoştinţe, deprinderi şi competenţe diferite în funcţie de motivaţia, interesul, atenţia, preferinţele, gradul de responsabilitate etc.

M. Platiș apreciază „că educaţia generează efecte pe termen lung, respectiv externalităţi pozitive şi negative. Controlul externalităţilor generate de procesul educaţiei este necesar pentru a fi restrânse neajunsurile receptorilor de educaţie deficitară sau lipsă de educaţie. Se pot identifica efecte colaterale procesului de educaţie deficitară sau lipsa de educaţie, sub forma externalităţilor"[22, p. 11] ca în Tabelul 2.1.

Tabelul 2.1. Externalităţi în educaţie [22]

Nivelul afectat	Externalităţi	
	Pozitive	Negative
Individul (studentul)	loc de muncă bine plătit; dezvoltare a carierei; încredere și siguranță de sine; dezvoltare personală,	loc de muncă pe termen scurt; incapacitate de adaptare la concurență; nesiguranță și neîncredere, insuccese și demotivare personală;
Colegiul	noi candidați la admitere; numeroase solicitări de colaborare; cotă de piață și imagine în dezvoltare;	candidați în descreștere; dificultăți de colaborare; comentarii și imagine nefavorabilă;
Organizația angajatoare	salariaţi competenţi; iniţiative de ameliorare a activităţii; programe de dezvoltare; evoluţie favorabilă;	salariaţi nepregătiţi; iniţiative improprii; programe neavantajoase; evoluţie greoaie sau în scădere;
Societatea	prosperă; nivelul de trai în creştere; programe sociale adecvate; resurse bine administrate;	instabilă; discrepanţă mare a nivelului de trai; resurse bine administrate; resurse risipite;

Orientarea de marketing în sfera educaţiei înseamnă cercetarea de piaţă şi adaptarea ofertei la cerere, ceea ce înseamnă nu doar declarativ construirea unei educaţii centrate pe student, ci chiar conceperea de programe de studii care să fie cerute de piaţă. Astfel, funcţiile marketingului adaptate la procesele educaţionale exprimă:

1. **Cercetarea nevoilor consumatorilor**. Este funcţia premisă a marketingului care exprimă necesitatea desfăşurării de programe de studiu în baza identificării cerinţelor receptorilor de educaţie: studenţi şi organizaţii. Astfel, studii de piaţă trebuie să analizeze populaţia gimnazială şi liceală care va aplica pentru studii universitare, dar şi cerinţele pieţei muncii prin recunoaşterea calificărilor profesionale. În ceea ce priveşte corespondenţa universităţii, profiluri de facultăţi şi piaţa muncii se avansează vizibil în direcţia corelării studiilor cu Cadrul Naţional al Calificărilor [18]. În schimb, populaţia gimnazială şi liceală este cu dificultate cercetată, în ciuda încercărilor de definire a profilului absolventului de liceu, deoarece:

- elevii sunt încă dezorientaţi în ceea ce priveşte evoluţia lor profesională;
- elevii sunt tentaţi să declare preferinţe pentru studii care sunt de multe ori impuse de familie sau de dorinţa lor de a-şi urma prietenii;
- elevii încearcă la facultăţi care sunt apropiate în ceea ce priveşte examenul de admitere şi nu profilul studiilor; ca urmare vor deveni studenţi la facultăţi despre care nu ştiu ce înseamnă nivelul calificării;
- elevii preferă facultăţile la care şansele de admitere pe locuri finanţate sunt mai mari, din primul an de studii.

2. **Conectarea dinamică a organizaţiei la mediul economic**. Este funcţia de mijloc care exprimă necesitatea adaptării Colegiului la piaţa educaţiei, respectiv la cerinţele clienţilor (studenţi, angajatori) şi, la concurenţă (alte programe similare aparţinând altor ofertanţi). Desigur, această funcţie trebuie să se concretizeze în creşterea capacităţii universitare de adaptare la schimbare, în sensul standardelor, criteriilor şi indicatorilor de calitate, al renunţării la programele tradiţionale care nu mai sunt dorite, în ciuda rezistenţei la schimbare din partea factorilor de decizie [19].

3. **Creşterea satisfacţiei clienţilor**. Este funcţia obiectiv care se concretizează în aprecierea pozitivă din partea studenţilor şi potenţialilor angajatori asupra programelor de studii. Satisfacţia clienţilor – studenţi este generată de percepţia asupra organizării întregului proces educaţional. Din păcate însă, trebuie recunoscută o satisfacţie pozitivă şi alta negativă a studenţilor, după cum se observă în tabelul 2.2

Tabelul 2.2. Manifestări ale satisfacţiei în procesul educaţiei[22]

Elementele satisfacţiei	
Pozitive	Negative
• profesori punctuali; • metode interactive de predare; • relaţia profesor – student deschisă, directă; • comunicare eficientă profesori – studenţi – secretariate;	• profesori care lipsesc sau întârzie; • exigenţă scăzută la examene; • transmitere de informaţii fără antrenarea studenţilor în studii individuale; • acceptarea de frecvenţă limitată, fără sancţionarea absenţilor;

• implicarea studenţilor în activităţi extradidactice; • evaluarea studenţilor fără discriminare; • disciplină academică bazată pe respect; • antrenarea studenţilor în competiţii interne şi externe;	• evaluarea prin diferite metode;

Satisfacţia clienţilor – studenţi este considerată o componentă esenţială a evaluării cadrelor didactice, studenţii făcând aprecieri pe baza unor chestionare asupra comportamentului academic al profesorului. Ori, deja se remarcă această discrepanţă între satisfacţia percepută de studenţii responsabili şi conştiincioşi şi cea percepută de studenţii comozi, căutători de rezultate uşoare, în detrimentul calităţii. Satisfacţia clienţilor – angajatori este mai greu de urmărit în condiţii actuale. O înţelegere a acesteia presupune luarea în considerare a factorului timp, astfel:

- satisfacţia angajatorilor pe termen scurt – prin acceptarea studenţilor pentru efectuarea stagiului de practică;
- satisfacţia angajatorilor pe termen lung – prin acceptarea absolvenţilor în urma recrutării pe piaţa muncii.

Realizarea acestei funcții presupune și educarea gusturilor consumatorilor de servicii (studenţilor), crearea de noi necesităţi, orientarea consumului în concordanţă cu interese generale ale societăţii.

4. **Maximizarea profitului**. Este *funcţie obiectiv* ceea ce în procesul educaţiei trebuie convertit în sens sociale economic şi nu limitat la sensul monetar. Desigur, numeroase „instituţii de învăţământ urmăresc atragerea de venituri proprii cât mai numeroase, chiar în defavoarea calităţii, aceasta însemnând atragerea unui număr cât mai mare de studenţi” [44, p. **23**]. Dar, educaţia este un bun public şi ca urmare, profitul nu trebuie sau nu poate fi un criteriu de bază, decât dacă este apreciat în sens nemonetar, al câştigului social pe care educaţia îl generează studenţilor, organizaţiilor şi societăţii. Cu toate acestea, numeroase programe de studii nu se justifică din punct de vedere economic şi dacă sunt derulate sau nu este o problemă de decizie a instituţiei respective. Orientarea de marketing în sfera educaţiei exprimă o regândire a ofertei educaţionale. Schematic, aceste orientări se concretizează în acţiuni, consideră M. Plariş după cum se observă în tabelul 2.3.

Tabelul 2.3. Manifestare în sfera educaţiei [22, p.3]

Orientarea de marketing	Manifestare în sfera educaţiei
Orientare tehnologică	Instituţiile de învăţământ manifestă o preocupare substanţială pentru utilizarea sistemelor de tehnologie, informaţie şi comunicare, atât ca discipline de studiu, cât şi ca înzestrare tehnică.
Orientarea angajaţilor	Orientarea profesională a cadrelor didactice parcurge un traseu tradiţional, promovările didactice fiind o cale de asigurare a satisfacţiei profesionale, alături de alte premii şi sporuri, numiri şi recunoaşteri. În plus, există o preocupare crescândă pentru creşterea calificării personalului administrativ, în special antrenat în activitatea de secretariat.

Orientarea eficienţei	Instituţiile de învăţământ adoptă măsuri de optimizare a activităţii şi scăderea cheltuielilor în toate procesele specifice: achiziţii de echipamente, norme didactice, structuri şi departamente, programe de studii.
Orientarea socială	Instituţiile de învăţământ sunt preocupate de prestigiul instituţional şi consideră acesta un criteriu de calitate nu doar al programelor, dar şi în recunoaşterea profesională a cadrelor didactice, cu ocazia evaluărilor anuale.
Orientarea clienţilor	Instituţiile de învăţământ urmăresc să dezvolte acţiunile pentru orientarea carierei şi dezvoltarea profesională a viitorilor absolvenţi.
Orientarea calităţii	Instituţiile de învăţământ acordă o atenţie considerabilă culturii şi managementului calităţii: elaborează proceduri de derulare a p proceselor şi activităţilor, asigură training pentru auditare internă, organizează reuniuni ale Comisiilor de Calitate, elaborează manuale de calitate ale instituţiei.

Ca urmare, se poate recunoaşte orientarea de marketing în activitatea educaţională la nivelul instituţiilor de învăţământ superior. Strategia de piaţă educaţională, în sensul orientării de marketing trebuie auditată în funcţie de:

- domeniul pieţei;
- stimularea pieţei;
- segmentarea pieţei.

Procesul schimbării poate fi analizat la nivelul domeniului educaţiei pe două planuri consideră E. Niculescu [46, p.27] :

- schimbarea instituţională;
- schimbarea individuală.

Schimbarea instituţională exprimă ansamblul ameliorărilor de natură cantitativă şi calitativă care afectează mai mult sau mai puţin vizibil procesul educaţiei. În acest sens, sunt identificate:

- dezvoltarea curriculară;
- ameliorarea materială;
- dezvoltarea sistemelor de relaţii.

Schimbarea individuală exprimă totalitatea modificărilor mentale şi comportamentale care influenţează subiecţii implicaţi în sfera educaţională, în special: profesori, personal administrativ şi studenţi. Etapele schimbării demonstrate de M. Staș în procesele educaţionale demonstrează convergenţa planurilor individual şi instituţional (Figura 2.1).

Principalele schimbări instituţionale reflectă:

- trecerea de la paradigma educaţiei pe bază de predare la educaţie pe bază de învăţare;
- evaluarea instituţiilor de învăţământ superior şi a programelor de studii;
- creşterea finanţării educaţiei ceea ce înseamnă o dezvoltare vizibilă de capital;
- evoluţia sistemului de granturi etc.

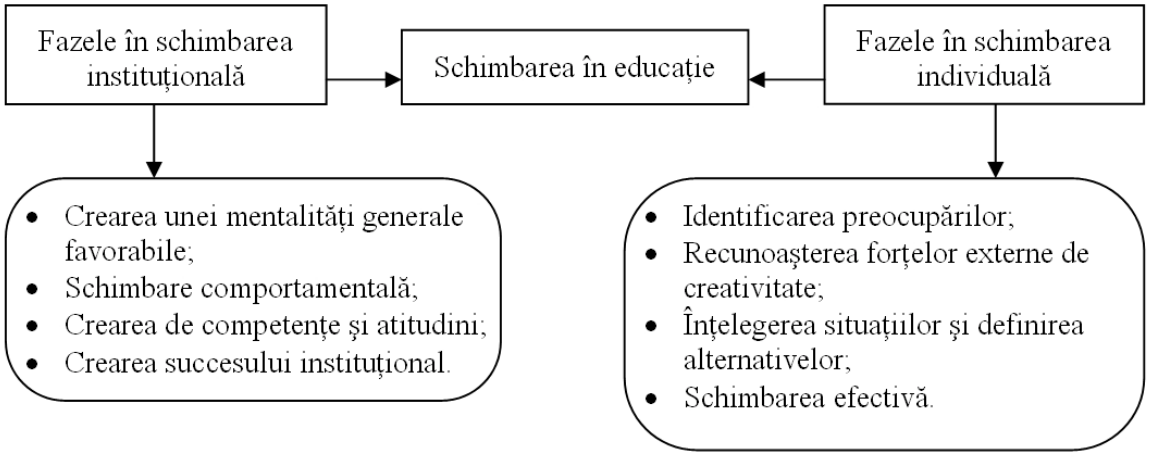

Figura 2.1. Fazele schimbării în educaţie [56, p. 14]

Literatura de specialitate menționează principalele schimbări individuale constau în recunoaşterea de noi comportamente şi atitudini pentru:

- studenţi;
- profesori;
- personalul administrativ [20].

Studenţii au devenit conştienţi de schimbările şi preocupaţi de procesul educaţional structural. Ei au început să întrebe şi să se implice în dezvoltarea curriculară. Au devenit preocupaţi de aspectele de echitate, au căutat răspunsuri şi au oferit sugestii pentru creşterea transparenţei şi echităţii în activitatea educaţională.

Profesorii au devenit mai activi la schimbare şi preocupaţi de sistemul de evaluare: individual, colegial şi al programelor de studii. Au devenit mai puţin rezistenţi la schimbare şi au promovat tehnici şi metode nu doar de predare, dar şi de evaluare. Au elaborat cursuri şi suporturi de curs în manieră atractivă şi interactivă. Au devenit mai flexibili în procesul didactic, au corelat mai bine teoria cu practica şi au acordat o atenţie considerabilă cercetării ştiinţifice [Ibidem, p.23].

Personalul administrativ şi-a modificat atitudinile faţă de studenţi şi profesori. Serviciile pentru studenţi au fost evaluate şi au devenit mai eficiente. Dincolo de aceste concretizări rezistenţa la schimbări, a făcut ca uneori, unele aspecte nefavorabile să apară, unele comportamente şi atitudini împotriva schimbării, manifestări contradictorii precum studenţi nesatisfăcuţi într-o anumită măsură sau chiar situaţii conflictuale, profesori nereceptivi la nou şi la metode interactive, secretariat dificil etc. [Ibidem, p.26].

Asemenea reacţii implică necesitatea puternică de continuarea schimbărilor în educaţia superioară, dar o schimbare în direcţia calităţii. Schimbarea în sensul calităţii proceselor educaţionale nu este nouă. Cerinţele de calitate pot fi înţelese atât din perspectiva oficial-reglementată, cât şi subiectiv-economică. Astfel, calitatea în educaţie generează o percepţie nouă diferită de la un subiect la altul, ceea ce înseamnă că dincolo de standarde,criterii şi indicatori, o „altă calitate” a proceselor educaţionale poate fi definită. Din punct de vedere oficial reglementat, pe parcursul anilor trecuţi au fost identificate numeroase schimbări semnificative, începând cu elemente-legislative şi continuând cu implementarea şi evaluarea rezultatelor.

Obiectivele schimbărilor educaţionale în instituţiile educaţionale se manifestă în două

direcţii, ca în Figura 2.2.

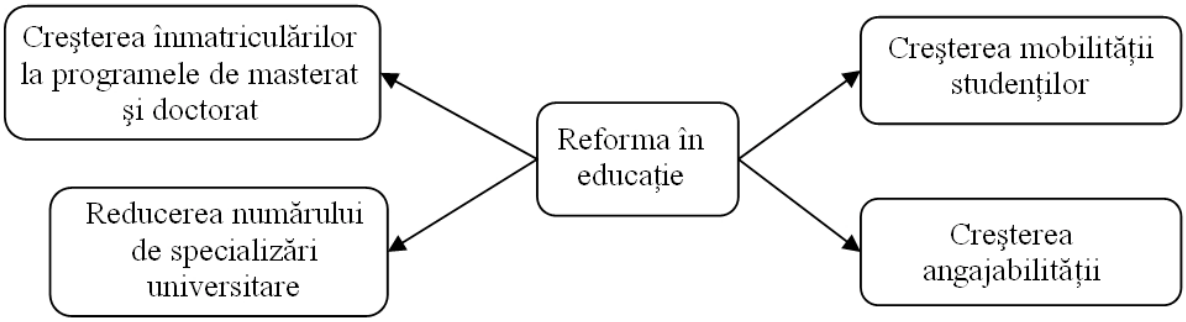

Figura 2.2. Direcţii de reformă în educaţia superioară [M. Platişi, Universitatea Bucureşti]

Prin urmare, în noua economie, educaţia are un rol esenţial atât pentru indivizi, instituţiile de învăţământ, cât şi pentru societate, creând subiecţi puternici şi performanţi (Figura 2.3.).

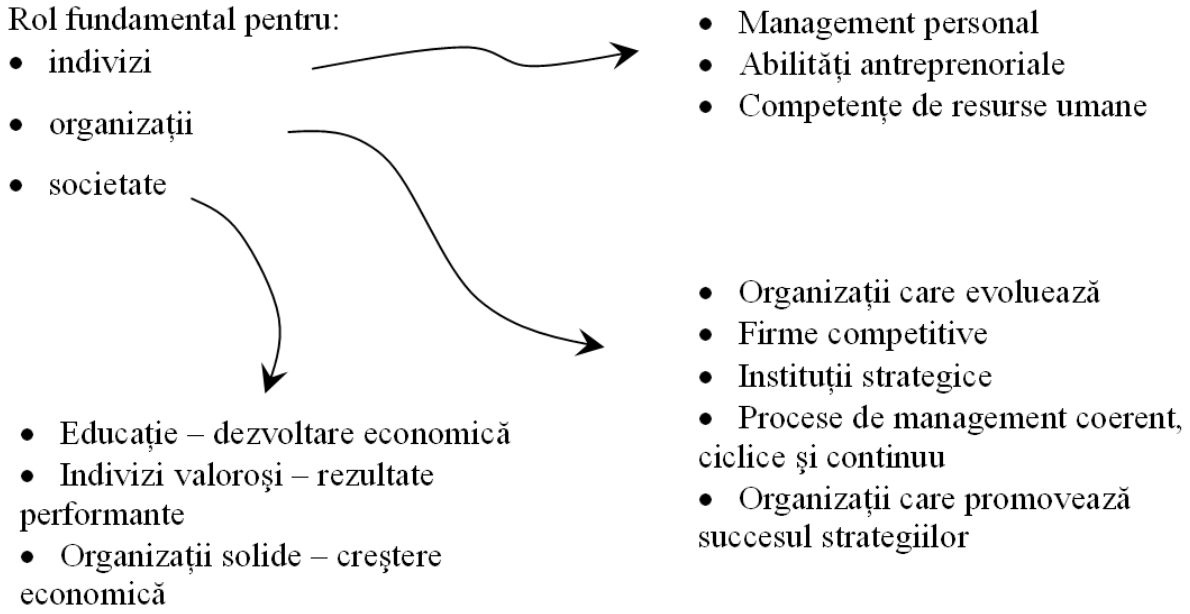

Figura 2.3. Rolul educaţiei [20].

În concluzie, managementul calităţii exprimă posibilitatea ca odată ce calitatea dorită este înregistrată pentru anumite procese sau activităţi, să fie continuată pentru a fi îmbunătăţită. Aceasta impune un management al calităţii la nivel instituţional capabil să menţină performanţele şi să le dezvolte. În acest context, resursele umane sunt cel mai important sector de asigurare şi creştere a calităţii.

2.2. Managementul marketingului –proces specific de conducere în instituţiile de învăţământ

În literatura de specialitate este întâlnit termenul de management al marketingului - activitatea de analiză, planificare, implementare şi control a programelor care vizează crearea, promovarea şi menţinerea avantajelor rezultate în urma schimburilor menite să satisfacă obiectivele instituţiei şcolare.

Managementul marketingului, este înţeles ca un complex de activităţi ce cuprinde: „planificarea, coordonarea și controlul tuturor activităților organizației orientate spre pieţele potenţiale, având ca obiectiv realizarea unei satisfacţii permanente a nevoilor clienţilor”[14, p.12]

Astfel spus, în cazul nostru, managementul marketingului vizează atingerea obiectivelor de marketing, având în vedere resursele instituţiei de învăţământ şi situaţia pieţei, precum şi planificarea şi execuţia activităţilor necesare pentru atingerea obiectivelor. Dacă acestea sunt îndeplinite corespunzător, nevoile consumatorilor (studenţii) sunt satisfăcute în condiţii superioare, având loc totodată şi eficientizarea activităţii Instituţiei de învăţământ.

Pe lângă cele două funcţii de bază ale managementului, organizarea şi execuţia, managementul marketingului în instituţiile de învăţământ are două funcţii distincte – angajarea absolvenţilor în câmpul muncii şi înmatricularea și dezvoltarea noilor studenţi. Ambele sunt importante, dar pentru ca instituţiile de învăţământ să desfăşoare o activitate profitabilă, cele două funcţii trebuie să se dezvolte simultan.

Ph. Kotler susţine că Managementul marketingului cuprinde „planificarea, conducerea şi controlul tuturor activităţilor de marketing ale unei firme pentru înfăptuirea şi menţinerea unor schimburi profitabile” [32, p.757]. În cadrul acestui concept, locul principal îl ocupă managementul cererii, concretizat în formularea de obiective, politici, programe şi strategii de marketing pentru toate problemele care vizează obţinerea performanţelor în activitatea desfăşurată.

O viziune mai cuprinzătoare şi mai apropiată zilelor noastre a expresiei „Managementul marketingului” arată că aceasta „exprimă în gradul cel mai înalt modul în care procesele şi relaţiile de management sunt organizate şi desfăşurate prin încorporarea filozofiei (viziunii, opticii) marketingului cu întregul ei cortegiu de concepte, metode, tehnici şi instrumente” [47, p.37], conturându-se tot mai clar aşa-zisul **„***Management orientat spre piaţă”*.

Marketingul reprezintă un concept dual al conducerii instituţiei de învăţământ în funcţie de piaţă:

- este înţeles, pe de o parte, ca fiind un concept principal al managementului educaţional;
- pe de alta parte, reprezintă o funcţie cu drepturi egale în cadrul instituţiei și care nivelează situaţiile limită (care trebuie realizată în cadrul așa-numitului proces de management al marketingului).

Literatura de specialitate recomandă ca managementul activității de marketing trebuie înțeles ca fiind o ***caracteristica a marketingului.*** Potrivit Asociației Americane de Marketing (AMA), semnifica procesul de planificare și punere în practica a concepției, stabilirii prețului, promovării și distribuirii unor bunuri, servicii și idei destinate schimburilor cu anumite grupuri, care să satisfacă clientela și obiectivele organizației [24**,** p. 5**]**

Astfel, conform aceleași surse, managementul activității de marketing are drept scop:

- implică analiză, planificare, implementare și control;
- acoperă sfera bunurilor, serviciilor și ideilor;
- se bazează pe noțiunea de schimb;
- are ca scop (urmărește) satisfacția parților implicate.

Practic, realizarea diferitelor activități specifice marketingului se impune a fi atinsă printr-un concept cuprinzător de management al marketingului [Ibidem, p. 2].

Activitățile numeroase de management al marketingului sunt caracterizate drept constituente ale unui *proces* managerial, de formare si compunere a voinței.

C. Florescu, în cercetările sale, descrie *fazele constitutive ale procesului* de management al marketingului:

- *analiza* - elementelor esențiale ale sistemului de marketing și delimitarea problemelor relevante de ordin strategic și operativ;
- *prognoza - previzionarea* evoluției factorilor relevanți de marketing;
- *marketingul strategic* - vizând stabilirea obiectivelor și a strategiei instituției;
- *marketingul operativ* - concretizând conceperea mixului de marketing. Stabilirea concreta a componentelor mixului trebuie sa fie precedată de gândirea strategică STP (Segmentare, Țintire, Poziționare);
- implementarea și controlul [15, p.17].

Cercetătorul V. Balaure (coordonator) evocă o analiză a oportunităților pieței care poate fi adăpată și la instituțiile de învățământ:

- necesitatea abordării dinspre exterior către interior;
- obligația conducerii întreprinderii de a supraveghea permanent forțele pieței [2, 543p].

În acest scop trebuie să se dispună de informațiile necesare; ***informația*** fiind, în prezent, considerată a fi a patra resursă a școlii contemporane (alături de resursele umane, materiale și financiare).

Necesitatea constituii unui *Sistem Informațional de Marketing (SIM)* în cadrul structurii organizatorice a instituției de învățământ: definirea acestuia; componentele sale (sursele de informații, echipamentele de calcul, utilizatorii și fluxurile informaționale):

Baza de date despre clienți (studenți, viitorii - presupuși studenți, ofertele pieții muncii etc.) reprezintă nucleul oricărui sistem informațional destinat adoptării deciziilor de marketing. Alături de acesta, o importanță deosebită o au cele două baze de date: despre concurenți; cea pentru realizarea unor previziuni de marketing.

Structurarea surselor de informații în managementul de marketing, D. Birg, consideră că trebuie să fie realizată după următoarele clasificări:

- Structurarea surselor de informații: primare și secundare; definirea celor trei fluxuri primare de informații (sistemul înregistrărilor interne, sistemul de supraveghere a pieței, sistemul cercetărilor de marketing).
- Nevoia extraordinară de informații a atras o ofertă crescânda de noi tehnologii informaționale.
- Sub aspectul unor caracteristici socio-demografice, culturale (inclusiv al stilului de viață) și a comportamentului de cumpărare și de consum - *cunoașterea comparatorilor/consumatorilor* este considerată a fi *piatra de temelie* a unui marketing eficient în instituția de învățământ [4, 239 p].

Conform lui Ph. Kotler, disponibilitatea informațiilor pentru conducere este necesară, în prezent, pentru ca instituția să se poată:

- de la un marketing local la unul național si mai departe la unul internațional;
- de la nevoile clientului la dorințele sale;
- de la concurenta in sfera preturilor la concurenta nebazata pe preț [31, p. 231].

Mediul de marketing semnifică complexul de factori și forțe în cadrul și sub acțiunea cărora acționează instituția de învățământ, pe care M. Miclea, îi clasifică după următoarele domenii:

- Mediul *natural* influenţează mai puţin piaţa educaţională. În schimb, mediul demografic este o componentă foarte importantă pentru proiectarea şi realizarea politicilor de marketing educaţional. Nici o activitate educaţională eficientă nu poate fi concepută fără informaţii exacte despre numărul de locuitori pe vârste, sex, ocupaţie, venit, nivel de instrucţie.

- Mediul *tehnologic* este important, pentru că dezvoltarea tehnologiei informaţionale produce schimbări radicale, inclusiv la nivelul conştiinţei.
- Mediul economic, acesta trebuie luat în considerare pentru că defineşte calitatea vieţii, nivelul de trai care nu e de neglijat în ceea ce priveşte marketingul educaţional. Starea socială poate determina apetitul sau dezinteresul faţă de educaţie. Lipsa mijloacelor de subzistenţă duce la sărăcia morală.
- Mediul *politic* contează când e vorba de marketingul educaţional. E vorba de stabilitate şi de tensiune. De calitatea opţiunilor forţelor politice dominante depinde şi statutul instituţiei educaţionale.
- Mediul *cultural* constituit de ansamblul valorilor, normelor, credinţelor, tradiţiilor este foarte important atunci când se vorbeşte de marketing educaţional. Ideea de moralitate este definitorie pentru evaluarea mediului uman. În această categorie intră cumpătarea, prudenţa, intransigenţa, realizarea socială, cinstirea, prestigiul, încrederea, respectul, solidaritatea.
- Mediul *instituţional* cuprinde ansamblul reglementărilor care creează cadrul juridic pentru activitatea serviciilor educaţionale – legi, norme, recomandări, convenţii, ordine etc. Claritatea mediului instituţional asigură circuitul normal al valorilor educaţionale [43, 187 p].

În calitate de ofertante, instituţiile educaţionale trebuie să ţină relaţii strânse cu publicul, cu exponenţii colectivităţii umane şi consumatorii potenţiali. Alţi clienţi preferaţi sunt şi difuzorii de produse educaţionale. Organismele publice, organizaţiile ne guvernamentale, mediile de informare în masă – reprezintă un partener privilegiat al serviciilor educaţionale.

Managementul marketingului presupune un șir de activități pentru realizarea activităților de marketing în instituție:

Primul demers al activităţilor de marketing constă în *cunoaşterea cerinţelor consumatorilor*. Investigarea cererii este primul termen al ecuaţiei ce defineşte această ecuaţie, întrucât marketingul constă în satisfacerea cererii şi câştigarea de profit.

G. Bulat menţionează că activitatea de marketing educaţional începe luând în calcul mai întâi publicul-ţintă. Serviciul educaţional îşi poate defini publicul vizat pe baza informaţiilor statistice stocate în diverse publicaţii, studii, rapoarte, sinteze etc. sau prin cercetarea directă. Trebuie să se ia în considerare şi caracteristicile demografice şi psihosociologice ale consumatorilor, cât şi atitudinea lor faţă de oferta educaţională [6, p. 41].

Aceeaşi sursă consideră că segmentarea pieţei educaţionale în republica Moldova poate fi:

- segmentul intelectual caracterizat prin nivel educaţional ridicat şi venituri mijlocii;
- segmentul „burgheziei" format din indivizi cu profesii liberale, venituri medii şi nivel ridicat de educaţie;
- segmentul aspiranților format din grupuri eterogene cu venituri: primul nivel educațional de nivel mediu [Ibidem, p. 42];

Investigarea cererii de educaţie necesită evaluarea structurii şi dimensiunilor ei, a reprezentării spaţiale şi a eşalonării în timp, a sesizării unor tendinţe înregistrate. Investigarea potenţialilor consumatori de educaţie presupune cunoaşterea imaginilor pe care le au ei despre valorile şi serviciile educaţionale, despre raportul educaţie – cultură – civilizaţie. Omul educat este şi cult, având o capacitate deosebită de a obţine recunoaşterea socială a valorii sale; el îşi pune cunoştinţele şi calităţile personale în serviciul unei bune adaptări la viaţa socială [Ibidem, p. 44].

Sunt importante, de asemenea, şi opiniile pe care le au cetăţenii în legătură cu un fapt sau altul al vieţii educaţionale. Ei au, fireşte, o anumită atitudine din care rezultă adeziunea sau rezerva subiecţilor faţă de o anumită chestiune.

Opiniile cetăţenilor pot sugera unele oportunităţi de integrare educaţională, printre care amintim:

- cunoaşterea fenomenelor economice şi sociale generate de reformă;
- cunoaşterea experienţelor similare din alte ţări, ceea ce permite evitarea unor erori;
- informarea celor direct implicaţi în realizarea reformei, în legătură cu efectele şi costurile ei sociale;
- înţelegerea rolului ce revine diverselor forţe politice şi grupuri sociale în susţinerea ritmului reformei;
- stimularea capacităţii competitive a fiecărui individ care se informează să studieze continuu;
- schimbarea mentalităţii depăşite de noile realităţi [7, p. 7].

Cercetarea nevoilor reprezintă partea cea mai importantă a studiilor consacrate cererii de educaţie. Sociologii consideră că, fără a examina nevoile publicului nu se pot evalua efectele preferinţelor şi consumului de educaţie.

Ph. Kotler menţionează o latură care trebuie avută în vedere când e vorba de marketing educaţional este *satisfacţia faţă de serviciile educaţionale*. Subiecţii pot fi întrebaţi direct dacă sunt sau nu satisfăcuţi de serviciile educaţionale oferite. Afirmaţiile acestora trebuie raportate la nivelul de aspiraţii sau la aşteptările lor, dar şi la experienţele anterioare.

Dacă se cunoaşte ce anume aşteaptă publicul de la procesul educaţional, atunci se pot elabora strategii de marketing care să asigure audienţa maximă a ofertei educaţionale.

Trebuie făcută o analiză a modului cum se poziţionează oferta în raport cu *cerinţele publicului sau cu oferta concurenţilor*. Cercetarea ofertei se axează pe: „dimensiunile ei, elementele ei componente, repartizarea teritorială, calitatea produselor şi serviciilor oferite, factorii care influenţează oferta, schimbările la nivelul volumului şi structurii ofertei, raportul dintre oferta reală şi cea potenţială, strategii de ofertă, efectele concurenţei asupra structurii ofertei” [30, p. 65].

Planificarea strategică de marketing este procesul prin care o instituție de învățământ își definește obiectivele pe termen lung, își analizează situația și își stabilește strategiile și mijloacele prin care acestea pot fi puse în practică. Caracteristicile planificării strategice de marketing sunt:

- Este o componenta a planificării strategice de ansamblu a instituțiilor de învățământ.
- Este un proces complex de stabilire si menținere a celei mai bune relații intre obiectivele, pregătirea cadrelor didactice și resursele instituției, precum și mixul de marketing raportat la conjunctura pieței.
- Planificarea este un proces care, în final, se concretizează într-un instrument – planul de marketing [45, p. 111].

Scopul plănuirii marketingului strategic este evidențierea unei valori superioare față de concurență. Caracteristicile marketingului strategic evocate din cercetările lui C. –I.,Negricea și le putem numi:

- deciziile au consecințe pe termen lung;
- mediul de marketing este considerat dinamic si complex;
- instituția de învățământ realizează monitorizarea mediului pentru identificarea oportunităților si situațiilor nefavorabile;
- identifica domeniile strategice de activitate atractive [Ibidem, p.112] .

Procesul de planificare strategică include un șir de etape, care este necesară respectarea lor. Etapele procesului de planificare strategica au fost preluate și adapate pentru instituția de învățământ de la A. F. Stăncioiu:

1. *Definirea contextului strategic* al instituţiei de învăţământ: definirea *misiunii*; definirea *obiectivelor de ansamblu* (cantitative si calitative). Plecând de la stabilirea *misiunii* instituţiilor de învăţământ, procesul include scanarea mediului, analizarea oportunităţilor pieţei, stabilirea obiectivelor de marketing, selectarea unei strategii pentru piaţa ţintă, dezvoltarea şi implementarea mixului de marketing, implementarea strategiei, evaluarea eforturilor de marketing şi efectuarea schimbărilor necesare. În calcul se va lua și misiunea instituției, care reprezintă viziunea pe termen lung a ceea ce este organizaţia sau ceea ce ea se străduieşte să devină. Ea stabileşte graniţele între care obiectivele, strategiile şi acţiunile trebuiesc dezvoltate. Declaraţia de misiune răspunde la întrebarea: *Care este afacerea în care suntem şi încotro ne îndreptăm*? [53, 256 p].

2. *Analiza situației instituției de învățământ.* Instituțiile de învățământ au nevoie sa se adapteze corespunzător mediului complex și în continuă schimbare. Toate activitățile instituției au loc și sunt dependente de mediul exterior. Managerii instituției au nevoie să înțeleagă importanța mediului și a schimbărilor care se produc și modul cum pot afecta succesul sau chiar supraviețuirea instituției. Prevederea transformărilor potențiale ale macro mediului va da instituției timpul necesar pentru a planifica răspunsurile adecvate. Mediul poate fi într-o transformare rapida sau lenta. Intr-un mediu stabil, forțele demografice, economice, ecologice, tehnologice, legislative si culturale rămân stabile de la an la an. Într-un mediu în transformare lentă se produc mişcări slabe şi uşor predictibile, instituțiile supraviețuiesc uşor şi au timp pentru măsuri inteligente pentru a se adapta, într-un mediu turbulent au loc adesea schimbări impredictibile, în prezent, instituțiile educaționale operează în medii turbulente. După afirmațiile lui Ph. Kotler, pentru a se menține viabil, *managementul marketingului* trebuie sa îndeplinească patru obiective:

- înțelegerea macro mediului;
- cercetarea sistematica a mediului;
- identificarea celor mai importante oportunități și amenințări;
- adaptarea inteligenta la mediu.

Scanarea mediului presupune colectarea şi interpretarea informaţiilor despre forţele, evenimentele şi relaţiile care por afecta viitorul instituţiei de învăţământ [30, p. 65].

Literatura de specialitate delimitează un şir de forţe care influenţează instituţia de învăţământ:

- *forţe sociale* cum ar fi valorile sociale ale clienţilor potenţiali
- *forţe demografice* cum ar fi vârsta, ratele natalităţii şi mortalităţii, amplasarea diverselor grupuri de clienţi, etc.
- *forţe economice* cum ar fi veniturile, inflaţia, recesiunea economică, ş.a.
- *forţe tehnologice* cum ar fi tehnicile avansate de comunicare, de transport, capacităţile avansate de regăsire a datelor, etc.
- *forţe politice şi legale* cum ar fi schimbarea legislaţiei, a reglementărilor pentru desfăşurarea diverselor activităţi, înfiinţarea organizaţiilor de reglementare, ş.a.
- *forţe concurenţiale* atât din partea firmelor naţionale cât şi a celor internaţionale [30, p. 76].

3. Formularea strategiei de marketing. Formularea strategiei de marketing prevede un şir de activităţi; formularea obiectivelor si strategiilor de marketing, estimarea rezultatelor,identificarea variantelor alternative de strategii de marketing. Şcoala va trebui să răspundă la un şir de întrebări: Ce fel de servicii doreşte şcoala să dezvolte pentru fiecare grup ţinta? Cum poate şcoala să se distingă de celelalte şcoli pe aceste pieţe, şi ce avantaje particulare doreşte şcoala să obţină? Ce obiective tactice de marketing doreşte şcoala să realizeze? Care sunt elementele marketingului mix necesare

si ce politici de preț, produs, distribuție, personal si promovare vor fi utilizate pentru atingerea obiectivelor?

Obiectivele strategice sunt obiective pe termen lung pentru toata instituția de învățământ.

A. F. Stăncioiu în strategia de marketing presupune trei activităţi:

- selectarea uneia sau mai multor pieţe ţintă; există trei strategii generale privind piaţa ţintă:
    - strategia nediferenţiată (încercare de adresare a întregii pieţe cu un singur marketing mix);
    - strategia concentrată pe un singur segment de piaţă;
    - strategia multisegment (adresarea mai multor segmente de piaţă cu mixuri de marketing diferite).
- fixarea obiectivelor de marketing, presupune stabilirea a ceea ce se doreşte a se atinge prin activităţile de marketing;
- dezvoltarea şi menţinerea unui ***marketing mix***; termenul marketing mix se referă la o combinaţie unică a strategiilor de *produse*, distribuţia sau *plasarea* acestora, *promovarea* lor şi *preţ*, adică cei ***4 "P"*** [53, 256 p].

4. *Alocarea resurselor si controlul*: Planul de marketing. Stabilirea bugetului. Controlul. *Etapele* planului de marketing: cercetarea complexa a condițiilor care determina adoptarea planului; alegerea obiectivelor planului de marketing.

Planul de marketing reprezintă o acțiune punctuala care trebuie încadrata în activitatea de planificare de marketing astfel încât obiectivele companiei să fie transpuse în practică; sunt descrise procedurile precise de execuție a activităților și succesiunea acestora; trebuie să se indice responsabilul pentru fiecare activitate (departament, persoana).

Obiectivele tactice sunt obiective pe termen mediu și privesc combinațiile serviciilor școlii. Obiectivele tactice, au nevoie sa fie cât mai detaliat posibil [Ibidem, p. 198]. Numai dacă obiectivele tactice sunt stabilite și scrise, pot constitui un ghid pentru deciziile care vor fi luate prin planul de acțiune. Planul de acțiune arată cum spera școala să utilizeze resursele pentru a realiza optimul de marketing mix și să atingă obiectivele tactice. Planul de acțiune se ocupă de coeziunea și coordonarea variatelor instrumente de marketing.

Planul de acțiune poate face distincția între măsurile și acțiunile pe termen I scurt și modificările ce se vor realiza pe termen mediu. Informarea despre planul de I acțiune trebuie să fie suficient de detaliat astfel încât să fie clar cum se vor face lucrurile, cine trebuie să le facă, când și cu ce resurse. Unde este necesar pot fi adăugate supervizarea, delegarea de autoritate, termenii de finalizare și pe cât posibil bugetul. Planul stabilește și dezvoltările viitoare și cum va fi realizat feedbackul pentru a vedea dacă obiectivele au fost realizate. Deoarece scopul strategiei de marketing este de a influența relația dintre școala și comunitate, evaluarea și revederea periodica este necesară. Experiențele obținute și rezultatele din planificarea anterioară pot fi utilizate într-o noua runda de planificare. În cele mai multe cazuri va lua mai puțin timp și energie decât prima runda de planificarea [6, 124 p]. Analizând toate componentele Planului strategic de marketing, putem reprezenta modelului în Figura 2.5.).

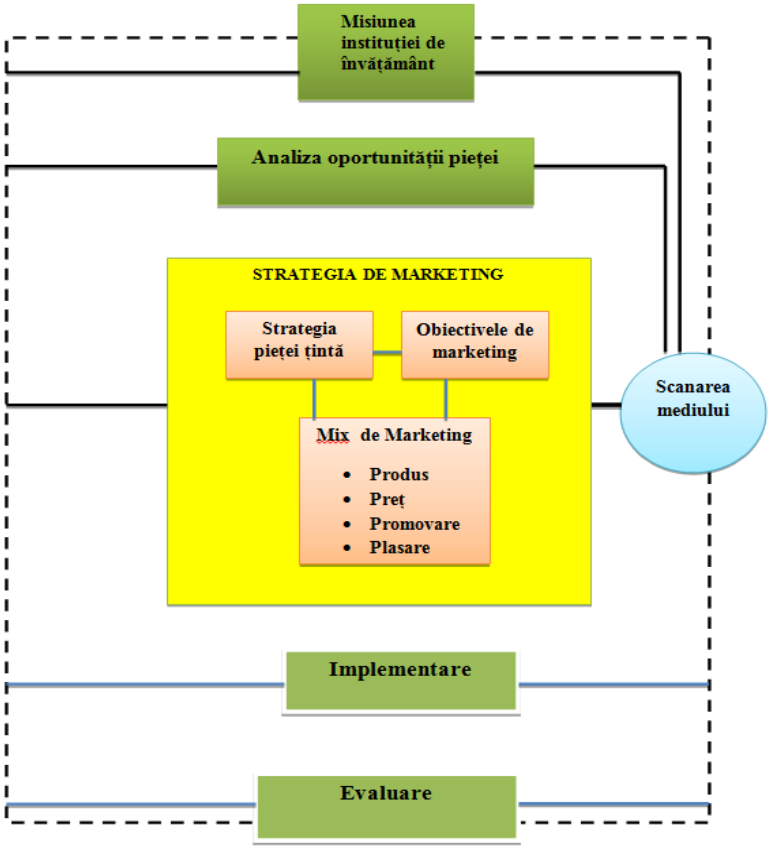

Figura 2.5. Modelul planului strategic de marketing.

2.3. Concluzii la capitolul 2.

Educaţia generează efecte pe termen lung, respectiv externalităţi pozitive şi negative. Controlul externalităţilor generate de procesul educaţiei este necesar pentru a fi restrânse neajunsurile receptorilor de educaţie deficitară sau lipsă de educaţie. Se pot identifica efecte colaterale procesului de educaţie deficitară sau lipsa de educaţie, sub forma externalităţilor, care pot fi reduse sau minimizate doar prin introducerea anumitor schimbări în educaţie.

Abordarea distinctă a conceptelor de Management şi de Marketing, dar şi tratarea interdisciplinară a acestora prin surprinderea relaţiei comune generată de integrarea organică a activităţilor firmei în mediul său ambiant, reprezintă una din premisele importante ale definirii corecte a noului domeniu ştiinţific denumit Management Marketing.

CONCLUZII GENERALE

Unităţile de învăţământ au un rol dublu: de a oferi servicii educaţionale educabililor cu scopul dobândirii competenţelor necesare angajării în viitor; respectiv satisfacerea cererii de forţă de muncă calificată din partea agenţilor economici. Având în vedere acest fapt unităţile de învăţământ trebuie să coreleze oferta serviciilor educaţionale în funcţie de cerinţele pieţei. Trebuie realizate analize ale sferei economice, de a identifica segmentele de piaţă în creştere, unde în viitor va fi nevoie de forţă de muncă calificată sau de recalificarea acestora. Nu trebuie neglijat nici faptul, că specializarea care urmează să fie oferită de către instituţie trebuie să fie destul de atractivă pentru educabil ca să o aleagă, ca profesie în viitor.

Noile schimbări în societate duce la includerea noutăților în recrutarea cadrelor didactice în activitatea Colegiului, astfel fiind posibil alegerea cadrelor didactice potrivite pentru unitatea de învățământ. Rezultatele cadrelor didactice sunt apreciate în funcție de fișa individuală anuală a activității, pe baza activităților exptracurriculare, sau a rezultatelor elevilor la diferite concursuri, competiții, evaluări la nivel național.

Beneficiarii serviciilor educaționale ale Colegiului de Muzică nu sunt numai educabili, cei care beneficiază direct de servicii, ci și familiile acestora și societatea, mediul de afaceri, prin forța de muncă calificată. Din această cauză ar trebui realizată și susținută o mai bună cooperare între instituțiile educaționale și societate/ mediul de afaceri.

În urma clarificării conceptelor cu care lucrează marketingul educațional, s-a putut trece la punctul de a identifica politicele de marketing care pot îmbunătăți activitatea managerială, atitudinea elevilor și a părinților față de acestea. În mixul de marketing utilizat în activitatea pedagogică și managerială au fost evidențiate particularitățile serviciilor educaționale, a produsului final, evidențiind rolul proceselor managerial și tehnologic în îmbunătățirea prestării serviciilor.

Succesul pe piața educațională a Colegiului de Muzică se vede atât în numărul de domenii de specialitate cât și în calitatea realizării programelor de studii realizate pe domenii și specializări, ca și satisfacerea unor categorii de nevoi și așteptări din partea absolvenților. Conducerea Colegiului este răspunzătoare de interesul atât a programelor de studii cât și calitatea educației.

RECOMANDĂRI

Pentru introducerea managementului de marketing în instituție se recomandă compararea instituției cu alte instituții, private sau publice, precum și analiza impactului ierarhizării programelor educaționale. Modelul satisfacției consumatorului de servicii educaționale poate fi îmbunătățit cu ajutorul acestor cercetări. În acest sens optimizarea și calibrarea modelului pot sta la baza unor introducerii inovației în instituție.

O altă oportunitate de cercetare o constituie studierea modului în care propunerile referitoare la politicile de marketing afectează rezultatele instituțiilor de învățământ general, medii de specialitate și superior. Datorită numărului însemnat de specializări, precum și datorită existenței unor specializări asemănătoare există posibilitatea conceperii unor experimente de marketing care să testeze reacția consumatorilor la anumite modificări ale politicilor de marketing.

O recomandare importantă este abordarea interdisciplinară a pieței serviciilor educaționale de învățământ. Pe parcursul cercetării au fost studiate idei ce stau la baza conceptelor marketingului educațional (relația student-client este un bun exemplu), aceste idei au devenit ipoteze și au susținut concluzii ale cercetărilor de marketing. Problematica serviciilor educaționale ar putea beneficia de studii psihologice, sociologice și politice. Acesta ar avea ca rol identificarea clară a modului în care studentul și societatea se raportează la acest sistem. Prin capacitatea de analiză și sinteză a informațiilor, marketingul ar putea juca rolul unui integrator al informațiilor obținute de aceste domenii.

În cadrul realizării cercetării au fost identificate soluții la o serie de probleme apărute în cadrul introducerii managementului de marketing în Colegiul de Muzică „Ștefan Neaga” din mun. Chișinău. O propunere ar fi realizarea unor cursuri de formare profesională pentru managerii școlari cu includerea tematicii Marketingului educațional și studierii strategiei managementului de marketing în instituțiile școlare. În momentul de față nu există la nivelul managerilor școlari din instituțiile de învățământ participarea a cursuri de formare cu șa tematică.

BIBLIOGRAFIE

1. Andreasen A. R., Social Marketing, Georgetown University Press, 2001, 224 p;
2. Balaure V., coordonator, Marketing, Bucureşti, ediția II, editura Uranus, 2003, 543p;
3. Barbu Ion D., Climatul educațional și managementul școlii, București, Editura Didactică și Pedagogică, 2009, p. 76,
4. Birg D., Marketingul direct pe înțelesul tuturor, București, Editura Publica, 2007, 239 p;
5. Brooks Ch., Cartea șefilor și managerilor: Ghid practic de pregătire și perfecționare București, Editura Lucman, 2009, ediția III, 231 p.
6. Bulat G. Marketing educațional, Chișinău, Editura Serebia, 2011, 124 p;
7. Cetină, I., Brandabur,R., Constantinescu, M., Marketingul Serviciilor. Teorie şi aplicaţii, Bucureşti, Ed. Uranus, 2006;
8. Ciurescu C., Dicționar de management educațional, Constanța, Editura Celebris, 2011, p. 56,
9. Cojocaru V., Calitatea învățământului. Managementul calității, Chișinău 2007, 267 p;
10. Cristea S., Pedagogie generală. Managementul educației, București, Editura Didactică și Pedagogică, 2006, p. 34;
11. Deep S., Sussman L., Secretul unui succes: Să acţionăm inteligent. Management modern. Editura Polimark,Bucureşti, 1996, p. 15;
12. Demetrescu M., Metode de analiză în marketing,București, Editura Teora, 2001, p. 26:
13. Diaconu M., Management marketing în serviciu, Pitești, Editura Independența Economică, 2007, 432 p.;
14. Evans,J.Berman, B. Marketin, 4th Edition, MacMillan Publishing Company, New York, 1990;
15. Florescu C.- *Marketing*, Brăila, Editura Independenţa Economică, ediția a III, 2007, pag.17;
16. Florescu C., Mâlcomete P., Pop Al. N. – Marketing. Dicţionar explicativ, Bucureşti, Editura Economică, 2003;
17. Hadrian A.,managementul în instituțiile de învățământ preuniversitar, București, Editura Art., 2008, p. 13,
18. **Hotărârea Guvernului nr. 918/2013** privind aprobarea Cadrului naţional al calificărilor, publicată în Monitorul Oficial, Partea I nr. 734 din 28.11.2013 (**M.Of. 734/2013**);
19. http://tet.pub.ro/files/studenti/materiale/an_IV/mkcurs/CURS02.pdf;
20. http://www.presidency.ro/?_RID=det&tb=date&id=8216&_PRID=ag;
21. http://www.responsabilitatesociala.ro/marketingul-social.html, vizitat, 12.05.2015;
22. http://www.utgjiu.ro/revista/ec/pdf/2009.03/28_MAGDALENA_PLATIS.pdf;
23. http://www2.unitbv.ro/LinkClick.aspx?fileticket=oZFN8jxC9WE%3D&tabid=4579;
24. https://www.ama.org/Pages/default.aspx;
25. Iosifescu Ș., Manual de management educațional pentru directorii de unități școlare, București, Editura Pro Gnosis, 2000, p. 65,
26. Isac V, Management educațional în perspectiva asigurării calității educației, Caracal, Editura Hoffman, 2011, p. 49,
27. *Jinga* I., Managementul *învățământului*, Bucureşti, Editura Aldin, 2001, p. 90;
28. Joița E., Management educațional. Profesorul- manager, roluri și metodologie, Iași, Editura Polirom, 2000, p.111;
29. Kotler P., Lee N., Social marketing: Influencing behaviors for good, 3 rd Ed., Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2008;
30. Kotler Ph. - Managementul marketingului, Editura Teora, Bucureşti, 2008;

31. Kotler Ph., Fox F., Strategic marketing for educational institions, Prentince – Hall (Englewood Cliffs, N.J.), 2002, p. 231;
32. Kotler Ph., Saunders J., Armstrong G., Wong V., 2009, p.757;
33. Kotler Ph.,Dubois B., Dezvoltarea conceptului de marketing, 10e Edition, Publi-Union, Paris, 2000, p.35;
34. Kotler, Ph., Armstrong, G., Saunders, J., Wong, V.,Principiile marketingului, București, Editura Teora, 1998, p.50;
35. Kotler, Ph., E. Roberto, Social Marketing. Verlag: The Free Press / Macmillan Press, New York / London., 1989, 320;
36. Kotler Ph., G. Zaltman, Social Marketing: An Approach to Planned Social Change, *Journal of Marketing*, Vol. 35, No. 3 (Jul., 1971), p. 3-12;
37. Levitt, Th., The Globalisation of Markets, in: ,fla'rvard Business Review' No3/1983, p.45
38. M. Bruhn, J. Tilmes, Marketing social, Kohlhammer, 2004, 224 p;
39. M. Bruhn, Marketing social, Munchen, 1989, pp. 397- 432;
40. Man M., Eficiența activității manageriale în învățământul preuniversitar, București, Editura Arves, 2008. 144 p.;
41. Management școlar. Ghid practic pentru directorii de școală și de liceu, București, Editura RAABE, 2008, p. 23;
42. Măluțan G., Management educațional și comunicare instituțională, Bistrița, editura Nova Didactica, 2011. p.43;
43. Miclea, M., Lemeni, G., Consiliere si orientare. Ghid de educație pentru cariera. Cluj-Napoca, Editura ASCR, 2004, 187 p;
44. Nedelea Al. Politici de marketing, București, Editura Didactică și Pedagogică, 2005, p. 23;
45. Negricea C.-I., Strategii de marketing online – soluții de succes pentru dezvoltarea și implementarea de marketing în activitatea organizației, București, Editura Universitară, 2010, p. 111,
46. Niculescu E., coord., Marketing modern, Concepte, tehnici, strategii. Iași, Editura Polirom, 2006, p.27;
47. Niculescu O., Verboncu I. – Management, Bucureşti, ediţia a III a, Editura Economică, 2009, p. 37;
48. Novak, A., Demetrescu, Mihai C., cond. st.,Marketingul educațional: cercetări de marketing privind satisfacerea cererii de educație , A.S.E., Bucureşti, 2009, p. 121;
49. Papuc I., Procesul decizonal managerial în sfera educațională, Cluj- Napoca, Editura ASCR, 2011, p. 43;
50. Patrașcu D., Ursu A.ș.a. Management educațional, 1999, p
51. Spătaru S., Management educațional, Bacău, Editura Grapho, 20011. p. 28;
52. Staș M., Școala pe bune: Schimbarea adaptivă a educației, București, 2007, p. 14,
53. Stăncioiu A. F., Strategii de marketing în turism, ediția II, București, Editura Economică, 2006, 256 p;
54. Stănculescu G., Management educațional, stiluri manageriale, Craiova, Editura Sitechi, 2008, p.32;
55. Strategia sectorială de dezvoltare a educației pentru anii 2014- 2020. Educația 2020., Adoptată prin HG nr 944 din 14.11.2014, 73 p.
56. Țoca I., Management educațional, București, Editura Didactică și Pedagogică, 2007, p. 81;
57. Veres Z., Marketingul serviciilor, Budapesta, Editura KJK-KERSZOV, 2005, 123 p. ;
58. Zaharia, R., Marketing social – politic, Bucureşti, Editura Uranus, 2002, p. 34;