

**ACADEMIA DE STUDII ECONOMICE DIN MOLDOVA**

Cu titlu de manuscris

C.Z.U.: 339.138:37:004(478)(043)

**CASAP LUCIA**

**SUPORTUL INFORMAȚIONAL CA FACTOR DE INFLUENȚĂ A DECIZIILOR ÎN  
MARKETINGUL EDUCAȚIONAL**

**521.04 – MARKETING și LOGISTICĂ**

Teză de doctor în economie

**Conducător științific:**

**Savciuc Oxana, doctor în economie,  
conferențiar universitar**

**Autorul:**

**Casap Lucia**

**CHIȘINĂU, 2019**

**© Casap Lucia, 2019**

## Cuprins:

|                                                                                                                                  |           |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>MULȚUMIRI.....</b>                                                                                                            | <b>11</b> |
| <b>ADNOTARE.....</b>                                                                                                             | <b>12</b> |
| <b>LISTA ABREVIERILOR .....</b>                                                                                                  | <b>15</b> |
| <b>INTRODUCERE.....</b>                                                                                                          | <b>17</b> |
| <b>1: SISTEMUL INFORMAȚIONAL - SUPORT PENTRU FUNDAMENTAREA DECIZIILOR DE MARKETING EDUCAȚIONAL .....</b>                         | <b>25</b> |
| 1.1. Evoluția marketingului și conceptul de marketing educațional .....                                                          | 25        |
| 1.2. Suportul informațional și componentele procesului decizional de marketing .....                                             | 39        |
| 1.3. Particularitățile suportului informațional în procesul decizional de marketing educațional .....                            | 48        |
| 1.4. Concluzii la Capitolul 1.....                                                                                               | 56        |
| <b>2: MARKETINGUL EDUCAȚIONAL ÎN REPUBLICA MOLDOVA ȘI ROLUL SUPORTULUI INFORMAȚIONAL ÎN PROCESUL DECIZIONAL AL ACESTUIA.....</b> | <b>60</b> |
| 2.1. Contextul marketingului educațional în învățământul general.....                                                            | 60        |
| 2.2. Premisele dezvoltării mix-ului de marketing educațional.....                                                                | 67        |
| 2.3. Rolul suportului informațional în procesul decizional de marketing .....                                                    | 76        |
| 2.4. Concluzii la Capitolul 2.....                                                                                               | 81        |
| <b>3: SUPORTUL INFORMAȚIONAL DE MARKETING ÎN ȘCOLI ȘI MODELE DE SPORIRE A CALITĂȚII SISTEMULUI EDUCAȚIONAL .....</b>             | <b>85</b> |
| 3.1. Structura suportului informațional în procesul decizional de marketing educațional.....                                     | 85        |
| 3.1.1. <i>Procesele mediului.....</i>                                                                                            | <i>87</i> |
| 3.1.2. <i>Sistemul Informațional Integrat.....</i>                                                                               | <i>88</i> |
| 3.1.3. <i>Decidentul de marketing .....</i>                                                                                      | <i>93</i> |
| 3.1.4. <i>Co-crearea și soluțiile automatizate de marketing.....</i>                                                             | <i>97</i> |
| 3.2. Modele de creștere a calității educației prin sporirea suportului informațional în procesul decizional de marketing.....    | 100       |

|                                                                                                                                           |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 3.3. Concluzii la Capitolul 3.....                                                                                                        | 107        |
| <b>CONCLUZII ȘI RECOMANDĂRI .....</b>                                                                                                     | <b>110</b> |
| <b>BIBLIOGRAFIE.....</b>                                                                                                                  | <b>114</b> |
| <b>ANEXE.....</b>                                                                                                                         | <b>140</b> |
| Anexa 1. Evoluția gândirii și practicii de marketing.....                                                                                 | 140        |
| Anexa 2. Evoluția și componentele de bază ale sistemului informațional de management al marketingului .....                               | 141        |
| Anexa 3. Procesul cercetării de marketing .....                                                                                           | 142        |
| Anexa 4. Cheltuielile guvernamentale pentru educație în Moldova (2009, 2015), UE (2014) și țările membre ale OCDE (2014) .....            | 143        |
| Anexa 5. Aspectul general al formulei de finanțare per elev și particularitățile aplicării la diferite etape ale procesului bugetar ..... | 144        |
| Anexa 6. Exemplu Fișa Școlii .....                                                                                                        | 147        |
| Anexa 7. Standardele de asigurare a calității pentru școlile de circumscripție .....                                                      | 148        |
| Anexa 8. Standarde de Competență Profesională ale Cadrelor Manageriale din Învățământul General.....                                      | 153        |
| Anexa 9. Standardele de asigurare a calității pentru școlile de circumscripție .....                                                      | 157        |
| Anexa 10. Tabel de corelație media examen gimnaziu, BAC, anul de studii, disponibilitate date și participare la ”Școala Mea” .....        | 161        |
| Anexa 11. Tabel de regresie anul disponibilității datelor, media examen gimnaziu.....                                                     | 162        |
| Anexa 12. Tabel de regresie participare ”Școala Mea”, media examen gimnaziu .....                                                         | 163        |
| Anexa 13. Tabel de regresie anul disponibilității datelor, media examen BAC .....                                                         | 164        |
| Anexa 14. Metode de analiză a datelor: corelația și regresia .....                                                                        | 165        |
| Anexa 15. Chestionar studiu sociologic .....                                                                                              | 168        |
| Anexa 16. Suportul informațional al mediul de marketing educațional pentru instituțiile de învățământ general.....                        | 172        |
| Anexa 17. Sisteme informaționale și soluții automatizate în educație la nivel național în Republica Moldova.....                          | 174        |

|                                                                                                                                                                                                                 |            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| Anexa 18. Competențe conform standardelor de formare a managerilor în domeniul marketingului educațional.....                                                                                                   | 177        |
| Anexa 19. Analiza comparativă a platformelor de comunicare, sistemelor informaționale și serviciilor electronice disponibile la nivel de instituție în sectorul educațional în Republica Moldova și Suedia..... | 179        |
| Anexa 20. Diferențe între abordarea de marketing educațional modern și ”tradițional” ...                                                                                                                        | 180        |
| Anexa 21. Act de implementare a rezultatelor cercetării eliberat de Ministerul Educației, Culturii și Cercetării.....                                                                                           | 181        |
| Anexa 22. Act de implementare a rezultatelor cercetării eliberat de Centrul Tehnologii Informaționale și Comunicaționale în Educație.....                                                                       | 183        |
| <b>DECLARAȚIE PRIVIND ASUMAREA RĂSPUNDERII.....</b>                                                                                                                                                             | <b>184</b> |
| <b>CURRICULUM VITAE.....</b>                                                                                                                                                                                    | <b>185</b> |

## Lista figurilor:

|                                                                                                                                           |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1. Teoria schimbării, relația dintre sporirea accesului la informații, marketing educațional și sporirea calității educației ..... | 17 |
| Figura 1.1. Particularitățile mixului marketingului educațional.....                                                                      | 30 |
| Figura 1.2. Efectele aplicării marketingului de co-creare asupra serviciilor educaționale .....                                           | 33 |
| Figura 1.3. Schimbarea paradigmei de dezvoltare a serviciilor educaționale .....                                                          | 33 |
| Figura 1.4. Elementele co-creării .....                                                                                                   | 35 |
| Figura 1.5. Caracteristicile serviciilor educaționale .....                                                                               | 35 |
| Figura 1.6. Influența TI asupra marketingului educațional .....                                                                           | 39 |
| Figura 1.7. Procesele de marketing, factorul de decizie de marketing și sistemul suport de management al marketingului.....               | 39 |
| Figura 1.8. Clasificarea de bază a surselor de informații de marketing .....                                                              | 41 |
| Figura 1.9. Componentele Sistemului Suport de Management al Marketingului .....                                                           | 42 |
| Figura 1.10. Componentele constitutive și diferitele tipuri de SSMMk .....                                                                | 43 |
| Figura 1.11. Sistemul Informațional de Marketing prezentat în formă schematică.....                                                       | 44 |
| Figura 1.12. Componentele și sursele de date ale SIMk .....                                                                               | 45 |
| Figura 1.13. Funcțiile soluțiilor automatizate de marketing .....                                                                         | 46 |
| Figura 1.14. Noul model al procesului decizional de marketing în baza co-creării serviciului și SI Integrat.....                          | 47 |
| Figura 1.15. Cadrul SIMk asistat de calculator.....                                                                                       | 49 |
| Figura 1.16. Mediul de marketing educațional .....                                                                                        | 54 |
| Figura 2.1. Etapele evoluției marketingului în Moldova.....                                                                               | 60 |
| Figura 2.2. Cadrul contextual al reformelor în educație.....                                                                              | 62 |
| Figura 2.3. Evoluția numărului populației cu vârsta 5-19 ani, 1991-2018.....                                                              | 63 |
| Figura 2.4. Cheltuielile publice în educație, 2005-2015 .....                                                                             | 63 |
| Figura 2.5. Indicele Dezvoltării Capitalului Uman în Moldova, 1990-2014 .....                                                             | 64 |
| Figura 2.6. Contextul reformelor și marketingului educațional în învățământul general .....                                               | 65 |

|                                                                                                                                       |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 2.7. Niveluri de intervenție în scopul stimulării marketingului educațional.....                                               | 66 |
| Figura 2.8. Contribuția factorilor de mediu asupra capacității de învățare a elevilor .....                                           | 68 |
| Figura 2.9. Amplasare școli reabilitate conform standardelor .....                                                                    | 69 |
| Figura 2.10. Sală de clasă până și după reabilitări .....                                                                             | 69 |
| Figura 2.11. Elementele actuale ale procesului decizional de marketing în învățământul general din Republica Moldova .....            | 76 |
| Figura 2.12. Rezultatele "PISA" Moldova.....                                                                                          | 76 |
| Figura 2.13. Gradului de satisfacție al populație privind calitatea educației .....                                                   | 77 |
| Figura 2.14. Media examene gimnaziu, examene BAC .....                                                                                | 78 |
| Figura 2.15. Mediile examenelor de BAC și absolvire a gimnaziului înainte și după participarea la proiectul "Școala Mea", puncte..... | 80 |
| Figura 3.1. Contribuția marketingului în instituțiile de învățământ general .....                                                     | 86 |
| Figura 3.2. Profilul respondenților .....                                                                                             | 87 |
| Figura 3.3. Mediul de marketing educațional pentru instituțiile de învățământ general din Republica Moldova.....                      | 88 |
| Figura 3.4.Gradul de dezvoltare a componentelor SIMk în instituțiile de învățământ general .....                                      | 89 |
| Figura 3.5.BD interne* și sisteme informaționale disponibile în instituțiile de învățământ general, opinia managerilor, % .....       | 90 |
| Figura 3.6.Surse de informații utilizate de managerii instituțiilor pentru fundamentarea deciziilor, %.....                           | 93 |
| Figura 3.7.Factorii ce influențează percepția elevilor și părinților față de calitatea educației, % .....                             | 94 |
| Figura 3.8.Scopul utilizării informației de către managerii instituțiilor de învățământ general, % .....                              | 95 |
| Figura 3.9.Scopul utilizării informațiilor în procesul decizional de către managerii instituțiilor de învățământ general, %.....      | 95 |

|                                                                                                                                                  |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Figura 3.10. Tipurile de informații oferite de managerii instituțiilor de învățământ general clienților .....                                    | 96  |
| Figura 3.11. Canale de comunicare utilizate de managerii instituțiilor de învățământ general .....                                               | 98  |
| Figura 3.12. Dezvoltarea sistemelor automatizate în instituțiile de învățământ general .....                                                     | 99  |
| Figura 3.13. Aprecierea disponibilității datelor și necesității unui SI integrat de către managerii instituțiilor de învățământ general, % ..... | 101 |
| Figura 3.14. Structura ” Sistemului Informațional Integrat” .....                                                                                | 102 |
| Figura 3.15. Exemple de informație de marketing colectată în școli care ar putea susține deciziile de marketing .....                            | 103 |
| Figura 3.16. Prognoză rezultate gimnaziu, model integrare informațională .....                                                                   | 104 |
| Figura 3.17. Prognoză rezultate BAC, model integrare informațională .....                                                                        | 105 |
| Figura 3.18. Prognoză rezultate gimnaziu, model inclusiv co-creare .....                                                                         | 105 |
| Figura 3.19. Elemente de co-creare .....                                                                                                         | 107 |
| Figura A.3. Procesul cercetării de marketing .....                                                                                               | 142 |
| Figura A.4. Cheltuielile guvernamentale pentru educație în Moldova (2009, 2015), UE (2014) și țările membre ale OCDE (2014) .....                | 143 |



## Lista tabelelor:

|                                                                                                                                                                                            |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabelul 1.1. Revoluțiile industriale.....                                                                                                                                                  | 26  |
| Tabelul 1.2. Structura sistemului educațional pe niveluri și repartizarea referințelor bibliografice privind marketingul educațional.....                                                  | 31  |
| Tabelul 1.3. Diferențe între abordarea tradițională și modernă a marketingului educațional.....                                                                                            | 34  |
| Tabelul 1.4. Noul mix de marketing educațional (6P) și factorii variabili ai acestuia .....                                                                                                | 36  |
| Tabelul 1.5.Totalitatea elementelor mixul de marketing educațional în viziunea diferitor autori .....                                                                                      | 52  |
| Tabelul 2.1. Condițiile constituirii și promovării marketingului în Moldova .....                                                                                                          | 61  |
| Tabelul 2.2. Autori și arii de cercetare a marketingului educațional în Moldova .....                                                                                                      | 62  |
| Tabelul 2.3. Categoriile de informații care se conțin în "SIME" .....                                                                                                                      | 66  |
| Tabelul 2.4. Categoriile de informații care se conțin în "Fișa școlii" .....                                                                                                               | 70  |
| Tabelul 2.5. Standardele de asigurare a calității pentru școlile de circumscripție.....                                                                                                    | 72  |
| Tabelul 2.6. Standardele de competență profesională ale cadrelor manageriale din învățământul general.....                                                                                 | 73  |
| Tabelul 2.7.Standardele de competență profesională ale cadrelor didactice din învățământul general.....                                                                                    | 74  |
| Tabelul 2.8. Tabel rezultate ANOVA, dependența mediilor examenelor de BAC și absolvire a gimnaziului de disponibilitatea datelor.....                                                      | 79  |
| Tabelul 2.9. Tabel rezultate ANOVA, dependența mediilor examenelor de BAC și absolvire a gimnaziului de participarea la proiectul "Școala Mea" .....                                       | 81  |
| Tabelul 3.1.Modelare raport cheltuieli per elev/rezultatele învățării (de facto 2013-2016, estimate 2017-2019), MDL/punct (scala de la 1-10 a sistemului de evaluare din R. Moldova) ..... | 106 |
| Tabel A.1: Evoluția gândirii și practicii de marketing.....                                                                                                                                | 140 |
| Tabel A.2: Evoluția și componentele de bază ale sistemului informațional de management al marketingului .....                                                                              | 141 |
| Tabel A.7: Standardele de asigurare a calității pentru școlile de circumscripție .....                                                                                                     | 148 |

|                                                                                                                                                                                                                   |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabel A.8: Standarde de Competență Profesională ale Cadrelor Manageriale din Învățământul General.....                                                                                                            | 153 |
| Tabel A.9: Standardele de asigurare a calității pentru școlile de circumscripție .....                                                                                                                            | 157 |
| Tabel A.10: Tabel de corelație media examen gimnaziu, BAC, anul de studii, disponibilitate date și participare la ”Școala Mea” .....                                                                              | 161 |
| Tabel A.11: Tabel de regresie anul disponibilității datelor, media examen gimnaziu .....                                                                                                                          | 162 |
| Tabel A.12: Tabel de regresie participare ”Școala Mea”, media examen gimnaziu .....                                                                                                                               | 163 |
| Tabel A.13: Tabel de regresie participare ”Școala Mea”, media examen gimnaziu .....                                                                                                                               | 164 |
| Tabel A14: Analiza varianței ANOVA pentru modelul regresional liniar. ....                                                                                                                                        | 167 |
| Tabel A.16: Suportul informațional al mediul de marketing educațional pentru instituțiile de învățământ general.....                                                                                              | 172 |
| Tabel A.17: Sisteme informaționale și soluții automatizate în educație la nivel național în Republica Moldova.....                                                                                                | 174 |
| Tabel A.18: Competențe conform standardelor de formare a managerilor în domeniul marketingului educațional.....                                                                                                   | 177 |
| Tabel A.19: Analiza comparativă a platformelor de comunicare, sistemelor informaționale și serviciilor electronice disponibile la nivel de instituție în sectorul educațional în Republica Moldova și Suedia..... | 179 |
| Tabel A.20: Diferențe între abordarea de marketing educațional modern și ”tradițional” ....                                                                                                                       | 180 |

## MULȚUMIRI

Această lucrare este dedicată familiei mele, în special soțului – Alexandru și fiului – Gabriel, pentru răbdarea și suportul acordat pe parcursul ultimilor cinci ani. Mulțumiri speciale sunt adresate conducătorului științific – Oxana Savciuc, pentru ghidare, suport și încurajare în tot acest proces, precum și membrilor școlii doctorale – Feuraș Eugenia și Băcioi Valentina. Recunoștințe pentru încurajarea inițierii studiilor de doctorat și suport la diferite etape în procesul de cercetare sunt transmise Veronicăi Midari și dl. Anatol Gremalschi. Oamenilor speciali precum: John Sören Pettersson, Janet Pettersson, Prima Gustiené, Monika Magnusson, Mihai Băcilă, Marius D. Pop, Raluca Ciornea și Ovidiu Moisescu mulțumiri pentru schimbul de experiență și suport oferit în afara țării. Nu în ultimul rând, exprim gratitudini tuturor recenzenților: Igor Melnic, Profira Cristafovici, Serghei Portarescu, Gangan Svetlana și Cotelnic Ala care au revăzut la diferite etape și contribuit cu sugestii la această lucrare, precum și membrilor comisiilor: Saharnean Liliana, Covaș Lilia, Solcan Angela, Cojocaru Vadim, Bulat Galina, Grosu Vladimir, Doga Valeriu și Belostecinic Grigore.

## ADNOTARE

Lucia Casap

### **Suportul Informațional ca factor de influență a deciziilor în Marketingul Educațional**

**Teză de doctor în economie. 521.04 – Marketing și Logistică. Chișinău, 2019**

**Structura lucrării:** introducere, trei capitole, concluzii și recomandări, bibliografie din 239 titluri, 22 anexe, 139 pagini text de bază ilustrat cu 15 tabele, 51 figuri și 3 formule. Rezultatele obținute sunt publicate în 12 lucrări științifice cu un volum de 4.6 coli de autor.

**Cuvinte cheie:** marketing educațional, Republica Moldova, co-creare, suport informațional, sistem informațional de marketing, Sistem Informațional de Management în Educație.

**Scopul cercetării:** constă în determinarea rolului și a impactului suportului informațional în luarea deciziilor în marketingul educațional din Republica Moldova.

**Obiectivele cercetării:** determinarea tendințelor marketingului modern; definirea particularităților marketingului educațional; determinarea conținutului, rolului și structurii suportului informațional în procesul decizional de marketing educațional; identificarea premiselor și gradului de dezvoltare a marketingului educațional în Republica Moldova; evaluarea suportului informațional de marketing în școlile din Moldova și identificarea soluțiilor de sporire a calității sistemului educațional prin dezvoltarea suportului informațional în deciziile de marketing educațional.

**Noutatea și originalitatea științifică:** aprofundarea noilor viziuni privind marketingul educațional, completarea conceptului de proces decizional de marketing și definirea acestuia în domeniul educațional, determinarea nivelului de dezvoltare a marketingului educațional în Moldova; determinarea rolului suportului informațional în luarea deciziilor și realizarea obiectivelor de marketing în învățământul general; determinarea modalităților de sporire a calității educației prin dezvoltarea sistemului informațional de marketing și practicilor de co-creare a serviciilor educaționale în școlile din Moldova.

**Metodologia aplicată în teză.** În teza sunt utilizate metode complexe de analiză și sinteză a informației: inducția și deducția, analiza și sinteza, analogia, corelarea, precum și metodele economico-matematice, economico-statistice și cele ale analizei economice de prelucrare a informației: compararea, gruparea, etc. Datele prezentate în acest studiu au fost colectate din surse primare și secundare, fiind atât de natură cantitativă și calitativă.

**Problema științifică importantă soluționată** în domeniul cercetat constă în determinarea gradului de dezvoltare a marketingului educațional în Republica Moldova; definirea teoretică a structurii suportului informațional în procesul decizional de marketing educațional din Republica Moldova și determinarea rolului acestuia în sporirea calității învățământului general.

**Semnificația teoretică** a tezei constă în completarea conceptului de proces decizional de marketing, dezvoltarea conceptului de proces decizional de marketing educațional, definirea conceptului de sistem informațional de marketing în educație, determinarea structurii, rolului și impactului acestuia în învățământul general din Republica Moldova.

**Valoarea aplicativă** a cercetării este constituită din trei direcții majore: (i) determinarea rolului suportului informațional în apariția și dezvoltarea marketingului educațional, dar și a impactului acestuia în luarea deciziilor de marketing educațional; (ii) determinarea nivelului de dezvoltare a marketingului educațional în Moldova și soluțiilor de sporire a aplicării acestuia în școli; (iii) argumentarea necesității unor soluții informaționale complexe și integrate, precum și eforturilor de co-creare pentru dezvoltarea marketingului educațional care ar contribui la sporirea calității și atractivitatea sectorului educațional.

**Rezultate ale acestei cercetări** sunt transpuse în politici din domeniul educațional, precum: (i) extinderea și interconectarea sistemelor informaționale din domeniul educațional, (ii) utilizarea informației în procesul decizional și de comunicare, (iii) dar și sporirea eforturilor de implicare a cetățenilor în co-crearea serviciilor educaționale.

## ANNOTATION

Lucia Casap

### **Informational support as a factor of influence of decisions in Educational Marketing**

**PhD thesis in economics. 521.04 – Marketing and logistics. Chisinau, 2019**

**Document structure:** introduction, three chapters, conclusions and recommendations, 239 bibliography titles, 22 annexes, 139 main text pages illustrated with 15 tables, 51 figures and 3 formulas. The results of the research are published in 12 scientific papers with a volume of 4.6 sheets of author.

**Key words:** educational marketing, Republic of Moldova, co-creation, informational support, marketing information system, Education Management Information System.

**The purpose of the research:** is to determine the role and impact of informational support in decision-making process in educational marketing of the Republic of Moldova.

**The objectives are:** to determine trends of modern marketing; to define the peculiarities of educational marketing; to determine the content, role and structure of informational support in educational marketing; to identify the premises and degree of development of educational marketing in the Republic of Moldova; to assess the marketing information support in Moldovan schools and identification of solutions to enhance the quality of the educational system by developing informational support in educational marketing decisions.

**The scientific novelty and originality:** are to deepening new perspectives on the educational marketing, completing the concept of marketing decision-making process and defining it in educational field, determining the level of educational marketing development in Moldova; determining the role of informational support in decision-making and achievement of marketing objectives in general education; determining ways to boost the quality of education by developing marketing information and co-creation practices of educational services in Moldovan schools.

**The methodology applied in the thesis.** The thesis uses complex methods of information analysis and synthesis: induction and deduction, analysis and synthesis, analogy, correlation, as well as economic-mathematical, economic-statistical and those of economic analysis of information processing: comparison, grouping, etc. The data presented in this study were collected from primary and secondary sources, being both quantitative and qualitative in nature.

**The important scientific problem solved** in the researched field is to determine the degree of educational marketing development in the Republic of Moldova; to define theoretical structure of the information support for educational marketing decision-making process in Moldova and its role in enhancing the quality of general education.

**The theoretical significance** of the thesis is to complement the concept of marketing decision-making process, to develop the concept of educational marketing decision-making process, to define the concept of education marketing informational system, and determine its structure, role and impact in the general education of the Republic of Moldova.

**The applicative value** of the research consists of three major directions: (i) determining the role of informational support in the emergence and development of educational marketing, but also its impact on educational marketing decisions; (ii) determining the level of educational marketing development in Moldova and solutions for enhancing its application in schools; (iii) the argumentation of the need for complex and integrated information solutions as well as co-creation efforts for the development of educational marketing that would contribute to the quality and attractiveness of the educational sector.

**The results of this research** are translated into educational policies, such as: (i) the expansion and interconnection of information systems in the educational field, (ii) the use of information in decision-making and communication processes, (iii) but also, increasing the efforts to involve citizens in co-creation of educational services.

## АННОТАЦИЯ

### Луча Касап, Информационная Поддержка как фактор влияния решений в Образовательном Маркетинге

Докторская диссертация в экономике. 521.04 – Маркетинг и логистика. Кишинёв, 2019

**Структура диссертации:** введение, три главы, выводы и рекомендации, библиография из 239 названий, 22 приложения, 139 основные текстовые страницы, иллюстрированные 15 таблицами, 51 рисунков и 3 формул. Результаты исследования опубликованы в 12 научных статьях объемом 4,6 печатных листов.

**Ключевые слова:** образовательный маркетинг, Республика Молдова, информационная поддержка, маркетинговая информационная система, Система Управления Информацией в Образовании.

**Цель исследования:** определить роль и воздействие информационной поддержки в принятии решений в образовательном маркетинге в Республике Молдова.

**Задачи исследования:** определить тенденции современного маркетинга; определить особенности образовательного маркетинга; определить содержания, роли и структуры информационной поддержки в образовательном маркетинге; определить условия и степень развития образовательного маркетинга в Республике Молдова; оценка маркетинговой информационной поддержки в Молдавских школах и определение решений для повышения качества образовательной системы путем развития информационной поддержки в образовательных маркетинговых решениях.

**Научная новизна и оригинальность** исследования заключается в углублении новых видений образовательного маркетинга, дополнение концепции процесса принятия маркетинговых решений и ее определение в сфере образования; определении степени развития образовательного маркетинга в Республике Молдова; определение роли информационной поддержки в принятии решений и достижении маркетинговых целей в системе общего образования; определение того, как улучшить качество образования путем развития информационной системы маркетинга и совместного создания образовательных услуг в школах Молдовы.

**Методология, примененная в диссертации.** В диссертации используются комплексные методы анализа и синтеза информации: индукция и дедукция, анализ и синтез, аналогия, корреляция, а также экономико-математический, экономико-статистический и экономический анализ обработки информации: сравнение, группировка и т. д. Данные, представленные в этом исследовании, были собраны из первичных и вторичных источников, и является как количественного, так и качественного характера.

**Актуальная научная проблема решенная** в ходе диссертации является определение степени развития образовательного маркетинга в Республике Молдова; теоретическое определение структуры информационной поддержки в процессе принятия решений в сфере образовательного маркетинга в Республике Молдова и определение его роли его в повышении качество общего образования.

**Теоретическая значимость диссертации** заключается в том, чтобы дополнить концепцию процесса принятия маркетинговых решений, разработать концепцию процесса принятия решений в сфере образовательного маркетинга, описать концепцию информационной поддержки в образовательном маркетинге, определить ее структуру, роль и влияние в образовательном секторе Молдовы.

**Практическая значимость исследования** состоит из трех основных направлений: (i) определение роли информационной поддержки в становлении и развитии образовательного маркетинга, а также его влияния на принятие решений в образовательном маркетинге; (ii) определение уровня развития образовательного маркетинга в Молдове и решений для повышения его применения в школах; (iii) аргументация необходимости комплексных и интегрированных информационных решений а также сотворческие усилия для развития образовательного маркетинга который будут способствовать повышению качества и привлекательности сектора образования.

**Результаты этого исследования** транслируются в образовательных политик, таких как: (i) расширение и взаимосвязь информационных систем в образовательной сфере, (ii) использование информации в процессе принятия решений и коммуникации, (iii), но также, повышение усилий по вовлечению граждан в совместное создание образовательных услуг.

## LISTA ABREVIERILOR

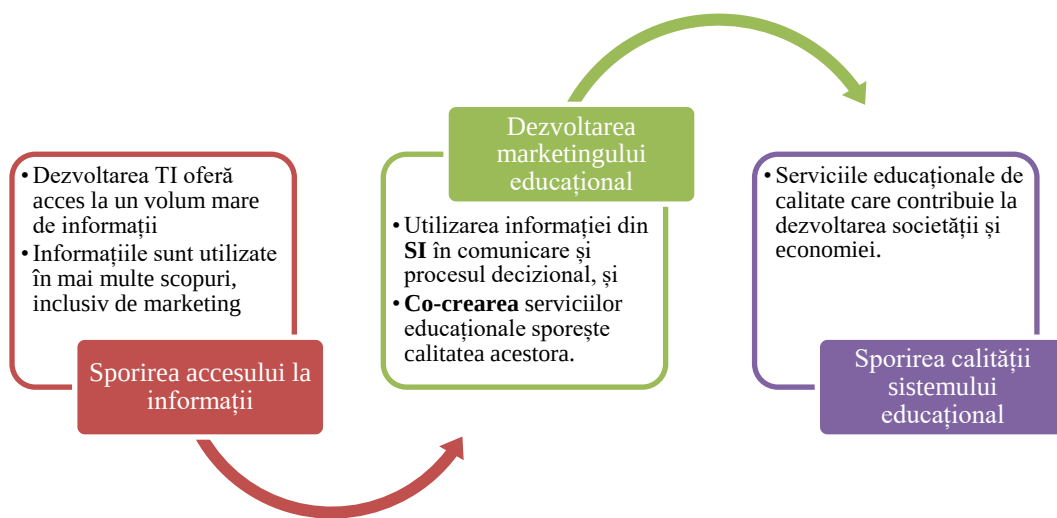
|             |                                                        |
|-------------|--------------------------------------------------------|
| <b>BAC</b>  | Bacalaureat                                            |
| <b>BD</b>   | Baze de date                                           |
| <b>CAWI</b> | Computer-assisted web interviewing                     |
| <b>CPP</b>  | Comunicarea Părinți-Profesori                          |
| <b>FG</b>   | Focus grup                                             |
| <b>MECC</b> | Ministerului Educației, Culturii și Cercetării         |
| <b>MSR</b>  | Media sumei regresiilor                                |
| <b>MSE</b>  | Media sumei erorilor                                   |
| <b>OECD</b> | Organisation for Economic Co-operation and Development |
| <b>PIB</b>  | Produsul Intern Brut                                   |
| <b>PISA</b> | Programme for International Student Assessment         |
| <b>PNUD</b> | Programului Națiunilor Unite pentru Dezvoltare         |
| <b>RI</b>   | Rapoarte Interne                                       |
| <b>ROI</b>  | Return of Investments                                  |
| <b>SAM</b>  | Soluțiile automatizate de marketing                    |
| <b>SI</b>   | Sistem Informațional                                   |
| <b>SIM</b>  | Sistem Informațional de Management                     |
| <b>SIME</b> | Sistem Informațional de Management în Educației        |
| <b>SIMk</b> | Sistem Informațional de Marketing                      |

|               |                                                                  |
|---------------|------------------------------------------------------------------|
| <b>SMS</b>    | Short message service                                            |
| <b>SPD</b>    | Suport al Procesului Decizional                                  |
| <b>SPSS</b>   | Statistical package for the social sciences                      |
| <b>SSDM</b>   | Sistem suport al deciziilor de marketing                         |
| <b>SSE</b>    | Error Sum of Square (suma pătratului erorilor)                   |
| <b>SSMMk</b>  | Sisteme suport de management al marketingului                    |
| <b>SSR</b>    | Regression Sum of Square (regresia sumei pătratelor)             |
| <b>SST</b>    | Total Sum of Square (suma totală a pătratelor)                   |
| <b>SUA</b>    | Statele Unite ale Americii                                       |
| <b>TI</b>     | Tehnologii Informaționale                                        |
| <b>UNESCO</b> | United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization |



## INTRODUCERE

**Actualitatea și importanța temei de cercetare:** Sporirea accesului la informații prin intermediul tehnologiilor informaționale (TI) și internetului au determinat schimbări importante atât în domeniul economic, cât și social. Datorită acestora au apărut sistemele informaționale (SI) care au contribuit la dezvoltarea marketingului. Totodată, marketingul a evoluat și el, la momentul actual accentele fiind schimbate de pe promovarea produselor și serviciilor, pe co-crearea acestora. Astfel, prin utilizarea informației din SI, dar și din procesul de co-creare a serviciilor educaționale, în procesul decizional de marketing, este sporită calitatea educației, care contribuie la rândul ei la dezvoltarea societății și economiei.



**Figura 1. Teoria schimbării, relația dintre sporirea accesului la informații, marketing educațional și sporirea calității educației**

*Sursa: Elaborată de autor*

Schimbările demografice și structurale ale sectorului educației în Republica Moldova au impus o serie de reforme necesare ajustării la standardele internaționale. Astfel, pentru a face față concurenței internaționale impuse de procesul de globalizare, la nivel național, în 2014, "Ministerului Educației, Culturii și Cercetării" a creat "Sistemul Informațional de Management al Educației". În baza acestuia au fost luate un șir de decizii privind politica de preț, personal, phisycal facilities (infrastructură) etc., menite să sporească calitatea serviciilor educaționale în condiții de eficiență. Aceste reforme arată rezultate în ultimii ani, însă sunt necesare eforturi suplimentare pentru a aduce sistemul educațional al Republicii Moldova la un nivel competitiv pe plan internațional.

Aplicarea strategiilor și tehnicilor de marketing la nivel de școli ar contribui la o creștere mai rapidă a calității educației. Schimbările la nivel național au condus la apariția marketingului educațional și în școlile din Republica Moldova. Fiind în competiție cu alte instituții pentru fiecare copil, datorită introducerii costului standard per elev, managerii școlilor sunt nevoiți să se reorienteze spre necesitățile și doleanțele beneficiarilor. Într-un mod conștient sau inconștient, aceștia, au început să aplice strategii de marketing pentru a se racorda la cerințele pieței educaționale. Cu toate acestea, lipsa unor informații specifice de marketing, cunoștințelor managerilor în acest domeniu, dar și a abilităților analitice reduce semnificativ din capacitatea lor de a se orienta spre clienți. Totodată, doar unele instituții depun eforturi de implicare a beneficiarilor în procesul de co-creare a serviciilor educaționale sau dispun de pagini web sau pe rețelele de socializare pentru ca cel puțin să informeze beneficiarii despre serviciile sale.

Crearea unui suport integrat din punct de vedere al sistemelor informaționale și al funcțiilor (de decizie și comunicare) și stimularea eforturilor de co-creare a serviciilor educaționale ar putea contribui semnificativ la orientarea de marketing a instituțiilor, astfel sporind calitatea serviciilor educaționale.

***Gradul de studiere a temei investigate:*** marketingul educațional este un subiect relativ nou, fiind preponderent cercetat la nivelul învățământului superior, unde se consideră că există o piață de servicii ”în sine”. Printre autorii internaționali care au analizat subiectul sunt Phillip Kotler, Karen Fox, Felix Maringe, Izhar Oplatka, Cătălin Glava, Marius D. Pop, Alina Filip, Mihai Paiu; în timp ce printre autorii din Republica Moldova s-au remarcat: Nicolae Bucun, Galina Bulat, Viorelia Moldovan-Bătrânac, Ecaterina Șișcan și Tatiana Repida.

Marketingul educațional la treapta învățământului general, atât în Moldova, cât și la nivel mondial este relativ puțin studiat și implementat. Similar, și suportul informațional de marketing educațional, iar influența acestuia asupra procesului decizional a fost analizată într-o măsură și mai limitată. Aceste trei constatări au constituit argumente în fundamentarea acestei teze.

***Scopul tezei*** constă în determinarea rolului și a impactului suportului informațional asupra luării deciziilor în marketingul educațional din Republica Moldova. Scopul propus a determinat formularea următoarelor **obiective**:

- Determinarea tendințelor marketingului modern;

- Definirea particularităților marketingului educațional;
- Determinarea conținutului, rolului și structurii suportului informațional în procesul decizional de marketing educațional;
- Identificarea premiselor și gradului de dezvoltare a marketingului educațional în Republica Moldova;
- Evaluarea suportului informațional de marketing în școlile din Republica Moldova;
- Identificarea soluțiilor de sporire a calității sistemului educațional prin dezvoltarea suportului informațional în deciziile de marketing educațional.

***Suportul teoretico-științific și metodologic al lucrării:*** pentru realizarea acestei teze au fost utilizate metode complexe de analiză și sinteză a informației. Datele prezentate în acest studiu au fost colectate din surse primare și secundare, fiind atât de natură cantitativă și calitativă. Acestea sunt descrise în continuare în ordine cronologică după cum urmează:

La *I etapă* au fost utilizate date primare și secundare pentru documentare și fundamentare. Datele primare au fost colectate prin intermediul interviurilor aprofundate semi-structurate. Numărul total de interviuri aprofundate realizate este de 40. Dintre acestea, 15 au fost efectuate în Republica Moldova cu reprezentanți ai administrației publice centrale, locale și instituțiilor de învățământ. Pentru a realiza o analiză comparativă a situației din țară, dar și în calitate de sursă de inspirație, prin intermediul bursei de studii UNESCO Obuchi Fellowship 2015, au fost întreprinse două vizite de studiu în Suedia pe o durată de câte o lună în anul 2015 și 2016. Aici au fost conduse celelalte 25 de interviuri în municipalitățile Karlstad și Örebro. Interviurile au fost la fel realizate cu reprezentanți din toate nivelurile educaționale, manageri de instituții și reprezentanți ai administrației publice locale. Suedia a fost selectată drept destinație dat fiind orientarea acesteia spre educație și formare a competențelor populației, dar și datorită gradului înalt de tehnologizare și utilizare a resurselor TI în prestarea serviciilor și luarea deciziilor. Datele secundare au fost colectate din literatura de specialitate publicată în presa scrisă sau pe internet, în limbile română, rusă, engleză și franceză din biblioteci cu resurse deschise sau acces limitat. Lista bibliografiei este prezentată la finele documentului, fiind alcătuită în total din 239 surse. Rezultatele analizei datelor secundare au fost utilizate pentru Capitolele 1-3 și au permis formularea următoarelor ipoteze:

*Ipoteza 1: Reformele inițiate în sectorul educației, inclusiv de sporire a accesului la informații, au contribuit la dezvoltarea marketingului educațional ce a condus la sporirea calității educației.*

*Ipoteza 2: Eforturile suplimentare de oferire a informației și comunicare, rezultate în procesul de co-creare a serviciilor educaționale, sporesc efectul disponibilității informațiilor în managementul eficient al instituțiilor.*

*La etapa a II au fost colectate datele primare de natură cantitativă privind:*

- Media la examenele de BAC și media la examenele de absolvire a gimnaziului, care au fost accesate de pe Portalul “Date deschise despre învățământul general” <http://sime.md:8080>. Totodată, această sursă a fost utilizată pentru colectarea e-mailurilor directorilor de instituții din învățământul general din Republica Moldova, necesare pentru sondaj.
- Informații privind nivelul de utilizare de către managerii instituțiilor a suportului informațional în comunicarea cu părinții și elevii, dar și pentru fundamentarea deciziilor au fost colectate prin intermediul sondajului online realizat pe platforma [www.surveymonkey.com](http://www.surveymonkey.com). Link-ul sondajului a fost expediat în limba română și rusă la 1229 adrese de email. În rezultat au fost colectate 109 răspunsuri.

*La etapa a III au fost analizate datele cantitative, colectate și testate ipotezele formulate. În acest scop au fost utilizate metode de inducție, deducție, corelație și regresie (detalii Anexa 14). Rezultatele acestor două cercetări au fost expuse în capitolele doi și trei ale tezei.*

*La etapa IV, finală, au fost formulate recomandările cercetării.*

***Baza informațională de cercetare*** înglobează date din:

- literatura de specialitate publicată în presa scrisă sau pe internet în limbile română, rusă, engleză și franceză din biblioteci naționale și internaționale (Suedia);
- baza de date a Biroului Național de Statistică;
- Portalul “Date deschise despre învățământul general”;
- date primare culese prin intermediul interviurilor aprofundate în Moldova și Suedia; și
- date primare colectate prin intermediul sondajului online în Republica Moldova.

***Noutatea și originalitatea științifică a lucrării*** constă în:

- aprofundarea noilor viziuni privind marketingul educațional;
- completarea conceptului de proces decizional de marketing;
- definirea conceptului de proces decizional de marketing educațional;
- determinarea nivelului de dezvoltare a marketingului educațional în Moldova;
- determinarea rolului suportului informațional asupra luării deciziilor și realizării obiectivelor de marketing în învățământul general din Republica Moldova;
- determinarea gradului de dezvoltare a sistemului informațional de marketing și practicilor de co-creare a serviciilor educaționale în școlile din Republica Moldova;
- identificarea modalităților de sporire a calității sistemului educațional și impactului acestora prin dezvoltarea suportului informațional de marketing în școlile din Republica Moldova.

***Problema științifică importantă, soluționată în domeniul cercetat*** constă în determinarea gradului de dezvoltare a marketingului educațional în Republica Moldova; definirea teoretică a structurii suportului informațional în procesul decizional de marketing educațional din Republica Moldova și determinarea rolului acestuia în sporirea calității învățământului general.

***Semnificația teoretică*** a tezei constă în completarea conceptului de proces decizional de marketing, dezvoltarea conceptului de proces decizional de marketing educațional, definirea conceptului de sistem informațional de marketing în educație, și determinarea structurii, rolului și impactului acestuia în învățământul general din Republica Moldova.

***Valoarea aplicativă*** a cercetării este constituită din trei direcții majore:

- Determinarea rolului suportului informațional în apariția și dezvoltarea marketingului educațional; dar și a impactului acestuia asupra luării deciziilor de marketing educațional;
- Determinarea nivelului de dezvoltare a marketingului educațional în sectorul educațional din Republica Moldova și soluțiilor de sporire a aplicării acestuia în școli;

- Argumentarea necesității unor soluții informaționale complexe și integrate, precum și eforturilor de co-creare pentru dezvoltarea marketingului educațional care ar contribui la sporirea calității și atractivitatea sectorului educațional.

***Aprobarea rezultatelor cercetării.*** Rezultatele cercetării au fost prezentate și discutate la diferite conferințe și simpozioane naționale și internaționale. Printre țările în care au fost prezentate rezultatele tezei sunt: Republica Moldova, Suedia, Federația Rusă, Ucraina, România. Lista publicațiilor este prezentată în continuare:

1. **Lucia Casap**, John Sören Pettersson, *The E-governance Development in Educational Sector of Republic of Moldova*, Lecture Notes in Computer Science, Electronic Government, volume 10428, Springer, September 2017, ISSN 0302-9743, pag. 177-186, 0,57 c.a.
2. **Lucia Casap**, *The Informational Support in Educational Marketing Decision-Making Process in the Republic of Moldova*. Marketing from Information to Decision Journal, Volumul I, nr. 2, 2018, pag. 5-11, ISSN: 2601-3983, 0,50 c.a.
3. **Lucia Casap**, *Conținutul și rolul suportului informațional în cadrul mixului de marketing din învățământul general*, Economica, Revistă științifico-didactică economică, An. XXV, nr.3 (105), septembrie 2018, pag. 21-31, ISSN 1810-9136, 0,47 c.a. categoria B.
4. **Lucia Casap**, Oxana Savciuc, *The impact of project marketing on the projects finality*. Eastern European Journal of Regional Studies, Volume I, Issue I, June 2015, pag. 49-58, ISSN: 2537-6179, E-ISSN: 1857-436X, 0,37 c.a.
5. Oxana Savciuc, **Lucia Casap**, *Tendențele marketingului modern experiențe mondiale și locale*. În: Conferința Științifică Internațională: Competitivitatea și Inovarea în Economia Cunoașterii din 22-23 septembrie, 2017, pag 45-51, ISBN: 978-9975-75-893-2, 0,39, c.a.
6. **Lucia Casap**, Oxana Savciuc, *Education marketing and the role of IT technologies in its development*. În: International Conference Professional Education and Economic Needs of the Black Sea Region, 2015, pag. 56-62, ISBN 978-9975-75-786-7; 0,27 c.a.
7. **Lucia Casap**, *The Influence of the Project Marketing on Absorption Capacity of External Funds (the experience of the Republic of Moldova)*. În: Fostering Knowledge Triangle in Moldova, 2016, Conference Proceedings, Academy of

- Economic Studies of Moldova, Centre for Studies in European Integration, pag. 70-80, ISBN 978-9975-3069-5-9, 0,44 c.a.
8. **Lucia Casap**, *Conceptul de Marketing Educațional și implementarea acestuia în Republica Moldova*. În: Conferință națională cu participare internațională, Marketing, comerț, merceologie: evoluții și tendințe în condițiile globalizării economice din 27-28 noiembrie 2014, Ediția I, Academia de Studii Economice a Moldovei, pag. 189-196, ISBN 978-9975-75-737-9, 0,24 c.a.
  9. **Lucia Casap**, *Unele caracteristici ale marketingului proiectelor cu finanțare externă*. În: Simpozionul tinerilor Cercetători ASEM din 24-25 aprilie, 2015, Ediția XIII, pag. 144-149, ISBN 978-9975-75-753-9, 0,34 c.a.
  10. **Lucia Casap**, *Premises for educational marketing development in the Republic of Moldova*, În: Scientific Symposium of Young Researchers from April 22-23, 2016, Volume I, XIV Edition, Academy of Economic Studies of Moldova, pag. 123-130, ISBN 978-9975-75-823-9, 0,41 c.a.
  11. **Lucia Casap**, *Educational Marketing: Evolution and Particularities*, În: Scientific Symposium of Young Researchers from April 28-29, 2017, Volume I, XV Edition, Academy of Economic Studies of Moldova, pag. 125-131, ISBN 978-9975-75-877-2, 0,38 c.a.
  12. **Lucia Casap**, *The Content of Informational Support in the Educational Marketing*, În: Simpozionul Științific al Tinerilor Cercetători din 27-28 aprilie, 2018, XVI Edition, Academy of Economic Studies of Moldova, pag. 11-14, ISBN 978-9975-75-877-2, 0,24 c.a.

**Implementarea rezultatelor științifice.** Rezultate ale acestei cercetări sunt transpuse în politici din domeniul educațional, precum extinderea și interconectarea sistemelor informaționale din domeniul educațional, utilizarea informației în procesul decizional și de comunicare, dar și sporirea eforturilor de implicare a cetățenilor în co-crearea serviciilor educaționale. Acestea inițiative sunt susținute atât din resurse financiare naționale, cât și internaționale.

Scopul și obiectivele cercetării au determinat **logica structurării tezei**, care cuprinde: adnotare (în limbile română, rusă, engleză), introducere, trei capitole, concluzii și recomandări, bibliografie, anexe. De asemenea, teza include 21 anexe, 15 tabele, 51 figuri și 3 formule.

***În Capitolul 1 „Sistemul Informațional - suport pentru fundamentarea deciziilor de marketing educațional”,*** primul sub-capitol sunt prezentate etapele evoluției marketingului și descris conceptul de marketing educațional. Sub-capitolul doi prezintă componentele procesului decizional de marketing și rolul suportului informațional în acest proces, iar sub-capitolul trei, specificul acestora pentru marketingul educațional.

***Capitolul 2 „Marketingul educațional în Republica Moldova și rolul suportului informațional în procesul decizional al acestuia”*** analizează contextul și premisele dezvoltării marketingul educațional în Republica Moldova, precum și rolul suportului informațional în procesul decizional de marketing din învățământul general.

***Capitolul 3 „Suportul informațional de marketing în școli și modele de sporire a calității sistemului educațional”*** analizează structura suportul informațional în procesul decizional de marketing educațional în învățământul general din Republica Moldova și propune modele de creștere a calității educației prin îmbunătățirea acestuia.

***Concluziile și recomandările*** includ rezultatele teoretice și practice ale cercetării referitoare la structura suportului informațional în marketingul educațional și rolul informației ca factor de influență a deciziilor în învățământul general din Republica Moldova, precum și modalități de dezvoltare a marketingului educațional prin completarea elementelor procesului decizional de marketing.

***Limitele cercetării.*** Deși link-ul pentru colectarea datelor în cadrul sondajului a fost expediat la 1229 adrese, răspunsuri au fost colectate de la 109 instituții. Cel mai probabil răspunsurile sunt de la instituții care sunt mai active și au o stare mai bună a lucrurilor, atât cât privește accesul la informația de marketing, cât și utilizarea acesteia în procesul decizional și de comunicare. Număr limitat de răspunsuri denotă interesul scăzut al managerilor de a se implica în activități, dar și dorința redusă de a accepta și implementa schimbări.



# **1: SISTEMUL INFORMAȚIONAL - SUPT PENTRU FUNDAMENTAREA DECIZIILOR DE MARKETING EDUCAȚIONAL**

Marketingul - între comerț, știință și artă

## **1.1.Evoluția marketingului și conceptul de marketing educațional**

Marketingul modern este văzut la moment drept un fenomen care stă la baza relațiilor de piață și oscilează între știință și artă. Cu alte cuvinte, marketingul reprezintă o inovație socială de promovare a produselor și serviciilor prin satisfacerea nevoilor clienților.

Noțiunea de marketing a cunoscut în relativ scurta sa existență mai multe abordări, descrieri, dar și utilizări. Pentru prima dată, noțiunea de marketing a fost menționată de către "Asociația Națională a Profesorilor de Marketing", o organizație predecesoare a "Asociației Americane de Marketing", în anul 1935, fiind definit ca "activitatea de afaceri care direcționează fluxul de bunuri și servicii de la producători către consumatori" [1, p. 1]. Ulterior, în 1964, marketingul a fost descris de către Jerome McCarthy prin mixul celor 4P: produs, preț, plasament, promovare, scopul cărora este de a satisface necesitățile unui client sau grup de clienți, fiind extins în sfera serviciilor la 5P, 7P sau 8P [2, p. 3]. Astfel, autorul a schimbat accentele, de pe promovarea de bunuri și servicii, pe identificarea și satisfacerea nevoilor clienților.

**După numeroase evoluții și completări, "Asociația Americană de Marketing" a propus în 2008 o versiune actualizată a definiției marketingului în care evidențiază latura valorică a acestuia pentru instituții și indivizi.** Astfel, marketingul este actualmente văzut ca "activitatea, setul de instituții și procese pentru crearea, comunicarea, livrarea și schimbul de oferte care au valoare pentru consumatori, clienți, parteneri și societate în general" [1, p. 2].

**În literatura de specialitate sunt întâlnite mai multe abordări privind evoluția teoriei și practicii de marketing.** O sistematizare a acestora a fost realizată de profesorul Vijay Kumar, care relevă nouă etape de dezvoltare a marketingului (Anexa 1). Începând cu cea de-a treia etapă: "Marketingul ca știință cantitativă" (1956–1965), analizând subiectele predominante de cercetare și premisele acestora, se poate constata un accent sporit pe aspectele cantitative, interdisciplinare și integrative ale marketingului.

Conform profesorului Valerică Oltean, există o interdependență între evoluția teoriei și practicii de marketing și evoluția piețelor și a economiei per ansamblu [3, p. 26]. Astfel, schimbările în domeniul marketingului pot fi corelate cu cea de-a treia revoluție industrială începută în 1950 (Tabelul 1), odată cu dezvoltarea sistemelor digitale, de comunicare și procesărilor rapide datorită mașinilor de calcul care au permis noi moduri de generare, analiză și distribuție a informației. Aceste fenomene au impus schimbări în abordarea modului de comercializare a produselor și serviciilor, fapt care a condiționat o evoluție multidirecțională a conceptului de marketing.

**Tabelul 1.1. Revoluțiile industriale**

| Revoluția                                                                          | Anul | Informație |                                                         |
|------------------------------------------------------------------------------------|------|------------|---------------------------------------------------------|
|   | 1    | 1784       | Abur, apă, echipamente mecanice de producție            |
|                                                                                    | 2    | 1870       | Diviziunea muncii, energia electrică, producția în masă |
|   | 3    | 1969       | <b>Electronică, TI, producție automată</b>              |
|  | 4    | ?          | Sisteme ciber-fizice                                    |

*Sursa: World Economic Forum [4]*

Cu toate că forțele de fragmentare ale pieței (accesul sporit la informație, tehnici diverse de promovare, etc.) și schimbările rapide sunt prezente peste tot, potrivit lui George Day, internetul este principalul factor din spatele acestui decalaj crescând [5, p. 1]. Totodată, profesorul a constatat decalajul tot mai mare dintre accelerarea complexității piețelor și a capacității majorității organizațiilor care oferă servicii de marketing de a înțelege și de a face față acestei complexități [6, p. 47].

Propulsat fiind de TI și internet, marketingul a experimentat în ultima perioadă o rată mai rapidă de evoluție. Dacă în primele șase decade după apariția conceptului de marketing în 1935, noțiunea a cunoscut schimbări graduale, începând cu anul 1996, aceasta a evoluat rapid, dezvoltând câteva subiecte și domenii populare (marketingul digital, social media etc.). Această perioadă include trei etape de evoluție ale marketingului [7, p. 1]:

- 1996-2004, **domeniul marketingului a adoptat o poziție de utilizare eficientă a resurselor**, axându-se pe problemele legate de rentabilitatea companiilor în orientarea spre diferite grupuri de clienți și pe utilizarea resurselor organizaționale astfel încât să sporească eficiența marketingului. Această orientare a fost preponderent

stimulată de: (1) posibilitatea de stocarea și prelucrare a datelor, care au permis studii empirice sofisticate; (2) abundența datelor și ușurința accesării acestora, care a permis cercetătorilor să capteze informații individuale despre clienți, realizând analize la nivel de individ; (3) evoluția metodelor analitice și empirice, datorate celorlalte două premise.

- **Etapa de orientare a activității de marketing pe investiții în clienți** – 2005-2012, a fost marcată de solicitarea în 2004 din partea ”Consiliul Directorilor de Marketing” (CMO Council) ca marketingul să devină mai responsabil și să demonstreze vitalitatea disciplinei în sporirea veniturilor de bază ale firmei. Astfel, începând cu anul 2005, domeniul marketingului și-a extins perspectiva bazată pe investiții în clienți prin acordarea mai multor responsabilități activității de marketing, oferind domeniului un loc în consiliile de administrație ale companiei. Declanșatorul acestei etape a fost (1) progresul tehnologic în ceea ce privește aplicațiile sofisticate de gestionare a datelor, care au permis reducerea timpului de luare a deciziilor. La rândul său, acesta a stimulat (2) un nivel și mai avansat de cunoaștere a clienților. În al treilea rând, evoluțiile tehnologice (3) au simplificat formularea activităților de marketing orientate pe clienți, sporind importanța investițiilor în aceștia.

- **Etapa de orientare a activității de marketing spre clienți**, începută în 2013 s-a datorat accentului pus pe responsabilizarea de marketing, care a impus schimbări și în filosofia de marketing, de la cea orientată pe produs (cumpără oricine dorește), la cea orientată pe client (identificarea unui portofoliu de clienți și satisfacerea nevoilor acestora). Această abordare a pus marketingul ca disciplină la intersecția dintre finanțe, contabilitate, tehnologie și operațiuni. **Modelul emergent pentru marketing face ca acesta să fie parte integrantă a procesului decizional în organizație.** Premisele acestei etape sunt (1) schimbarea modelelor de utilizare a mass-media de-a lungul timpului, cu o preferință crescândă pe mass-media interactivă; (2) presiunea asupra specialiștilor în marketing pentru a stabili modul în care investițiile de marketing îmbunătățesc profiturile de bază ale companiei; (3) convingerea precum că **implicarea clienților prin co-crearea serviciilor** duce la un profit sustenabil, aceasta fiind stimulată de social media și orientarea spre investiții în clienți.

**Schimbările complexe din domeniul marketingului și mediului (economic, social, tehnologic etc.) au condus spre dezvoltarea multidimensională a marketingului și a modului lui de aplicare.** Astfel, apărut în sfera business-ului, conceptul de marketing a fost preluat și în sfere precum: servicii, agricultură, politic,

social etc. Încă din 1969, Philip Kotler sugera că marketingul trebuie extins și în organizațiile cu scop non-profit. În 1971, Philip Kotler și Gerald Zaltman au introdus noțiunea de **marketing social**.

**În domeniul social, marketingul s-a dezvoltat în mai multe sfere precum: sănătate, ecologie, cultură, educație etc.** Întrucât succesul activităților din sectoarele necomerciale nu se poate aprecia în mod direct, prin profitul obținut, rolul acestor noi tipuri de marketing constă în evidențierea celor mai potrivite strategii de orientare a organizațiilor către client/ beneficiar, la fel ca ale oricărui agent economic de pe piață, dar în scopul de a promova și sprijini idei sau scopuri umanitare, de a produce beneficii pentru societate sau de a asigura protecție. Pentru a atinge obiectivele propuse, aceste organizații atrag diferite surse de finanțare. Practica a demonstrat că, pentru a fi eficiente în competiția pentru obținerea de fonduri, subvenții de la stat sau comunitate, donații și burse etc., entitățile din sectorul necomercial trebuie să satisfacă anumite cerințe ale clienților [8].

**Marketingul educațional a apărut relativ recent dat fiind specificului domeniului în care întotdeauna sunt ofertanți și beneficiari.** Pentru prima dată, acesta a fost menționat în mijlocul anilor 1980, drept **o derivată a marketingului în domeniul sănătății**. În această perioadă, prin efortul "Asociației Americane de Marketing" și "Academiei de Marketing din Domeniul Sănătății", au fost sponsorizate activ simpozioane și conferințe, fapt ce a condus la creșterea popularității și dorinței marketerilor de a aplica cunoștințele lor în spitale și asociații medicale. În urma acestor activități, James Burns și colegul său Tom Hayes, de rând cu alți specialiști din domeniu au constatat o paralelă importantă între tendințe mondiale ale pieței serviciilor medicale și a celor educaționale [9, pp. 927-928]:

- **Schimbările demografice** din anii 1980 au cauzat un surplus de locuri în spitale, ceea ce a condus la fuzionarea sau închiderea spitalelor. În mod similar, tendințele demografice au arătat că numărul potențial al tinerilor de optsprezece ani care urma să intre pe piața învățământului superior a fost în continuă scădere. În special, era în scădere populația caucaziană, unde în rândul învățământului secundar și liceal numărul elevilor dădea motive de îngrijorare.

- **Creșterea cheltuielilor operaționale**, parțial alimentate de achiziționarea și implementarea tehnologiilor noi, au afectat instituțiile medicale. În timp ce dispozitivele

de diagnosticare mai noi și mai bune și-au făcut apariția pe piață, prețul de achiziție, întreținere și înlocuire a acestora era unul semnificativ. Similar, epoca tehnologică a afectat costurile și mecanismele de livrare a serviciilor în învățământul superior.

- **Rezistența în cadrul organizației în sine** a fost, probabil, cea mai mare provocare pentru marketingul în domeniul sănătății. Medicii și furnizorii de servicii medicale au avut tendința de a privi marketingul drept un instrument nepotrivit pentru domeniul sănătății. Egalând marketingul cu reclama și vânzările personale, ei considerau că aplicarea lui ar fi putut conduce la reducerea imaginii profesiei. Aceeași percepție exista și în rândul facultăților și administratorilor din învățământul superior care se temeau că marketingul va afecta natura și integritatea academică.

**Prima noțiune de marketing educațional** a apărut în 1985 în cartea ”Strategic Marketing for Educational Institutions” (Marketingul Strategic al Instituțiilor de Învățământ) [9, p. 928] de Philip Kotler și Karen Fox, fiind definit drept: ”Analiza, planificarea, implementarea și controlul unor programe menite să asigure schimbul voluntar de valori cu piața țintă pentru atingerea obiectivelor instituționale. Marketingul implică proiectarea și managementul instituției educaționale, astfel încât, aceasta să satisfacă nevoile și așteptările grupului țintă, utilizând modalități eficiente de valorizare, comunicare și distribuție de produse și servicii educaționale, pentru a deservi, motiva și informa comunitatea [10, p. 6] [11, p. 43]”.

**Descrierea mixului de marketing educațional**, variază de la o sursă la alta, similar domeniului serviciilor. Unele surse includ 5 P (Lai Chung-Kai și Hsu Chia-Hung), altele 7 P (Johnatan Ivy [12, p. 4314], Philip Kotler [10]): Produs, Preț, Plasament, Promovare, Personal, Proces (didactic) și Physical facilities (Infrastructură) [13, p. 17]:

|                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Produsul educațional</b>                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Reprezintă totalitatea cursurilor, seminariilor, conferințelor și activităților extracurriculare; Totodată, produsul educațional este caracterizat și de un șir de aspecte tehnice, precum: numărul de ore, durata orelor, formatul etc. Calitățile tehnice ale produsului sunt interdependente cu programul de instruire. Astfel, acesta depinde de modul în care sunt realizate cursurile (față în față sau la distanță), finalitatea cursului, limba de instruire etc.;</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Prețul</b>                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Reprezintă totalitatea cheltuielilor pe care clienții, direct sau indirect le plătesc pentru a beneficia de produsului educațional. În această categorie pot fi analizate cheltuielile statului pentru prestarea serviciilor, dar și cheltuielile părinților/elevilor pentru cărți, uniforme etc. sau alte plăți ce nu pot fi evaluate financiar, dar sunt apreciate drept niște bariere necesar a fi depășite pentru a beneficia de serviciu. În acest context pot fi menționate bariere precum: examenele de admitere, timpul necesar de alocat pentru studii, meditații etc.;</li> </ul>                                                                                                                                                                                |
| <b>Plasamentul</b>                              | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Reprezintă accesibilitatea la serviciile educaționale. Dacă în sens primar, accesibilitatea era privită pur din punct de vedere al plasării fizice a instituției în spațiul geografic, astăzi, tot mai des auzim despre astfel de abordări precum accesibilitatea instituției prin capacitatea sa de a oferi într-un mod facil serviciile sale grupului țintă. Astfel, disponibilitatea căminelor în instituții, petrecerea orelor de curs într-o anumită perioadă a zilei (dimineață, sau din contra, seara), oferirea cursurilor on-line, reprezintă o nouă abordare a accesibilității serviciilor educaționale;</li> </ul>                                                                                                                                              |
| <b>Promovarea</b>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Reprezintă toate formele de comunicare pe care instituția de învățământ le realizează pentru a atrage și a interacționa cu grupul țintă. Comunicarea dintre instituție și clienții săi poate fi realizată în mai multe moduri: comunicări directe, pliante, promovare TV, radio, on-line sau ziare/reviste, sponsorizări, burse etc.;</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Personalul</b>                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Reprezintă una dintre verigile de bază ale unui produs educațional de calitate. Astfel, toate eforturile de marketing ale instituției pot fi încununate sau eșuate în funcție de prestația personalului, în special al celui didactic. Totodată, personalul instituției este cel care formează în mod direct și indirect imaginea instituției. Nu în zadar cei mai mulți dintre părinți, atunci când aleg instituția preșcolară sau primară pentru copiii lor, se orientează în special la educator sau învățător. Aceștia fiind persoana de bază cu care interacționează preponderent copilul, sunt în unele cazuri și determinanții evoluției copiilor în plan personal și profesional.</li> </ul>                                                                       |
| <b>Procesul didactic</b>                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Este o componentă derivată a produsului și personalului, dar care în mod direct influențează calitatea serviciului. Totodată, calitatea procesului didactic este interdependentă de clienți. Astfel, oricât de bun ar fi produsul și personalul, dacă nivelul de percepție al clientului privind necesitatea procesului educațional este unul scăzut, atunci nici despre un serviciu de calitate înaltă nu poate fi vorba. Pe de altă parte, dat fiind faptul că, în unele cazuri, deși personalul are un grad înalt de pregătire profesională, nu abordează tacticile corespunzătoare grupului, calitatea serviciilor scade. Prin urmare, nu este suficient să fie produsele și personalul de o calitate înaltă, dar și procesul să fie unul adecvat grupului.</li> </ul> |
| <b>Physical facilities<br/>(Infrastructură)</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>•Reprezintă esența senzorială directă a unui serviciu, ce permite unui elev/student să determine dacă facilitățile oferite de instituție sunt adecvate procesului de instruire. Acestea includ facilitățile fizice în care se prestează serviciul, instalațiile pentru prestarea serviciilor etc.: sălile de clasă, cantina, biblioteca, sala de sport, echipamentele de laborator. Acestea joacă un rol crucial în marketingul educațional.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

**Figura 1.1. Particularitățile mixului marketingului educațional**

*Sursa: Elaborată de autor în baza sursei [13, p. 17]*

**Primele studii în marketingul educațional au fost realizate la nivelul învățământului superior.** Literatura de specialitate sugerează că marketingul educațional a apărut anume la acest nivel datorită faptului că, învățământul superior reprezintă o piață în sine. Fiind caracterizat printr-un grad sporit de internaționalizare, participare a sectorului privat și posibilitate de liberă alegere din partea studenților, marketingul a avut un teren mai fertil de dezvoltare la nivelul de învățământ superior. Cu toate acestea, creșterea numărului de ofertanți privați, combinată cu o descreștere a numărului de elevi (în unele țări, în special ale Europei), sporirea gradului de autonomie și introducerea formulelor de finanțare per elev, stimulează dezvoltarea marketingului și la alte niveluri de învățământ.

**Extinderea marketingului educațional** de la nivelul învățământului superior la alte niveluri educaționale este sporadică fără vreo menționare cronologică în literatura de specialitate. O analiză detaliată a literaturii la nivel internațional relevă un grad relativ scăzut al cercetărilor în domeniul marketingului educațional [14, p. 3], în special în învățământul preșcolar și general. Astfel, din totalul de **47** surse bibliografice privind marketingul educațional utilizate în cadrul tezei, doar **19** s-au referit la învățământul general\* și **nici una** la cel preșcolar.

*\*Notă:* În Republica Moldova *învățământul general* include: învățământul primar, gimnazial și liceal.

**Tabelul 1.2. Structura sistemului educațional pe niveluri și repartizarea referințelor bibliografice privind marketingul educațional**

| Nivel al educației | Număr de cărți/articole |
|--------------------|-------------------------|
| Preșcolar          | 0                       |
| Primar             | 19                      |
| Gimnazial          |                         |
| Liceal             |                         |
| Profesional tehnic | 28                      |
| Superior           |                         |
| Educația adulților |                         |
| <b>Total</b>       | <b>47</b>               |

*Sursa: Elaborat de autor în baza [15, p. 5] și surselor bibliografice citate*

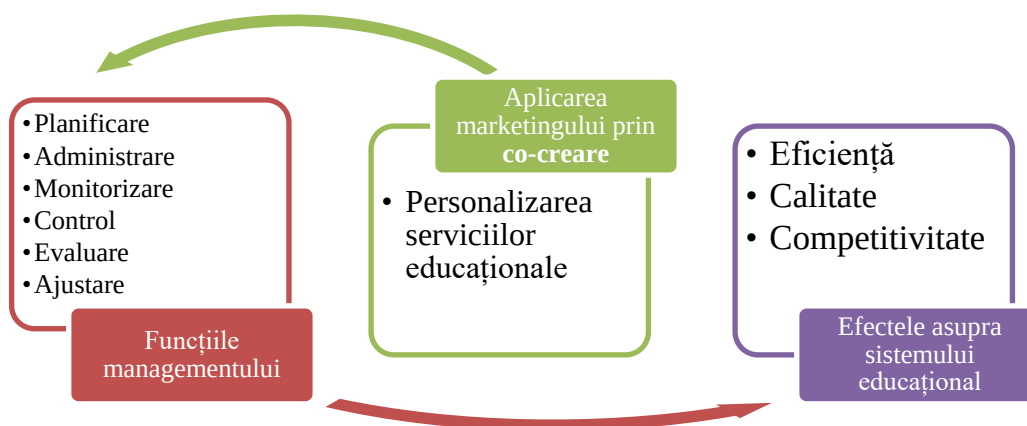
Similar marketingului general, **marketingul educațional a evoluat în timp.** Nick Fosskett în lucrarea sa "Marketisation and education marketing: The evolution of a discipline and a research field" (Marketizarea și marketingul educațional: Evoluția disciplinei și domeniului de cercetare), a identificat pentru marketingul educațional trei etape de evoluție [16, pp. 54-57]:

- **"Marketingul nu este necesar"** - 1985-1998. După cum a fost menționat anterior, în această perioadă în rândul instituțiilor de învățământ se observa un grad înalt de rezistență în acceptarea marketingului, care era văzut ca fiind compatibil cu domeniul de afaceri și incompatibil cu etica domeniului educațional. Situația era generată în special de accentul deosebit pus pe promovare, fără a ține cont de specificul domeniului educațional. O practică comună la acea vreme era ca un nou director de marketing, să elaboreze întâi de toate un brandbook pentru a atrage tipul și numărul potrivit de studenți pe care îi dorea instituția. În instituțiile de învățământ superior activau numeroși marketeri veniți din domeniul industrial, unde accentul era pus cu precădere pe aspectul fizic al produselor. Mulți dintre ei nu înțelegeau partea intangibilă a serviciilor, cu atât mai puțin specificul marketingului serviciilor educaționale [9, p. 928].

- **"Marketingul este poziționare"** – 1998-2003. Etapa este marcată de sporirea concurenței, gradului de autonomie a instituțiilor de învățământ și încurajarea acestora de a se diferenția. Instituțiile au început să asimileze noțiunea de marketing, considerând-o o parte importantă a managementului. A sporit presiunea asupra conducătorilor instituțiilor de învățământ de a aborda o poziție strategică de orientare spre client. Odată cu creșterea gradului de înțelegere și adoptare a marketingului în rândul liderilor, au apărut primele semne de asimilare a principiilor de marketing în rândul angajaților. Aceștia au început să înțeleagă că bunăstarea instituției depinde de modul de operare eficient pe piață, iar ei ca indivizi au responsabilitatea directă în realizarea acestei funcții prin activitatea zilnică de elaborarea curriculumului, modului de predare, interacțiune cu elevii/ studenții, părinții, organizații externe etc.

- **"Marketingul este o parte a planificării strategice pentru instituțiile de învățământ"** – 2004-prezent. La această etapă, nevoile elevilor/ studenților, părinților și viitorilor angajați sunt cele care stau la baza elaborării curriculumului, identificării avantajelor competitive, elaborării designului infrastructurii etc. și prioritatea fiind pusă pe managementul eficient stabilit în relațiile cu organizațiile externe. Există o mai bună înțelegere a importanței relațiilor dintre instituție și beneficiari, prin aplicarea abordării de co-creare a serviciilor. Managerii instituțiilor dispun de competențele necesare de a activa în acest mediu nou în care se află instituțiile de învățământ.





**Figura 1.2. Efectele aplicării marketingului de co-creare asupra serviciilor educaționale**

*Sursa: Elaborată de autor*

Marketingul educațional modern este considerat **catalizatorul de bază al trecerii de la abordarea "oferim ce avem", la "oferim ce este necesar"** în prestarea serviciilor educaționale [16, pp. 45-55] [17, p. 389]. Prin aplicarea marketingului educațional, instituțiile au trecut de la prestarea serviciilor în funcție de resursele disponibile (umane, echipamente, manuale etc.), la oferirea serviciilor solicitate, sau chiar co-crearea serviciilor educaționale. Aceste schimbări au avut loc atât la nivel operațional – de elaborare a curriculumului, oferirea programelor etc., cât și relațional – interacțiune cu mediul extern, printre care părinți, firme, organizații nonguvernamentale etc.



**Figura 1.3. Schimbarea paradigmei de dezvoltare a serviciilor educaționale**

*Sursa: Elaborată de autor*

**Diferențele dintre abordările tradiționale și cele moderne ale marketingului educațional** sunt prezentate pe componente în Tabelul 1.3. Astfel, în marketingul modern, accentele sunt schimbate de pe perspectiva pură de prestare a unor servicii de calitate, pe preferințele consumatorului și **co-creare a serviciului**, dezvoltarea personală

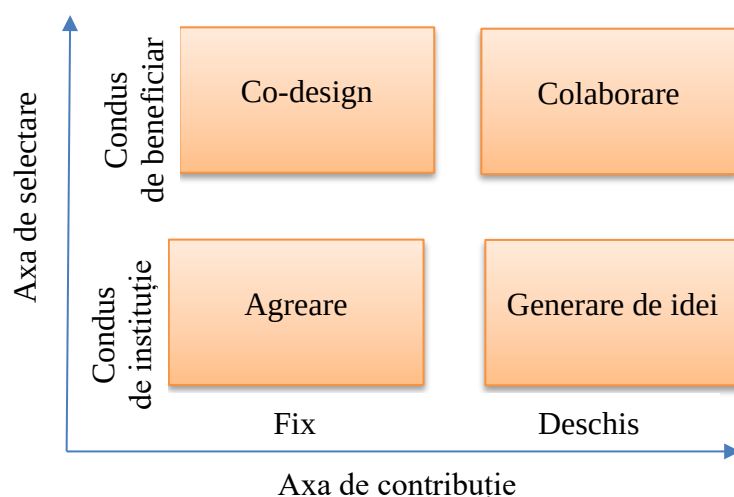
și aspectul social al serviciilor educaționale. Disponibilitatea informației și schimbul bidirecțional al acesteia este elementul de bază în asigurarea implementării acestei noi abordări de marketing.

**Tabelul 1.3. Diferențe între abordarea tradițională și modernă a marketingului educațional**

|                               | <b>Marketing tradițional</b>                                                                              | <b>Marketing modern</b>                                                                                                                               |
|-------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Unitatea de schimb</b>     | La baza schimbului se află bunul.                                                                         | Serviciul este baza schimbului.                                                                                                                       |
| <b>Rolul consumatorului</b>   | Consumatorul este destinatarul bunurilor. Accentul se pune pe furnizarea unui program de calitate înaltă. | Consumatorul este <b>co-producător</b> al serviciului. Accentul se pune pe colaborarea cu elevii/ studenții la co-producerea serviciului educațional. |
| <b>Rolul prestatorului</b>    | Crearea și livrarea valorii elevilor/ studenților sub forma unor cursuri relevante și calitative.         | <b>Co-producerea</b> valorii în baza unor relații eficiente cu elevul/studentul.                                                                      |
| <b>Determinantul valorii</b>  | Valoarea este determinată de furnizor.                                                                    | <b>Co-generarea</b> valorii, determinată de elev/student în baza „valorii în utilizare”.                                                              |
| <b>Acțiunile de marketing</b> | Satisfacția elevilor/ studenților, părinților și angajatorilor.                                           | <b>Co-dezvoltarea</b> personală prin instruire continuă; sporirea capitalului social.                                                                 |
| <b>Scopul educației</b>       | Oportunități de angajare și performanță.                                                                  | <b>Co-dezvoltare</b> personală prin instruire continuă; sporirea capitalului social.                                                                  |
| <b>Stakeholderii primari</b>  | Elevii/ studenții, părinții și angajatorii.                                                               | Elevii/ studenții, părinții, angajatorii și societatea.                                                                                               |
| <b>Limitele temporale</b>     | Termen scurt.                                                                                             | Termen lung.                                                                                                                                          |

*Sursa: Adaptat după [18, pp. 14-15]*

**Co-crearea** reprezintă procesul de schimb de opinii între părțile implicate și convenirea asupra unor soluții inovatoare, generatoare de noi valori. În viziunea autorului co-crearea este parte componentă a marketingului educațional modern. Co-crearea, cu elementele sale distincte, se încadrează în conceptul marketingului la nivelul mixului de marketing cu instrumente specifice de lucru.



**Figura 1.4. Elementele co-creării**  
Sursa: Co-crearea [19]

Reieșind din acest nou context, rolul social al marketingului educațional caracterizat prin acea valoare adăugată pe care instituțiile din domeniu le-o oferă beneficiarilor săi, se suprapune cu perspectiva serviciilor, în care se urmărește maximizarea satisfacției clienților prin co-crearea unor servicii educaționale calitative, care sunt intangibile, inseparabile, variabile și perisabile (Figura 1.5) [20, p. 369] [21, p. 127] [22, pp. 241-242]. Anterior, specialiștii în domeniu erau în dificultate de a realiza o clasificare strictă a teoriei marketingului educațional într-unul din aceste două domenii: social sau al serviciilor [23, p. 913].

| Intangibilitate                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Perisabilitate                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Inseparabilitate                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Alte caracteristici                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Serviciile educaționale pot oferi un beneficiu intangibil (sporind cunoștințele, aptitudinile, experiența profesională și competențele) cu ajutorul unor instrumente tangibile (infrastructură) și intangibile (predare, expertiza profesorilor);</li> <li>Standartizarea acestui serviciu este imposibilă;</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Producția și consumul sunt activități simultane, depozitarea fiind imposibilă;</li> <li>Cu toate acestea, dat fiind evoluțiile tehnologice și introducerea acestora în educație, caracteristica dată devine mai puțin relevantă;</li> <li>În special în învățământul superior, calculatorul și internetul face posibilă înregistrarea cursurilor în mediul online și accesarea acestora în timpul și locația convenabilă pentru utilizator;</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Separarea furnizorului de serviciu este aproape imposibilă. Există o necesitate pentru furnizorul de servicii să fie prezent atunci când serviciul urmează să fie prestat și consumat;</li> <li>Acest lucru limitează volumul operațiunilor – Numărul de furnizori disponibili definesc numărul de prestații simultane posibile;</li> <li>Cu toate acestea, și această caracteristică este influențată de evoluțiile tehnologice, iar posibilitatea de înregistrare a cursurilor face posibilă separarea prestatorului de consumator;</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Costuri fixe înalte și variabile scăzute;</li> <li>Bazate pe nevoi și specializări;</li> <li>Concurență sporită;</li> <li>Limite de utilizatori;</li> <li>Heterogenitate;</li> <li>În plus față de acestea, dreptul de proprietate sau lipsa acestuia caracterizează acest tip de serviciu.</li> </ul> |

**Figura 1.5. Caracteristicile serviciilor educaționale**

Sursa: Elaborată de autor în baza sursei – Marketingul serviciilor educaționale, Priyanka Balwa [13, pp. 6-12]

Schimbări au fost constatate și în structura mixului de marketing educațional, prin sporirea importanței interacțiunii dintre instituțiile de învățământ și beneficiari. În contextul în care informația este foarte accesibilă din surse virtuale și beneficiarii pot compara opțiunile de studii, iar organizațiile au nevoie de bugete care se constituie în funcție de numărul de elevi, instituțiile sunt nevoite să aplice tehnici de marketing pentru a face față concurenței [24, pp. 208-209] [25, pp. 29-30]. Spre exemplu, în 2012, de un grup de profesori din Iran, în lucrarea lor "Un nou mix de marketing educațional: cei 6P pentru Marketingul Școlilor Private din Iran" au descris un nou mix de marketing educațional format din 6P: Preț, Promovare și Produs (din mixul tradițional); și Profesori, Comunicarea Părinți-Profesori, Privilegii (componente noi identificate în cadrul cercetării). Aceștia au utilizat drept punct de pornire mixul de marketing educațional tradițional format din cei 7P. Ulterior, prin consultări și interviuri au elaborat o listă de 21 de variabile care potențial puteau influența deciziile elevilor/ studenților de selectare a instituției educaționale. Aplicând analiza factorială, aceștia au ajuns la noul mix de marketing educațional – 6 P prezentat în tabelul de mai jos [12, pp. 4314-4317].

**Tabelul 1.4. Noul mix de marketing educațional (6P) și factorii variabili ai acestuia**

| Componentele                               | Factorii variabili                                        | Valoarea indicatorului testului Cronbach's alpha* |
|--------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------|
| <i>Profesori</i>                           | Reputația academică a profesorilor                        | 0.788                                             |
|                                            | Competențele profesorilor                                 | 0.624                                             |
| <i>Comunicarea părinți-profesori (CPP)</i> | Comunicarea prin website-uri                              | 0.808                                             |
|                                            | Comunicarea verbală (telefonică etc.)                     | 0.780                                             |
|                                            | Interacțiunile părinți-profesori                          | 0.601                                             |
| <i>Produs</i>                              | Laboratoarele                                             | 0.825                                             |
|                                            | Biblioteca                                                | 0.734                                             |
|                                            | Taxa                                                      | 0.724                                             |
|                                            | Calculatoarele, suportul TI                               | 0.626                                             |
| <i>Preț</i>                                | Existența taxei de școlarizare                            | 0.832                                             |
|                                            | Abordarea flexibilă a taxei de școlarizare                | 0.827                                             |
|                                            | Informarea detaliată privind taxa de școlarizare          | 0.655                                             |
| <i>Promovare</i>                           | Broșuri prin email                                        | 0.758                                             |
|                                            | Broșuri printate                                          | 0.713                                             |
|                                            | Expoziții                                                 | 0.681                                             |
| <i>Privilegii</i>                          | Rata de promovare în examinarea finală                    | 0.790                                             |
|                                            | Rata de acceptare a absolvenților în universități         | 0.775                                             |
|                                            | Utilizarea popularității altor instituții (de colaborare) | 0.626                                             |

**Notă:** Testul Cronbach's alpha măsoară consistența internă a unui grup de variabile, indicând cât de strâns este legat între ele un set de elemente în cadrul unui grup. Acesta are variații ale valorilor între 0 și 1, 0.7 fiind considerat pragul limită de jos ce prezintă existența unei legături suficiente.

Sursa: Un nou mix de marketing educațional: cei 6P pentru Marketingul Școlilor Private din Iran [12, p. 4317]

Printre **beneficiile obținute de instituțiile de învățământ** prin aplicarea marketingului în educație sunt [26, p. 24]:

- ***Un succes mai mare în realizarea misiunii instituției*** – în baza instrumentelor de marketing acestea pot realiza o comparație între situația curentă și cea definită de misiunea și obiectivele instituției. În funcție de rezultate pot identifica problemele și elabora strategii de ameliorare.

- ***Creșterea satisfacției publicului și diversificarea gamei de servicii*** – modul în care instituția satisface beneficiarii prin programele, condițiile și calitatea serviciilor oferite, are un impact direct asupra atragerii și menținerii resurselor și clienților. Astfel, instituțiile orientate spre clienți, care consideră necesitățile acestora și își ajustează serviciile în funcție de doleanțele și feed-back-ul lor, reușesc să atragă și să mențină resurse financiare și clienți. Și dimpotrivă, cele care sunt inflexibile, riscă în termen lung să dispară.

- ***Atragerea mai eficientă a resurselor*** – pentru a satisface clienții, instituțiile trebuie să atragă și să mențină diferite resurse: umane, financiare, etc. Aceasta este posibil într-o manieră mai eficientă și de lungă durată prin aplicarea tehnicilor specifice de marketing.

- ***Sporirea eficienței activităților pe piață*** – ținând cont de situația pieței, instituțiile pot obține aceleași rezultate cu costuri mai mici sau pot atrage clienți cu un nivel mai redus de eforturi. Prin identificarea segmentelor, formularea strategiilor și monitorizarea constantă a pieței, se pot reduce eforturile și costurile de atragere și menținere a clienților. Marketingul pune un accent deosebit pe rolul managementului și coordonarea dezvoltării programelor, comunicării, distribuției și formării prețurilor.

- ***Sporirea avantajelor competitive*** – generate de orientarea spre satisfacerea nevoilor beneficiarilor prin **co-crearea** serviciilor educaționale.

**Marea Britanie, SUA și Noua Zeelandă** sunt câteva dintre țările care **au reușit cu succes** să implementeze marketingul educațional în instituțiile de învățământ [27, p. 51]. Se consideră că aceasta s-a datorat presiunii crescânde și necesității de a răspunde cerințelor părinților într-un mediu cu un grad sporit de competitivitate. Adaptarea la nevoile clienților desigur nu ar fi fost posibilă fără creșterea autonomiei instituțiilor de învățământ [17, p. 390]. Cu toate acestea, multe țări încă se confruntă cu dificultăți de aplicare a marketingului educațional.

**Cea mai mare barieră în dezvoltarea marketingului educațional o constituie:**

1. *lipsa cunoștințelor de marketing în rândul angajaților;*
2. *lipsa informației de marketing, și*
3. *lipsa canalelor de comunicare cu beneficiarii, care ar permite schimbul reciproc de informații.*

O altă cauză de bază a tărăgănării acestui proces o constituie [17, p. 390]:

4. gradul înalt de reglementare a domeniului, precum existența unui curriculum național unificat,
5. restricții etice sau directive ale Ministerului Educației

**Tehnologiile informaționale constituie o soluție** pentru depășirea multor bariere în dezvoltarea marketingului educațional. TI oferă posibilitatea rapidă de a interacționa și integra relațiile cu beneficiarii și alți actori din sistem, facilitând transferul de informații și sporind volumul acestuia [28, p. 138]. Utilizarea pe scară largă a TI, internetului și rețelelor sociale a schimbat complet atât modul de predare, cât și cel de învățare.

**Soluțiile tehnologice au afectat marketingul educațional în două moduri** [29, pp. 236-237]: **în primul rând**, abundența și accesibilitatea informației privind populația țintă (părinți și copii) permite instituțiilor să ia decizii mai bune și să se apropie și să-și prezinte personal mesajele (de exemplu, prin publicitate și comunicarea prin intermediul rețelelor sociale, cum ar fi Face-book, Twitter și altele). În acest scop sunt create soluții automatizate sau sisteme informaționale\* menite să asigure crearea valorilor prin interacțiunea și integrarea cu beneficiarii și alți actori, în timp util și la costuri reduse. **În al doilea rând**, avansarea utilizării și a performanței tehnologiilor educaționale, cum ar fi învățarea la distanță, studierea la calculator, învățarea asistată de calculator, aduce o valoare adăugată nouă pentru școli și la rândul lor pot fi exploatate în scopuri de marketing (Figura 1.6).

*\*Notă: Sistemul informațional* se poate defini ca fiind ansamblul de elemente implicate în procesul de colectare, de transmisie, prelucrare de informație, informației revenindu-i rolul central din sistem. În cadrul unui sistem informațional, majoritatea activităților se pot desfășura cu ajutorul tehnicii de calcul. Ansamblul de elemente implicate în tot acest proces de prelucrare și transmitere a datelor pe cale electronică alcătuiesc un **sistem informatic** [30, pp. 3-4].



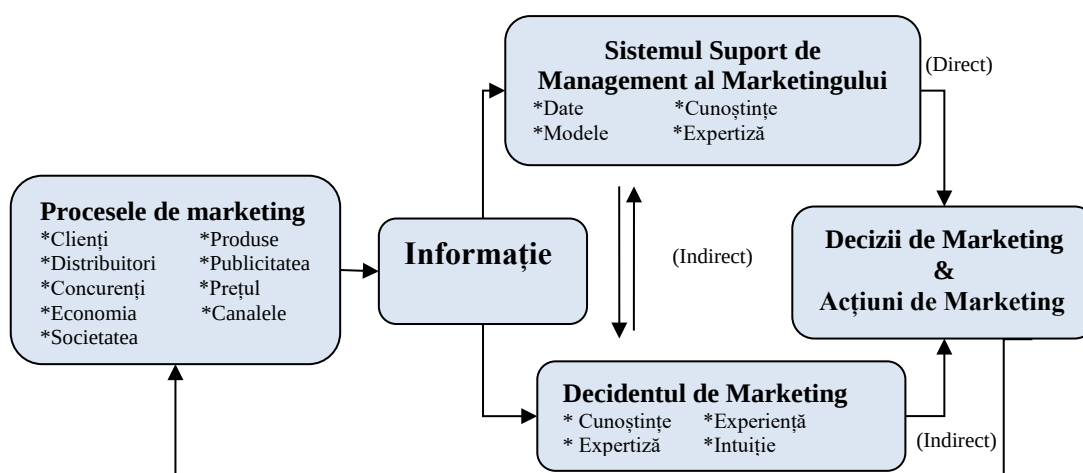
**Figura 1.6. Influența TI asupra marketingului educațional**

*Sursa: Elaborată de autor în baza surselor [28, p. 138], [29, pp. 236-237]*

În marketingul educațional, la momentul actual, există soluții tehnologice avansate (de cele mai multe ori online) de comunicare și mai puține cele necesare procesului decizional, pe larg răspândite în domeniul comercial. **În continuare este analizat rolul TI anume din perspectiva acestor două procese (decizional și de comunicare), mai puțin accent fiind pus pe rolul acestora în procesul educațional.** Cu toate acestea, este de remarcat că decidentul de marketing interacționează cu toate aceste aspecte, delimitarea lor este deseori imposibilă datorită interdependenței [31, p. 1826].

## 1.2. Suportul informațional și componentele procesului decizional de marketing

Conform Gerrit H. van Bruggen și Berend Wierenga, **procesul decizional de marketing în domeniul comercial** include trei elemente importante: procesul de marketing, decidentul de marketing și sistemul suport de management al marketingului (SSMMk); iar informația în baza căreia se iau deciziile este în centrul acestora [32, pp. 211-212].



**Figura 1.7. Procesele de marketing, factorul de decizie de marketing și sistemul suport de management al marketingului**

*Sursa: Procesele de marketing, factorii de decizie în marketing și sistemele suport de management al marketingului: Introducere în problemă [32, p. 212].*

- **Sistemele Suport de Management al Marketingului** sunt aplicații bazate pe computer, care ajută managerii să ia decizii fundamentate. Acestea pot fi în mod primar depozitoare de date, ce oferă decidenților informații pentru luarea deciziilor. SSMMk mai sofisticate pot determina relațiile cauză-efect de pe piață, sau și mai avansate, pot prezice efectele în dependență de condițiile impuse. Cele mai avansate sisteme sunt cele care oferă alternative pentru a atinge un obiectiv definit.

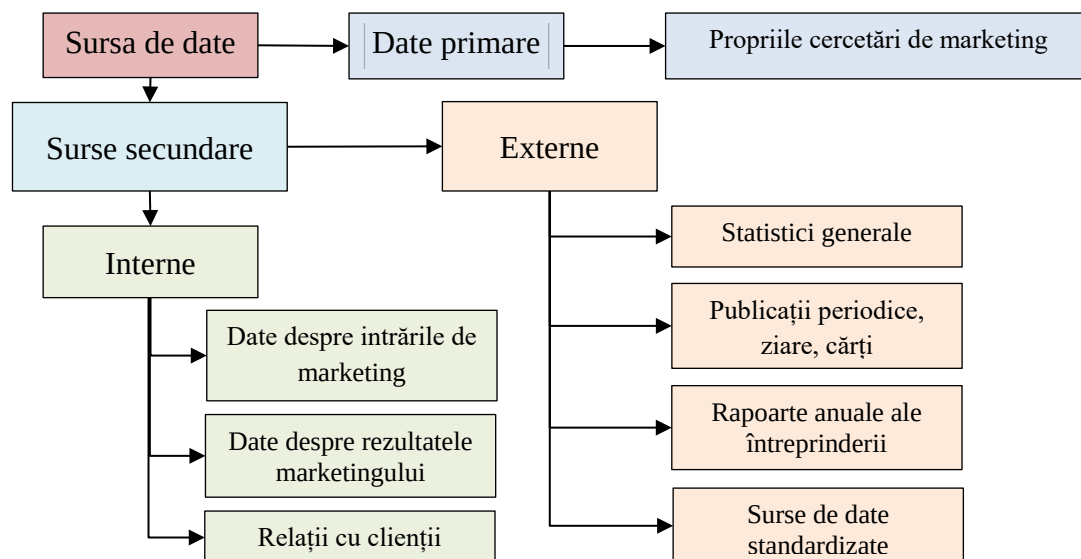
- **Procesele de marketing** cuprind comportamentul și acțiunile clienților, distribuitorilor, concurenților și a altor părți relevante de pe piață. Luarea deciziilor de marketing implică interferența în aceste procese de marketing, cu scopul de a le influența într-un mod care să răspundă obiectivelor instituției. Instituțiile folosesc instrumentele mixului de marketing în acest scop; oferă produse, desfășoară activități de publicitate și promovare, stabilesc prețuri și aleg canalele de distribuție prin care produsele sunt comercializate. Reacțiile pieței depind de interdependența dintre un număr mare de variabile, acestea fiind influențate totodată și de contexte mai largi, precum economia sau societatea. Considerând complexitatea pieței, SSMMk sunt necesare pentru a susține decidenții de marketing în deciziile lor.

- **Decidentul de marketing** recepționează în mod sistematic un volum imens de date. În baza cunoștințelor sale în domeniul marketingului și expertizei în domeniul în care activează, acesta trebuie să ia anumite decizii. Spre deosebire de alte domenii, de exemplu contabilitate sau control, în care specialiștii pot fi înlocuiți de TI, în domeniul marketingului, dat fiind mediul complex, în permanentă schimbare și competitivitatea acerbă, în care decidentul de marketing își desfășoară activitatea, înlocuirea acestuia cu TI nu este posibilă. Cu toate acestea, decidentul de marketing are anumite limite, acestea fiind în special de natură cognitivă și de timp. Decidentul poate lua doar un anumit șir de decizii, fiind limitat în capacitățile de analiză și sinteză a informației. În scopul sporirii eficienței și eficacității sunt utilizate SSMMk. Acestea sunt în permanență suplinite cu date și oferă în schimb soluții care influențează deciziile de marketing. Influența SSMMk poate fi **directă** asupra deciziilor de marketing, oferind soluții gata în baza informațiilor disponibile (automatizarea de marketing), sau **indirectă**, atunci când deciziile sunt luate în baza informațiilor furnizate de SSMMk.

- **Informațiile de marketing** sunt rezultatul final obținut din eforturile care implică colectarea de date, sortarea, analiza, examinarea, simularea și evaluarea. Aceste



informații reprezintă cheia întregului proces de luare a deciziilor și a strategiei care trebuie formulată [33]. Sursele de informație sunt [34, p. 23]:



**Figura 1.8. Clasificarea de bază a surselor de informații de marketing**  
*Sursa: Sursele sistemului informațional de marketing [34, p. 23]*

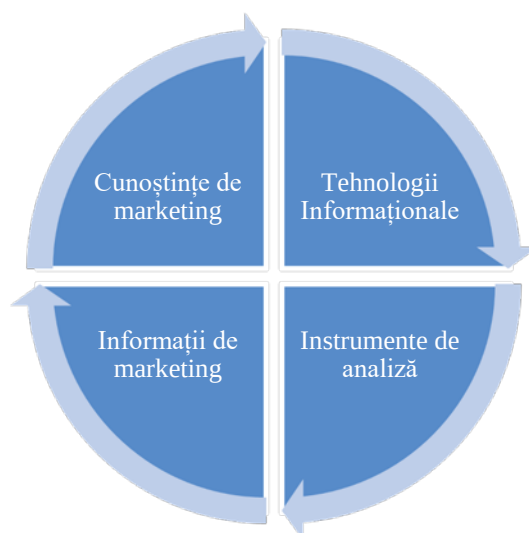
Componentele de bază ale unui SSMMk sunt [35, p. 79]:

- **TI** - hardware (calculatoare, laptopuri, dispozitive de intrare-ieșire etc.) și software (sisteme de gestionare a bazelor de date, foi de calcul, ferestre etc.);

- **Instrumente de analiză** - disponibile sub formă de pachete statistice pentru analiza datelor de marketing, proceduri de estimare pentru determinarea parametrilor, modele de marketing (de exemplu, funcții de răspuns pentru instrumentele mixului de marketing) și proceduri de optimizare și simulare;

- **Informații de marketing** - informații cantitative despre variabilele de marketing cum ar fi vânzările, cotele de piață, prețurile, cheltuielile proprii ale mixului de marketing, cheltuielile mix-urilor de marketing ale concurenților, cifrele distribuției etc.

- **Cunoștințe de marketing** - acest lucru se referă la cunoștințele despre astfel de noțiuni precum structura pieței, sau segmente de piață; precum și potrivirea unor decizii cu situațiile pieței sau în anumite circumstanțe (de exemplu, cât este de potrivit marketingul direct pentru promovarea vânzărilor medicamentelor) etc.



**Figura 1.9. Componentele Sistemului Suport de Management al Marketingului**

*Sursa: Sisteme manageriale de suport în luarea deciziei de marketing [35, p. 79]*

Etapele de evoluție a **SSMMk** pot fi definite după cum urmează:

- Modelele de marketing care marchează la începutul anilor 1960 debutul utilizării cercetării econometrice și operaționale în luarea deciziilor de marketing, puternic stimulată de apariția computerelor în companii.

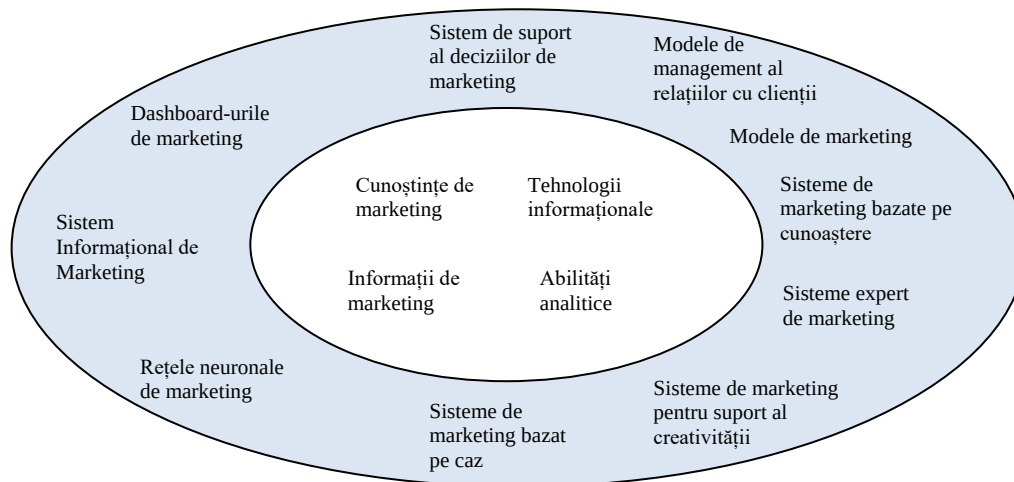
- Începând cu ani 1967 Donald F. Cox și Robert E. Good au elaborat conceptul de Sistem Informațional de Marketing (SIMk). Aceștia l-au definit drept „un set de proceduri și metode destinate colectării, analizei și prezentării informației care urmează a fi utilizată în procesul de luare a deciziilor legate de marketing” [36, p. 2]. Până în anii 1980 au fost create și definite mai multe SIMk, inclusiv ”Sistemul de management al relațiilor cu clienții” și ”Dashboard-urile de marketing”. SIMk în versiunea lor inițială erau considerate sisteme relativ pasive înzestrate cu funcția doar de a oferi informații decidenților. Astfel, mai nou au început să apară ”Sistemele de suport al deciziilor de marketing”, sisteme active, care are drept scop să ofere decidenților opțiuni de decizie în baza simulărilor.

- Mijlocul anilor 1980 a adus o nouă generație de SSMMk, cu un accent mai pronunțat pe componenta cunoștințelor de marketing și mai puțin pe informațiile cantitative. Printre acestea sunt: ”Sistemul expert de marketing” și ”Sistemul de marketing bazate pe cunoaștere”.

- În mijlocul anilor 1990 au apărut primele ”Sisteme de marketing bazat pe caz”. Acestea oferă soluții în baza analogiilor situațiilor cu soluțiile depozitate în bibliotecă

de cazuri. În această generație de SSMMk sunt incluse și ”Rețele neuronale de marketing” și ”Sistemele de marketing pentru suport al creativității”.

Figura 1.10 oferă o prezentare de ansamblu a părților componente și varietății SSMMk.



**Figura 1.10. Componentele constitutive și diferitele tipuri de SSMMk**

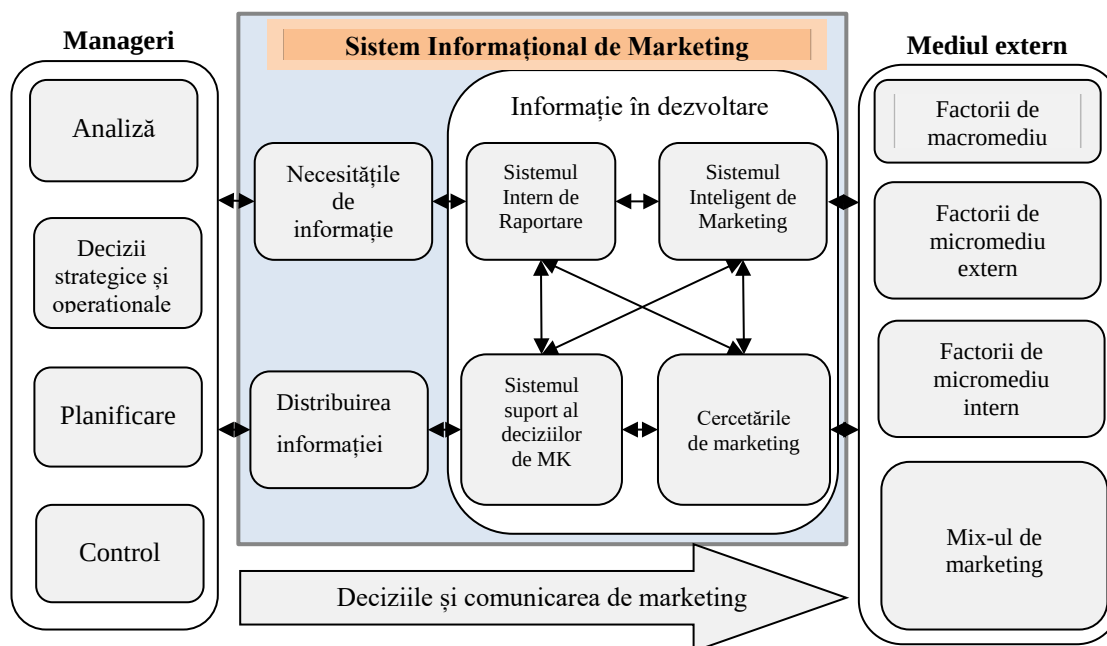
*Sursa: Procesele de marketing, factorii de decizie în marketing și sistemele suport de management al marketingului: Introducere în problemă [32, p. 253].*

**La baza SSMMk sunt SIMk**, definit drept o varietate de metode, tehnici, procedee de colectare sistematică și de furnizare a informațiilor de marketing persoanelor potrivite în mod continuu și la momentul oportun [37, p. 2].

**După cum se poate observa, la baza SIMk nu neapărat sunt aplicații pe calculator.** Cu toate acestea, prin utilizarea unui SIMk bazat pe TI, compania își îmbunătățește sistemul de raportare, prin procesarea mai rapidă a informației, iar managementul companiei poate obține mai multe informații pertinente, din diferite surse ale organizației [38, p. 36].

**Utilizarea SIMk în procesul decizional este pozitiv corelată cu luarea deciziilor corecte** [39, p. 12]. Unul dintre primele beneficii pe care o companie le obține din utilizarea acestuia este îmbunătățirea sistemului de raportare. Prelucrarea informațiilor devine mai rapidă și managementul companiei este în măsură să utilizeze informații pertinente din diferite surse din cadrul organizației [40, pp. 20-21]. O analiză a literaturii relevă mai multe avantaje ale SIMk. Utilizarea SIMk a fost pozitiv corelată cu formularea strategiilor de promovare cu succes pentru produse, cu reducerea timpului de acces la informație și prin urmare atenuarea impactul unor disfuncționalități ale marketingului etc. [38, pp. 57-58].

Există mai multe viziuni privind evoluția și componentele de bază ale SIMk (Anexa 2). În Figura 1.11 este prezentat un model elaborat în baza celor descrise de Philip Kotler [41, p. 317]: și Gerald Albaum & Duerr Edwin [40, p. 27]:



**Figura 1.11. Sistemul Informațional de Marketing prezentat în formă schematică**

Sursa: Elaborat de autor în baza surselor [41, p. 317], [40, p. 27], [28, p. 140] și [42]

**Părțile componente ale SIMk sunt [43]:**

- **Sistemul Intern de Raportare** – o colecție electronică de informații obținute de la surse de date din cadrul companiei [40, pp. 32-33].

- **Sistemul Inteligent de Marketing** – colectarea și analizarea sistematică a informațiilor disponibile publicului despre concurenți și evoluțiile din mediul de marketing [41, p. 321].

- **Sistemul de Cercetări de Marketing** – căutarea și analizarea sistematică și obiectivă a informațiilor relevante pentru identificarea și soluționarea oricărei probleme relevante pentru activitatea de marketing a firmei și factorii de decizie de marketing [41, p. 320]. O descriere a procesului cercetărilor de marketing este prezentat în Anexa 3.

- **Sistemul de Suport al Deciziilor de Marketing** – este compus din TI, date de marketing și capacitățile de modelare care permit sistemului să furnizeze rezultate previzionate din diferite scenarii și strategii de marketing [40, p. 6].



**Figura 1.12. Componentele și sursele de date ale SIMk**

*Sursa: Elaborat de autor în baza surselor [41, p. 318], [44]*

**Ultimele tendințe în domeniul SIMk indică asupra apariției sistemelor informaționale integrate.** Încă în anii 1994, Jary Talvinen menționa despre necesitatea reconceptualizării noțiunii de SIMk. Acesta sugera, că odată cu schimbarea comportamentului consumatorului, a structurilor rigide ale companiilor și prin urmare a rolului marketingului, va fi nevoie de o revizuire a conceptului SIMk divizat în funcție de acestea [45, p. 10]. Reieșind din noua perspectivă de marketing, în care fiecare angajat este responsabil de satisfacția clienților, iar funcțiile de marketing sunt integrate cu cele de management și de luare a deciziilor, un SIMk este un sistemul informațional de management (SIM) sau de suport a procesului decizional (SPD) utilizat în scopul activităților de marketing sau care utilizează informația de marketing [46, p. 7].

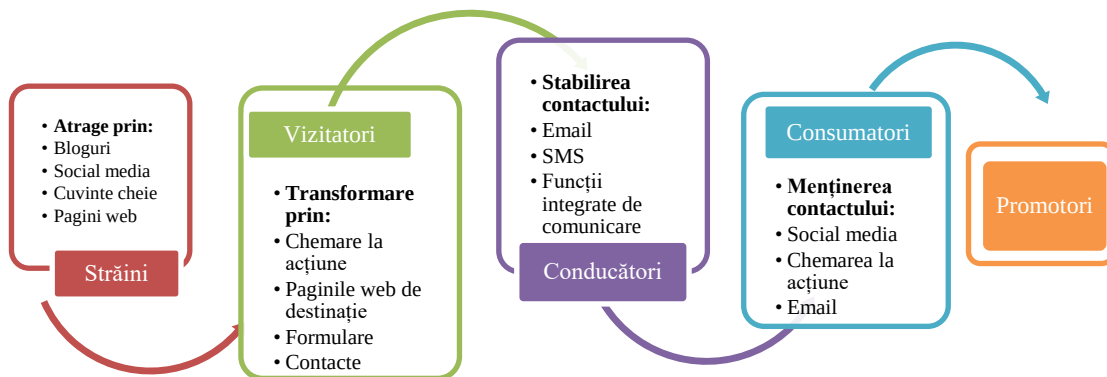
Prin asigurarea **faptului că marketingul utilizează aceleași structuri și baze de date ca și restul organizației, sunt realizate avantajele dezvoltării unei baze de date unice** pentru firmă [47, p. 32] [48, p. 1]:

- Capacitatea de a răspunde rapid la nevoile în schimbare ale mediului de afaceri prin dezvoltarea unui bazin bine organizată de date interdependente;
- O reducere a costurilor de program și de întreținere a fișierelor, deoarece metodele de organizare a datelor oferite într-un sistem de management de baze de date sunt mai flexibile;

- Îmbunătățirea eficienței proceselor prin consolidarea operațiunilor diverselor sisteme și competențelor personalului;
- Reducerea costurilor de stocare a datelor prin eliminarea duplicării datelor și redundanței, îmbunătățind astfel oportunitatea și validitatea datelor

Totodată, literatura de specialitate **nu reflectă încă noile tendințe ale marketingului de co-creare a bunurilor și serviciilor în descrierea procesului decizional de marketing**. Canalele bidirecționale de comunicare, realizate cu ajutorul TI prin soluțiile automatizate de marketing, nu sunt clar reflectate în schemele de prezentare a procesului decizional de marketing. Acest fapt poate fi explicat de tendințele relativ noi în domeniul marketingului care încă nu au reușit să fie asimilate de subdomeniile de cercetare.

- **Soluțiile automatizate de marketing (SAM)** sunt platforme software cu funcția de a asista departamentul de marketing în comunicarea și menținerea relațiilor cu beneficiarii. Acestea sunt un domeniu emergent care include comerțul electronic, vânzările, managementul relațiilor cu clienții, serviciul clienți etc. [28, p. 137]. Funcțiile acestora sunt:



**Figura 1.13. Funcțiile soluțiilor automatizate de marketing**

*Sursa: Elaborat în baza [49]*

Considerând SIMk descris anterior și noile tendințe ale marketingului, în opinia autorului, procesul decizional de marketing trebuie să includă următoarele componente:

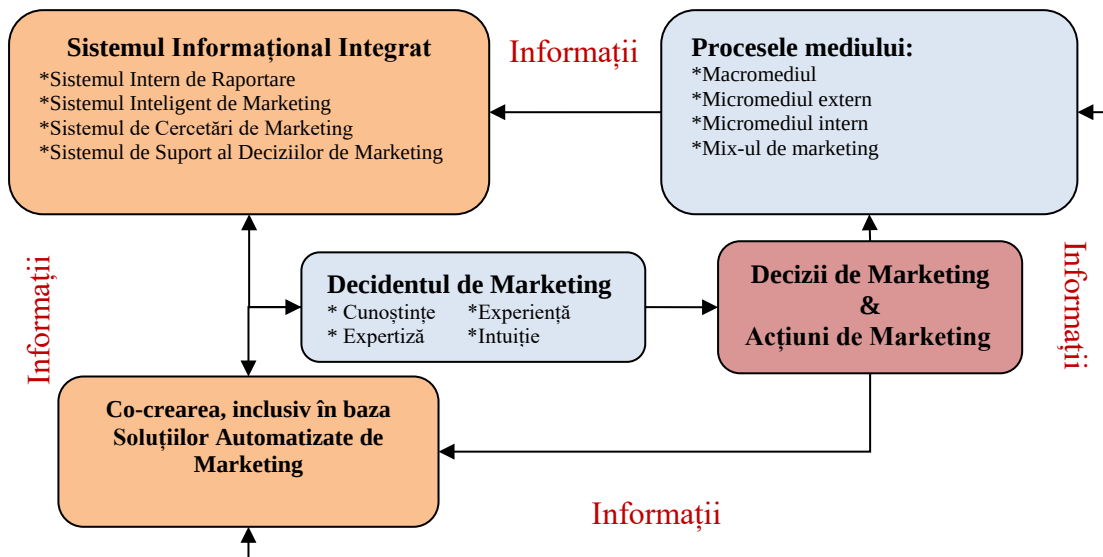
- **Sistemul Informațional Integrat** cu aceleași subsisteme, în baza TI, care sunt integrate între ele și cu alte SI disponibile în cadrul întreprinderii. SIMk recepționează informații despre procesele din mediul extern sau intern al întreprinderii. Totodată,

acesta este interconectat cu SAM și poate recepționa informații, sau poate acționa asupra SAM prin acțiunile decidentului de marketing sau direct prin SSDM.

- **Soluții Automatizate de Marketing, sau interacțiunea cu beneficiarii în comunicare și co-crearea serviciilor.** Acestea pot exista și în paralel. SAM interacționează cu SIMk direct sau prin decidentul de marketing. Totodată, SAM primește și oferă informații proceselor din mediul extern și intern.

- **Procesele mediului,** care se desfășoară în macro-mediul, micro-mediul (extern și intern) și mixul de marketing, oferă informații și interacționează cu decidentul de marketing prin SIMk sau SAM.

- **Decidentul de marketing** interacționează direct, în ambele sensuri cu SIMk și SAM, iar prin deciziile și acțiunile sale influențează procesele mediului extern și intern.



**Figura 1.14. Noul model al procesului decizional de marketing în baza co-creării serviciului și SI Integrat**

*Sursa: Elaborat de autor*

Noul model propus menține rolul central al informației în procesul decizional, însă reflectă interacțiunea directă de co-creare dintre decidentul de marketing și beneficiari, fie prin SAM sau SIMk. Acestea din urmă fac schimburi de informație direct, sau prin intermediul decidentului de marketing. Pentru a releva latura valorică a noilor tendințe de marketing, SIMk este integrat cu alte SI pentru a permite prelucrarea unui spectru mai larg de informații și a facilita procesele de colectare și analiză a datelor. Totodată, informația din mediul extern și intern nu mai este selectată

strict din perspectiva de marketing, ci integrată cu toate aspectele sociale și economice ale mediului.

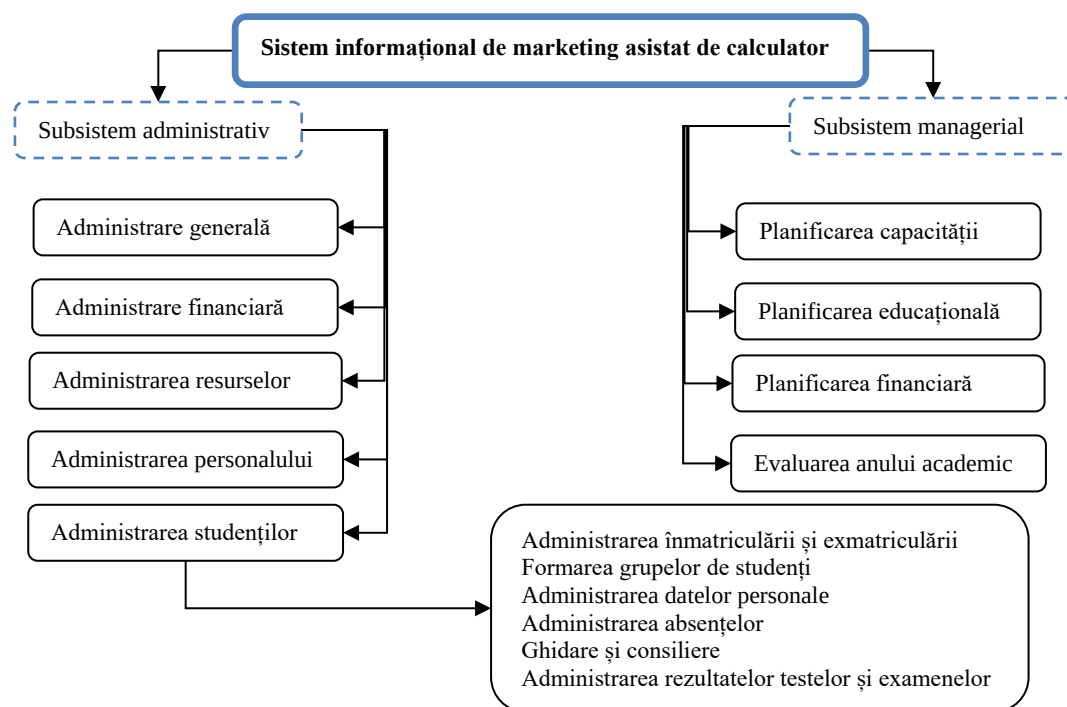
### **1.3.Particularitățile suportului informațional în procesul decizional de marketing educațional**

Domeniul educațional încă nu dispune de sisteme informaționale de marketing complexe. Unicul SIMk definit și analizat până în prezent este cel din învățământul superior. Noțiunea a fost menționată pentru prima dată de Mark Gabbott și Ewan Sutherland în anul 1993 în lucrarea "Sistemele Informaționale de Marketing în Universități" [50, p. 19]. În 2007, în lucrarea sa "Dezvoltarea Sistemului Informațional de Marketing în domeniul învățământului profesional superior: exemplul Rostovscoi Oblasti" de Ovciarenco Marina [51] și în 2014 – Lavnicova Iulia, în lucrarea "Organizarea Sistemului Informațional de Marketing în Universitate" [52] analizează subiectul dat sub aspect practic.

SIMk într-o instituție de învățământ superior este descris în 2008 de Marius D. Pop și alții precum un sistem ce "include toate activitățile formale și informale, manuale și asistate de calculator, scrise și verbale pentru a obține, stoca, procesa și distribui datele. Un SIMk în baza tehnologiilor informaționale se bazează pe unul sau mai multe computere, constând dintr-o bancă de date și una sau mai multe aplicații informatice care, împreună, permit stocarea, manipularea și distribuirea datelor de către calculator pentru a sprijini activitățile instituției de învățământ superior și deciziile sale manageriale". Bancă de date completată cu informații despre instituția de învățământ superior și mediul său rezultată din activitățile cadrelor didactice, ale angajaților auxiliari și studenților, permite producerea de informații valoroase pentru managerii instituțiilor (tendințe, previziuni etc.), precum și informații care trebuie utilizate de către profesori, studenți sau personalul auxiliar (informații privind înregistrarea, procesul de studii și absolvire a studenților, finanțe, personal și a altor date pentru activitatea de rutină) [53, p. 24].

**Sistemul descris reflectă "Sistemul Intern de Raportare", fără a face referință la celelalte părți componente ale SIMk: "Sistemul Inteligent de Marketing", "Sistemul de Cercetări de Marketing" și "Sistemul de Suport al Deciziilor de Marketing", după cum se poate vedea în figura de mai jos.**





**Figura 1.15. Cadrul SIMk asistat de calculator**

*Sursa: Managing the Change of Marketing Information Systems in Higher Education Institutions [53, p. 25]*

**Procesele mediului de marketing** în domeniul educațional, conform noului model al procesului decizional, trebuie să conțină mai multe informații atât despre macro-mediul, cât și micro-mediul (mediul extern, intern) al instituției sau mixul de marketing. În contextul marketingului educațional informația despre [26, pp. 33-42]:

- **Macro-mediul**, include colectarea și analiza datelor privind:

O *Mediului demografic* – instituțiile analizează date privind tendințele demografice în țară: numărul, categoriile de vârstă, emigrarea, imigrarea nivelul de studii etc. Pentru instituțiile de învățământ preșcolar, primare, gimnaziale, liceale și profesionale este relevantă și analiza la nivel de regiune sau localitate. Instituțiile de învățământ superior pot fi interesate de aceste date și la nivel internațional, dat fiind specificul mobilității studenților. În baza acestor informații instituțiile pot determina tendințele pieței lor potențiale și pot elabora prognoze, dacă este aceasta în creștere, stagnare sau descreștere.

O *Mediul economic* – instituțiile determină tendințele de dezvoltare economică a regiunii, țării și localității, în funcție de nivelul de studii la care activează. Similar analizei mediului demografic, instituțiile de învățământ superior se pot preocupa mai mult de analiza mediului economic național și internațional, în timp ce pentru școli sau grădinițe este mai relevantă analiza la nivel de localitate. Analiza mediului economic

poate fi definită printr-un șir de indicatori, precum: nivelul veniturilor familiilor, prețuri, putere de cumpărare, economii, cheltuieli, datorii, etc. În dependență de evoluția acestora instituțiile pot prognoza creșterea, menținerea sau descreșterea investițiilor în educație.

O *Mediul natural* – analizează și stabilește influența evoluției diverselor resurse naturale asupra instituției. Spre exemplu, sporirea poluării într-o anumită zonă poate conduce spre o emigrare masivă din zonă și prin urmare o descreștere a populației, potențiali clienți pentru grădiniță, școală sau universitate.

O *Mediul tehnologic* – instituțiile pot fi influențate semnificativ de acest factor. Modificările acestuia pot influența modul de prestare a serviciilor în instituții, calitatea acestora, nivelul investițiilor. Pentru o imagine de ansamblu sunt considerați indicatori precum: ritmurile de schimbare a tehnologiilor, disponibilitatea tehnologiilor în instituții, posibilitățile de inovare, evoluția bugetelor de cercetare-inovare.

O *Mediul politic* – care include organisme și grupuri naționale și locale care influențează instituția.

O *Mediul legislativ* – include ansamblu de legi și norme care stabilesc și influențează activitatea instituțiilor. Acestea pot fi atât din domeniul nemijlocit de activitate, spre exemplu Codul/ Legea educației, Hotărâri de Guverne etc. care definesc și stabilesc modul de prestare a serviciilor; cât și din alte domenii, precum financiar, sanitar, medical etc. Fiind un domeniul puternic reglementat, instituția trebuie în mod sistematic să analizeze modificările apărute și să se racordeze la acestea.

O *Mediul social-cultural* – instituția este direct influențată de valorile și comportamentul populației. Modul în care populația percepe rolul și importanța educației influențează direct asupra eforturilor instituției de a atrage clienți (elevi, părinți etc.).

- **Micro-mediul** include colectare și analiza datelor privind:

O ***Mediul extern al instituției:***

- *Sursele de finanțare* – domeniul educațional fiind preponderent finanțat din surse publice, pentru instituții este importantă atragerea și menținerea acestora, dar ar putea apela și la surse alternative precum donatori, proiecte etc.
- *Beneficiarii* (directi sau indirecti) – instituția trebuie să cunoască despre numărul acestora, profilul lor, evoluția comportamentului și preferințelor etc. Definirea acestora în domeniul educațional reprezintă la moment o

dilemă. În timp ce unii autori privesc drept beneficiari ai sistemului educațional părinții și copiii acestora, alții consideră beneficiari ai sistemului educațional atât părinții și copiii acestora, cât și profesorii, dar și alte instituții publice sau private. Astfel, în 1995, Philip Kotler și Karen Fox considerau că actorii instituțiilor de învățământ pot fi clasificați în șaisprezece grupe: elevi/ studenți actuali și viitori, facultăți, părinți ai elevilor/ studenților, administrația și personalul, furnizorii, concurenții, agențiile guvernamentale, comunitatea de afaceri, mass media, fundațiile, administratorii, organizațiile acreditate, comunitatea locală și publicul general. În 1998, lista a fost revăzută de către Fred Hewitt și Marlene Clayton care au definit actorii sistemului educațional prin ”educatorii și cei pe care aceștia îi educă, sau cei care predau în instituții și cei care studiază acolo” [23, p. 914].

- *Intermediarii* – de cele mai multe ori serviciile educaționale sunt prestate direct, însă, în special la nivelul de studii superioare pot apărea în rol de intermediari platformele de studii la distanță.
- *Concurenții* – instituții educaționale care prestează servicii similare (alte școli, universități etc.), care se adresează acelorași segmente de clienți (centrele de dezvoltare și grădinițele) și cei care apelează la aceleași fonduri (în cazul proiectelor sau partenerilor).
- *Publicul* – organizațiile, grupurile de interes sau persoanele care pot influența instituția. Aceste categorii pot influența atât pozitiv instituția, cât și negativ. Astfel, cunoașterea lor și menținerea unei comunicări constante poate reduce din riscuri.

○ ***Mediul intern al instituției:***

- *Resursele umane* – includ cadrele didactice, de conducere și auxiliare, precum și alte persoane care colaborează cu instituția și se implică în activitatea acesteia.
- *Resursele materiale* – ce cuprind bunurile mobile (echipamente, cărți, materiale etc.) și imobile (săli de studii, laboratoare, săli de sport etc.).
- *Resursele financiare* – banii de care dispune instituția. Domeniul fiind unul puternic reglementat, aceste resurse deseori, pe lângă faptul că sunt limitate, sunt și alocate cu destinație specială. Astfel, instituția trebuie mereu să

găsească metode inovative de a-și atinge țelurile în condiții puternic restrictive.

- *Mixul de marketing* - Combinațiile diferite de instrumente de marketing oferă avantaje comparative pe piața serviciilor educaționale [54, pp. 30-32]. Instituțiile trebuie să dispună de informație despre fiecare componentă a mix-ului. Similitudinea cu domeniul serviciilor implică unele dificultăți de definire a caracteristicilor marketingului educațional. O limită o constituie viziunile diferite privind mix-ul de marketing. După cum a fost remarcat anterior și poate fi observat în Tabelul 1.5, nu există o versiune unanimă asupra componentelor acestuia. Totodată, dacă sensul cuvântului ”educație” este bine cunoscut, factorul necunoscut sau variabil îl reprezintă finalitățile acestui proces, care reprezintă o componentă a mixului de marketing. Unii consideră finalitatea procesului de studii, ansamblul de abilități, aptitudini și competențe deținute de o persoană, în timp ce alții consideră finalitate a procesului de studii capacitățile persoanei de a se angaja pe piața forței de muncă.

Reieșind din specificul marketingului educațional, rămâne la discreția managerului de marketing decizia de a defini finalitățile serviciului oferit pentru a putea evalua rezultatele performanțelor, grupul de beneficiari și mixul pe care îl va aplica. Oricare ar fi deciziile, acestea trebuie să fie argumentate și susținute de un suport informațional corespunzător.

**Tabelul 1.5. Totalitatea elementelor mixul de marketing educațional în viziunea diferitor autori**

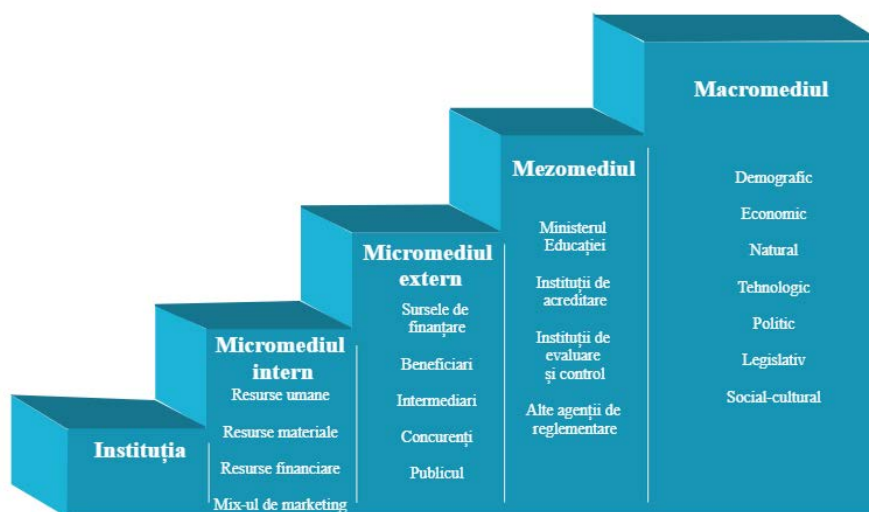
| Serviciul                                                                                                                                           | Programul nivel studii                                                                                                              | Preț                                                                                                                                       | Distribuție (accesul la instituție și servicii)                                                                                                                                         |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Caracteristici fizice<br>Nivelul de calitate<br>Servicii complementare<br>Tipul de programe<br>Combinații de programe<br>Garanții<br>Personalizarea | Diferite programe<br>Nivelul de studii<br>Preșcolar<br>Primar<br>Gimnazial<br>Liceal<br>Profesional Tehnic<br>Superior              | Flexibilitate<br>Nivelul prețului<br>Termeni<br>Diferențiere<br>Reduceri<br>Indemnizații<br>Prețul pentru cămin                            | Tipul canalului<br>Amplasare<br>Intermediari<br>Punctul de ieșire<br>Transport<br>Depozitare<br>Gestionarea canalelor                                                                   |
| Promovare                                                                                                                                           | Personal                                                                                                                            | Persoane                                                                                                                                   | Profesori                                                                                                                                                                               |
| Mixul de promovare<br>Agenții de promovare<br>Reclamă<br>Internet / Strategii Web<br>Expoziții                                                      | Angajați:<br>- Recrutare<br>- Instruire<br>- Motivare<br>- Recompense<br>- Lucru în echipă<br>Clienți:<br>- Educație<br>- Instruire | Personalul facultății<br>Profesori<br>Studenti<br>Alți angajați<br>Personal auxiliar<br>Personal suplimentar:<br>psiholog, asistent social | Reputația academică a profesorilor<br>Competențele profesorilor<br>Gradul didactic<br>Formari profesionale<br>Mobilitatea academică<br>Înfrățirea cu instituții similare în afara țării |

| Physical facilities<br>(Infrastructură)                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Procese                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Comunicarea Părinți-Profesori                                                                             | Privilegii (avantajele instituției)                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Proiectarea facilităților<br>Laboratoare<br>Biblioteca<br>Echipament<br>Indicatoare<br>Uniforme pentru angajați<br>Alte tangibile:<br>- Rapoarte<br>- Cărți de vizită<br>- Declarații<br>Garanții<br>Încălzirea<br>Asigurarea cu apă și canalizare<br>Cantină<br>Dotarea claselor (table, proiector, laptop pentru profesor) | Flux de activități:<br>Proiectarea procesului didactic<br>Implementarea procesului didactic<br>Evaluarea procesului didactic<br>- Standardizate<br>- Personalizat<br>Numărul de pași:<br>- Simplu<br>- Complex<br>Implicarea clientului<br>Angajarea personalului<br>Admiterea<br>Proces predare-învățare<br>Evaluare | Comunicarea prin website-uri<br>Comunicarea verbală (telefonică etc.)<br>Interacțiunile părinți-profesori | Rata de promovare în examinarea finală<br>Rata de acceptare a absolvenților în universități<br>Utilizarea popularității altor instituții (de colaborare)<br>Imaginea formată în baza percepției elevilor și părinților<br>Predare avansată comparativ cu alte instituții (limbile străine, TI, activități extracurriculare) |
| <b>Produs educațional</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Cursurile<br>Seminariile<br>Conferințele<br>Activitățile extracurriculare<br>Aspecte tehnice:<br>- Numărul de ore,<br>- Durata orelor,<br>- Formatul etc.                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

*Sursa: Elaborat de autor în baza surselor [54, p. 31], [55, pp. 181-182], [56, p. 1228] și [12, p. 4317]*

**Mediul de marketing în educație** poate fi reprezentat conform Figurii 1.16 utilizând informația de mai sus și modelul mediul de marketing al predării în învățământul superior, descris în 2014 de Susanne Heike Fink pentru învățământul superior german, prin analogie cu mediul ambiant [57, p. 12]. Astfel, pe lângă tradiționalele macro-mediul de marketing și micro-mediile interne și externe, în domeniul educației mai apare un nivel – mezo-mediul, reprezentat de instituțiile care reglementează și gestionează acest domeniul. Apariția acestuia se datorează gradului înalt de reglementare, specific sectorului educațional.

**Mezo-mediul**—include organele reglementatoare din domeniul educației, precum, Ministerul Educației, Instituțiile de acreditare, Instituțiile de evaluare și control etc.



**Figura 1.16. Mediul de marketing educațional**

*Sursa: Elaborat de autor în baza surselor [26, pp. 33-42] și [57, p. 12]*

**Decident de marketing educațional**, similar celui comercial are un rol central în procesul decizional. Acesta poate fi reprezentat de o persoană, sau grup de persoane care i-au decizii în domeniul marketingului. Decidentul de marketing în educație trebuie să aibă abilități analitice, cunoștințe și informații de marketing pentru a utiliza în mod eficient SIMk. Totodată, el trebuie să aibă cunoștințe și expertiză în domeniul educațional, ceea ce duce la un profil și mai complex al acestuia.

În literatura de specialitate, în **funcția de decident de marketing în educație** este văzut de cele mai multe ori: managerul/ directorul pentru nivelurile de învățământ preșcolar și general, sau departamentul de marketing pentru învățământul profesional tehnic și superior [58, p. 73]. Cu toate acestea, după cum a fost menționat anterior, activitatea de marketing este o parte componentă a managementului și a activităților de zi cu zi. Aceasta este relevantă pentru toți cei care lucrează în instituție [59, p. 88].

Astfel, pentru dezvoltarea marketingului educațional, pe lângă disponibilitatea informației de marketing și a SIMk, cea mai mare provocare o constituie profilul decidentului de marketing educațional. Acesta, pe lângă cunoștințele manageriale și pedagogice, trebuie să aibă și cunoștințe în marketing și analitice, care în cele mai multe cazuri lipsesc.

Interacțiunea cu beneficiarii a devenit o condiție de existență pentru instituțiile educaționale în mediul globalizat în care activează. **Rezultatele învățării sunt generate de interacțiunea directă a școlii cu comunitatea** în ceea ce a fost descris ca armonie

a ”co-creării” [16, p. 57]. Așa cum un sportiv nu poate obține rezultate doar mergând la sală, elevii și profesorii nu pot crea valori doar venind la școală. În condițiile în care elevii vin la școală deținând deja un set de abilități, instituțiile sunt impuse să caute noi metode în care să dezvolte noi tehnici pedagogice și de predare pentru a face față competențelor și abilităților comunității [58, p. 70].

Interacțiunea cu beneficiarii se poate realiza prin **parteneriate educaționale**, care se pot organiza la nivel macro și micro-social prin organizarea unor programe de formare specifice și prin derularea unor proiecte educaționale în regim de parteneriat care includ reprezentanții diferitelor categorii și instituții ale comunității care promovează valori comune la nivelul tuturor partenerilor implicați (egalitatea șanselor în educație, revigorarea spiritului civic, promovarea dialogului, transparenței, comunicării, inițiativei, colaborării, statuarea disciplinei și a responsabilității [60, pp. 255-257].

Totodată, relația de parteneriat a instituțiilor de învățământ acționează ca un catalizator pentru dezvoltarea serviciilor noi, ceea ce duce la creșterea oportunităților de generare a veniturilor. Tim Mazzarol a subliniat importanța construirii relațiilor în marketingul educațional, argumentând că serviciile educaționale ar trebui să dezvolte o relație de lungă durată cu clienții, care să consolideze loialitatea clienților și caracteristicile serviciului [61, p. 194].

**Soluțiile automatizate de marketing** sunt tot mai des întâlnite în domeniul educațional, în special în învățământul superior. Prin intermediul lor, instituțiile își pot segmenta profilul elevilor/ studenților în funcție de comportamentul acestora și pot realiza comunicări personalizate. Deși în versiunea inițială funcțiile acestora erau limitate, în prezent soluțiile automatizate de marketing au un spectru larg de aplicații [62, p. 10]:

- definesc, segmentează, planifică și urmăresc campaniile de marketing;
- creează fluxuri de procese automatizate pentru a reduce sarcinile repetitive;
- stimulează elevii să se înscrie în cadrul instituției și să avanseze pe parcursul studiilor;
- gestionează e-mail-uri, SMS-uri și alte campanii sociale prin implementarea, monitorizarea și evaluarea ROI;

- asigură dezvoltarea, testarea și integrarea pe site-uri a aplicațiilor de apel, formularelor și a paginilor destinate sporirii numărului de persoane ce urmăresc site-ul;
- calculează ratinguri pentru elevi/ studenți și stabilesc prioritățile viitoare pentru ei;
- furnizează analize de campanie și calcule privind rentabilitatea investiției pentru a atribui implicarea și accesările pe canal de comunicare.

#### 1.4.Concluzii la Capitolul 1

De la apariție până în prezent, noțiunea de marketing a cunoscut numeroase abordări, descrieri, dar și utilizări. Dacă inițial aceasta a avut etape mai lente de evoluție, datorită dezvoltării TI și apariției internetului, în ultimele decade, schimbările în domeniu s-au intensificat. Aceste schimbări sunt evidente atât în domeniile de aplicare și modul de practicare a marketingului, cât și din punct de vedere al abordării acestuia.

Reieșind din aceste aspecte a fost formulat **scopului tezei:** de a determina rolului și a impactului suportului informațional asupra luării deciziilor în marketingul educațional din Republica Moldova.

Pentru a realiza scopul propus au fost stabilite următoarele **obiective:**

- Determinarea tendințelor marketingului modern;
- Definirea particularităților marketingului educațional;
- Determinarea conținutului, rolului și structurii suportului informațional în procesul decizional de marketing educațional;
- Identificarea premiselor și gradului de dezvoltare a marketingului educațional în Republica Moldova;
- Evaluarea suportului informațional de marketing în școlile din Republica Moldova;
- Identificarea soluțiilor de sporire a calității sistemului educațional prin dezvoltarea suportului informațional în deciziile de marketing educațional.

În prezent, marketingul nu mai este văzut drept un instrument de transfer al bunurilor sau serviciilor de la producător la consumator, ci o artă de **co-creare** a bunurilor și serviciilor care au valoare pentru clienți și societate. Totodată, marketingul



a evoluat extinzându-se și în alte sfere, precum: sănătatea, ecologia, cultura, dar și educația.

Marketingul educațional a apărut ca o derivată a marketingului în domeniul sănătății la mijlocul anilor 1980. Astfel, printr-o paralelă cu sectorul sănătății în care noțiunea de marketing era deja introdusă, reieșind din premisele similare precum: schimbările demografice, creșterea cheltuielilor operaționale și rezistența în cadrul organizației în sine. La momentul actual, nivelul de învățământ superior rămâne a fi cel mai mult analizat în cercetările de marketing din acest domeniu.

**Marketingul educațional modern este considerat catalizatorul de bază al trecerii de la abordarea ”oferim ce avem”, la ”oferim ce este nevoie” în prestarea serviciilor educaționale.** Marketingul educațional modern pune un accent deosebit pe **latura valorică a serviciilor educaționale și co-creare** a acestora, iar informația este componenta esențială în dezvoltarea lor. Marea Britanie, SUA și Noua Zeelandă sunt câteva dintre țările care au reușit cu succes să implementeze marketingul educațional în instituțiile de învățământ.

**Cea mai mare barieră în dezvoltarea marketingului educațional o constituie lipsa cunoștințelor de marketing în rândul angajaților, a informației de marketing și a canalelor de comunicare cu beneficiarii, care ar permite schimbul reciproc de informații.** TI constituie o soluție în depășirea acestora, prin posibilitatea de a interacționa și integra rapid relațiile cu beneficiarii și alți actori din sistem, facilitând transferul de informații și sporind volumul acestora.

Procesul de luare a deciziilor de marketing în domeniul comercial implică trei elemente importante: procesul de marketing, decidentul de marketing și SSMMk. Informația în baza căreia se iau deciziile este în centrul acestora. SSMMk sunt aplicații pe bază de calculator, cu funcția de a asista specialiștii de marketing sau chiar a le oferi soluții, în baza informațiilor stocate și prelucrate. Elementele constitutive ale unui SSMMk sunt: TI, abilitățile analitice, informațiile de marketing și cunoștințele de marketing. La baza SSMk sunt Sisteme Informaționale de Marketing (SIMk), formate din ”Sistemul Intern de Raportare”, ”Sistemul Inteligent de Marketing”, ”Sistemul de Cercetări de Marketing” și ”Sistemul de Suport al Deciziilor de Marketing”.

Noile tendințe ale marketingului indică spre necesitatea creării unor sisteme informaționale integrate care ar satisface necesitățile factorilor de decizie în funcție de

domeniul de interes. **Totodată, literatura de specialitate nu reflectă încă noile tendințe ale marketingului de co-creare a bunurilor și serviciilor și soluțiile automatizate de marketing în descrierea procesului decizional de marketing.** Astfel, este sugerat un nou model al procesului decizional de marketing care ar reflecta SIMk integrat în sistemele informaționale ale organizației și ar include în acest circuit **co-crearea** și soluțiile automatizate de marketing, acestea din urmă reprezentând platforme software cu funcția de a asista decidentul de marketing în comunicarea și menținerea relațiilor cu beneficiarii.

Pentru procesul de luare a deciziilor de marketing în domeniul educațional, sunt relevante aceleași elemente constitutive. Totodată, acestea trebuie să reflecte specificul domeniului. Fiind abia la etapa de dezvoltare în educație, unicul SIMk descris în literatura de specialitate este cel pentru învățământul superior. Procesele de marketing educațional trebuie să dispună de informații despre macro-mediul și micro-mediul instituției. La rândul său, micro-mediul trebuie să includă informații despre mediul extern al instituției și cel intern. Dat fiind specificul educației, pentru acest sector este relevant și mezo-mediul. Acesta include organele de reglementare din domeniu precum, Ministerul Educației, Instituțiile de acreditare, Instituțiile de evaluare și control etc.

În calitate de decident de marketing este văzut de cele mai multe ori: managerul/directorul pentru nivelurile de învățământ preșcolar și general, sau departamentul de marketing pentru învățământul profesional tehnic și superior. Cu toate acestea, conform noilor tendințe ale marketingului, aceasta este o funcție a fiecărui angajat al instituției. Pe lângă abilitățile specifice domeniului, decidenții de marketing trebuie să aibă abilități analitice, cunoștințe și informații de marketing pentru a utiliza în mod eficient SIMk, ceea ce reprezintă una dintre cele mai mari provocări în dezvoltarea marketingului educațional la moment. Co-crearea sub forma parteneriatelor și soluțiile automatizate de marketing, fiind impuse de schimbările mediului, există deja în domeniul educațional.

În continuare, **problema științifică importantă care urmează a fi soluționată**, constă în determinarea gradului de dezvoltare a marketingului educațional în Republica Moldova; definirea teoretică a structurii suportului informațional în procesul decizional de marketing educațional din Republica Moldova și determinarea rolului acestuia în sporirea calității învățământului general.

În calitate de **rezultate științifice care** au fost identificate **direcții de soluționare** propuse de autor sunt următoarele: (i) extinderea și interconectarea sistemelor informaționale din domeniul educațional, (ii) utilizarea informației în procesul decizional și de comunicare, (iii) dar și sporirea eforturilor de implicare a cetățenilor în co-crearea serviciilor educaționale.

## 2: MARKETINGUL EDUCAȚIONAL ÎN REPUBLICA MOLDOVA ȘI ROLUL SUPORTULUI INFORMAȚIONAL ÎN PROCESUL DECIZIONAL AL ACESTUIA

Informația – mijloc de comunicare sau suport decizional

### 2.1. Contextul marketingului educațional în învățământul general

**Primele mențiuni și experiențe în teoria și practica de marketing, au apărut în Republica Moldova în 1991, în sectorul economic.** Printre cercetătorii autohtoni care s-au remarcat în domeniul marketingului se regăsesc: Grigore Belostecinic; Victor Căun; Sergiu Petrovici; Oxana Savciuc [63]. În practică, în Republica Moldova, marketingul a avut inițial o dezvoltare extensivă și ulterior intensivă. Dezvoltarea și implementarea acestuia este caracterizată prin trei etape, în funcție de evoluția ciclică a cererii pe termen lung, evoluția ciclică inovațională și inter-funcționalitatea sistemului de marketing [64, p. 132]:



**Figura 2.1. Etapele evoluției marketingului în Moldova**

*Sursa: Evoluția marketingului în Republica Moldova și impactul acestuia asupra economiei [64, p. 132]:*

**Drept premise pentru dezvoltarea marketingului în Republica Moldova se consideră dinamismul social-economic, apariția și intensificarea concurenței libere și propagarea experienței pozitive în domeniu de către instituții și asociații profesionale [65, p. 19]:**

**Tabelul 2.1. Condițiile constituirii și promovării marketingului în Moldova**

| <b>Dinamismul social-economic</b>                           | <b>Apariția și intensificarea concurenței libere</b>                                | <b>Propagarea experienței pozitive în domeniu de către instituții și asociații profesionale</b>                                |
|-------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Schimbări rapide în sfera de producție;                     | Concurența determină societățile neeficiente să părăsească piața;                   | Apar Asociații de Marketing în țări: Statele Unite ale Americii, Marea Britanie, Franța etc.;                                  |
| Modificări în sortimentul și calitatea produselor;          | Servește drept mecanism de distribuire a veniturilor într-o economie de piață;      | Asociațiile de marketing desfășoară activități științifico-practice și editează în publicații periodice concepte de marketing; |
| Aplicare progresului tehnico-științific;                    | Aceasta servește drept mediu favorabil pentru realizarea principiilor de marketing; | Publicațiile periodice se axează pe anumite aspecte ale marketingului.                                                         |
| Diferențe majore între consumatori;                         | Este un reglator al forțelor pieței.                                                |                                                                                                                                |
| Aprofundarea specializării ca rezultat al divizării muncii. |                                                                                     |                                                                                                                                |

*Sursa: Apariția și dezvoltarea marketingului în Republica Moldova [65, p. 19]*

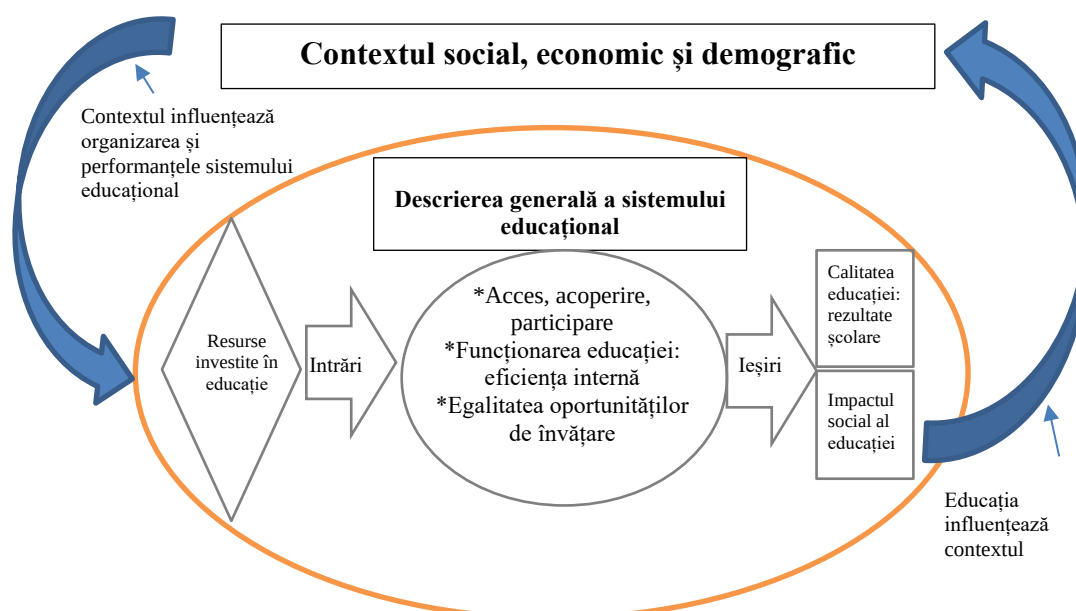
**Apariția marketingului educațional în Republica Moldova coincide cu cea de-a treia etapă a evoluției marketingului în țară, și anume de aplicarea strategică pe scară largă.** Astfel, primele mențiuni despre marketingul educațional în Moldova sunt constatate în anul 2004 în contextul învățământului general [66] (Tabel 2.2). Acesta a fost analizat de Nicolae Bucun [66] și Tatiana Nagnibeda-Tverdohleb [67] din punctul de vedere al managementului și dezvoltării resurselor umane, în special la nivelul de învățământ general, iar Galina Bulat [68] [69] [70] și Lilia Pogolșa [71] au analizat același subiect la nivel de sistem. Din perspectiva serviciilor, preponderent la nivelul învățământului superior, marketingul educațional a fost analizat de Viorelia Moldovan-Bătrâna [72] [22], Ina Cavaliuc [22], Galina Bulat [73] și Ecaterina Șişcan [18]. Tot la nivelul de învățământ superior, însă din perspectiva managementului strategic, marketingul educațional în Republica Moldova a fost analizat de Mihai Paiu și Tatiana Repida [11].

**Tabelul 2.2. Autori și arii de cercetare a marketingului educațional în Moldova**

| Autori                               | Aria de cercetare                    | Nivelul de învățământ | Anul primelor mențiuni |
|--------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------|------------------------|
| Nicolae Bucun [66]                   | Management, dezvoltare resurse umane | General               | 2004                   |
| Tatiana Nagnibeda-Tverdohleb [67]    |                                      |                       | 2016                   |
| Galina Bulat [68] [69] [70]          |                                      | Sector                | 2010                   |
| Lilia Pogolșa [71]                   |                                      |                       | 2011                   |
| Viorelia Moldovan-Bătrânac [72] [22] | Din perspectiva serviciilor          | Superior              | 2009                   |
| Ina Cavcaliuc [22]                   |                                      |                       |                        |
| Galina Bulat [73]                    |                                      |                       | 2010                   |
| Ecaterina Șișcan [18]                |                                      |                       | 2016                   |
| Galina Volovoi [74]                  | Management, strategic                | Superior              | 2010                   |
| Mihai Paiu, Tatiana Repida [11]      |                                      |                       | 2014                   |

*Sursa: Elaborat de autor*

După cum se poate observa, în Republica Moldova, marketingul educațional este un domeniu relativ nou, aflat la etapa de formare [72, p. 70]. Evoluția și nivelul de dezvoltare a marketingului educațional este diferită pe trepte de studii în funcție de gradul de dezvoltare a premiselor, reieșind din schimbările contextuale din sector [75, p. 8]. Fiind un sistem complex, care în mod constant este influențat de societate și în egală măsură o influențează, schimbările produse în sectorul educațional au generat schimbări care au condus la apariția și dezvoltarea marketingului educațional.

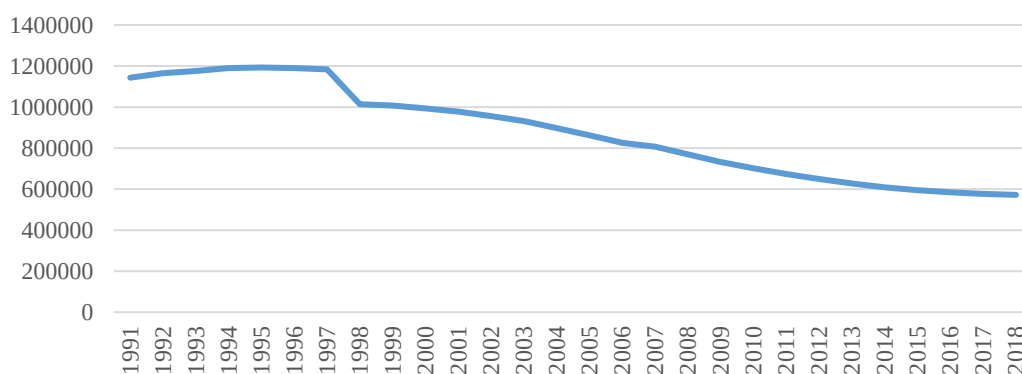


**Figura 2.2. Cadrul contextual al reformelor în educație**

*Sursa: Proiectul privind indicatorii educaționali regionali [76]*

În învățământul general, apariția marketingului educațional a fost preponderent stimulată de reformele autorităților centrale, dat fiind caracterul până de curând centralizat al deciziilor la acest nivel de învățământ. Astfel, fiind impus de declinul demografic și infrastructura învechită moștenită din perioada sovietică, care au condus la o sporire semnificativă a cheltuielilor, dar și calitatea scăzută a învățământului, Guvernul Republicii Moldova a inițiat un amplu set de reforme în educație. Acestea au fost focusate în special pe sporirea calității și eficienței sistemului educațional [77, pp. 46-47].

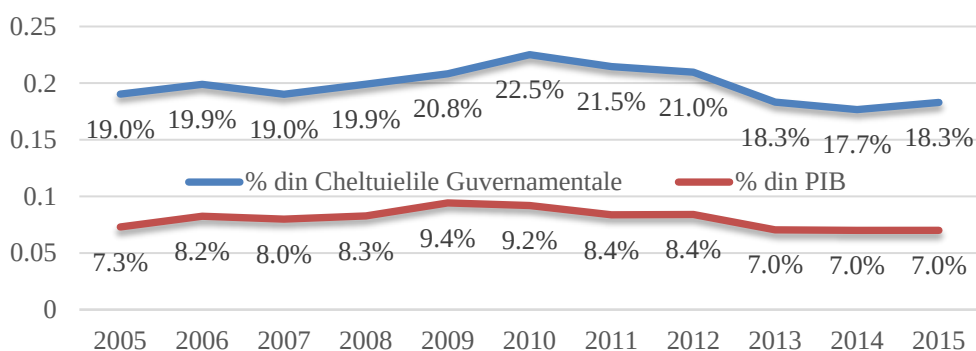
Similar multor țări din Europa de Est, în ultimele două decenii, populația Moldovei este în scădere constantă. Oficial, din 1991, populația înregistrată s-a redus cu 19%, de la 4.4 la 3.6 milioane în 2017. Populația de vârstă școlară (cu vârsta cuprinsă între 5 și 19 ani) a scăzut cu 50% în această perioadă, de la 1,144,000 la 577,000.



**Figura 2.3. Evoluția numărului populației cu vârsta 5-19 ani, 1991-2018**

*Sursa: Calculele autorului în baza datelor Biroului Național de Statistică [78]*

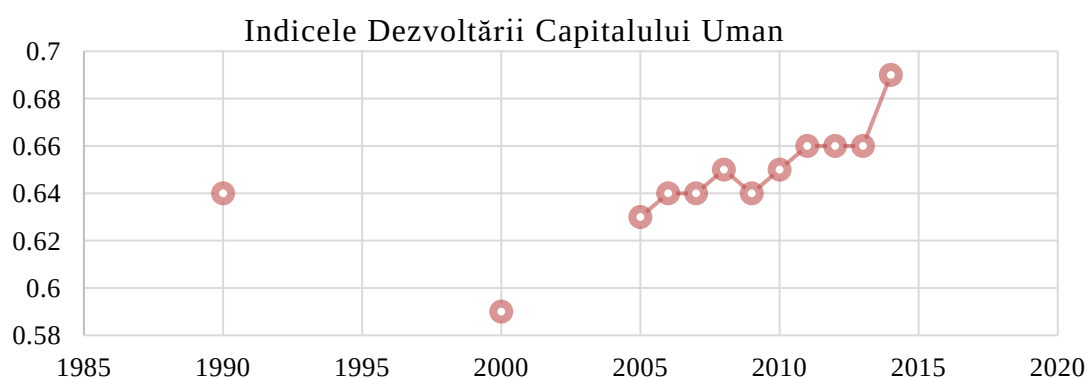
Între timp, rețeaua școlară a fost ajustată lent, ceea ce a dus la o sporire a cheltuielilor în sector, care în 2009, depășeau dublul mediei din 2013 al țărilor OECD raportate la ponderea din PIB (Anexa 4) [79, p. 20].



**Figura 2.4. Cheltuielile publice în educație, 2005-2015**

*Sursa: Moldova: Examinarea cheltuielilor publice din sectorul educației. Probleme selectate [79, p. 20].*

Totodată, problema calității educației era una incontestabilă. În anul 2009, în timp ce avea cele mai mari cheltuieli pentru educație (raportat la PIB), măsurată prin ”Indicele Dezvoltării Capitalului Uman” calculat conform ”Programului Națiunilor Unite pentru Dezvoltare” (PNUD) în baza indicatorilor: speranța de viață, educație și venit per cap de locuitor, Moldova se clasa pe poziția 117 în totalul de 182 țări din clasament. Acesta înregistra o valoare de 0.64 puncte, din totalul de 1.0 care puteau fi acumulate. Problemele cele mai stringente care au condus spre un astfel de rezultat erau participarea slabă a populației pe piața forței de muncă, productivitatea scăzută și abandonul școlar [80].



**Figura 2.5. Indicele Dezvoltării Capitalului Uman în Moldova, 1990-2014**

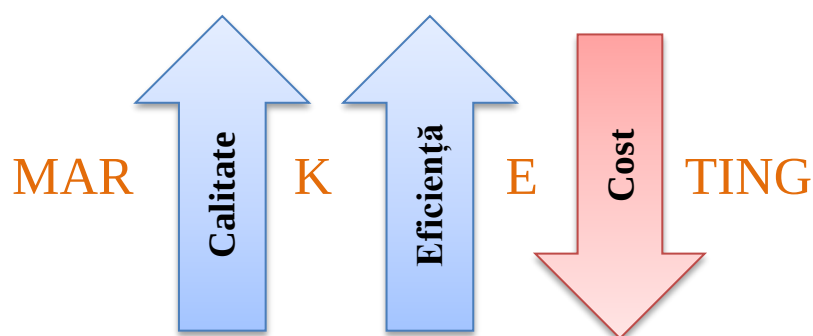
*Sursa: Elaborat de autor în baza datelor ”PNUD” [81]*

Pentru a face față acestor provocări interne, cât și schimbărilor în educație la nivel mondial, stimulate de progresul tehnico-științific, începând cu 2009 în Republica Moldova a fost demarat un amplu set de reforme în educație. **Acestea au fost orientate în învățământul general spre sporirea accesului, relevanței și calității educației** [82, p. 6]. Principalele intervenții au inclus:

- 2012 – elaborarea și propunerea pentru discuții publice de către ”Ministerul Educației” a ”Strategiei de descentralizare în sectorul educației”, care a sporit autonomia școlilor. Deși neadoptată la timpul respectiv, mai multe prevederi principale ale acestei Strategii au fost incluse ulterior în ”Codul educației”.
- 2014 – adoptarea ”Codului educației”, care a oferit instituțiilor mai multe drepturi, dar și responsabilități.
- 2015 – introducerea finanțării per elev [79, p. 16], care a stimulat concurența și orientarea spre beneficiari.



Urmărind sporirea calității în condiții de eficiență, eforturile de reformare a sistemului au inclus și aspecte de marketing educațional, urmând tendințele acestuia la nivel internațional de încorporare în planificarea strategică a școlii. Deși în versiunea finală a ”Strategiei de dezvoltare a educației pentru anii 2014-2020” [77], principiile marketingului nu se regăsesc atât de evident precum într-un proiect inițial [83, pp. 25-46], totuși, începând cu 2014 un șir de decizii, au încorporat principiile de marketing în activitatea instituțiilor de învățământ general din Republica Moldova cu scopul de orientare a acestora spre satisfacerea nevoilor beneficiarilor și societății, ținând cont de obiectivele instituționale și capacitățile financiare [84, p. 51].



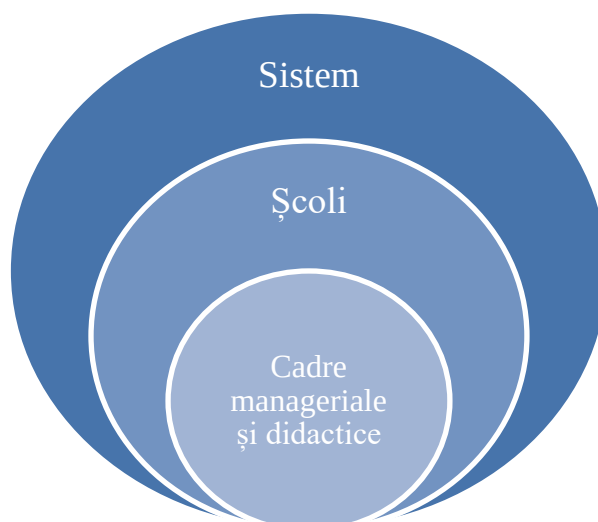
**Figura 2.6. Contextul reformelor și marketingului educațional în învățământul general**

*Sursa: Elaborat de autor*

Aceste acțiuni au fost orientate spre:

- **sporirea accesibilității informației** pentru luarea deciziilor și comunicarea cu beneficiarii [85, p. 6],
  - **capacitarea managerilor și cadrelor didactice** în orientarea spre beneficiari, dar și
  - **implicarea cetățenilor în co-crearea serviciilor educaționale** [83, p. 56],
- care au favorizat dezvoltarea primelor elemente de marketing în școli.

Intervențiile au fost la nivel de sistem, școli și angajați, fie ei manageri sau cadre didactice.



**Figura 2.7. Niveluri de intervenție în scopul stimulării marketingului educațional**

*Sursa: Elaborat de autor*

Astfel, în condițiile declinului demografic și unor cheltuieli pentru educație care în anul 2009 depășeau 8% din PIB, optimizarea costurilor era o necesitate iminentă. Aceasta putea fi obținută doar prin sporirea eficienței și calității educației. Conform studiilor, în clasele cu un număr mai mare de elevi, rezultatele la teste sunt mai bune. Aceste tendințe sunt influențate nu atât de numărul de elevi în clasă, cât de calitatea resurselor umane, echipamentelor, infrastructurii etc., ce poate fi asigurată în școlile mai mari [86, p. 21].

Fiind încă un sistem puternic centralizat, deciziile de reformare a sectorului educațional îi aparțineau "Ministerului Educației, Culturii și Cercetării". Însă, pentru a lua anumite decizii, acesta avea nevoie de un suport informațional robust. Studiile în domeniu au demonstrat o puternică corelație pozitivă dintre disponibilitatea informației în format digital (susținută de tehnologii hard și soft) și deciziile corecte [40, p. 122]. Astfel, în 2014, la nivel național a fost creat "Sistemul Informațional de Management în Educație" (SIME) [87, p. 58]. Acesta reprezintă un sistem informatic de management, destinat gestiunii datelor din sistemul educațional. "SIME" reprezintă un depozit de stocare a datelor, procesare, analiză și raportare privind informațiile din domeniul educațional [88], [89, p. 13] conform Tabelului 2.3:

**Tabelul 2.3. Categoriile de informații care se conțin în "SIME"**

| Categorii         | Tipuri de informații                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Instituții</b> | Denumirea, amplasarea, contacte, detalii despre infrastructură (suprafața, numărul de cabinete, disponibilitatea bibliotecilor, cantinelor, numărul de calculatoare etc.), numărul de clase, activități extracuriculare etc. |

| Categorii | Tipuri de informații                                                                                                                                                                     |
|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Angajați  | Informații detaliate la nivel de individ despre: cadre manageriale, didactice, auxiliare, experiența de muncă, grade didactice sau manageriale, nivelul studiilor etc.                   |
| Elevi     | Informații detaliate la nivel de individ despre: vârsta, clasa, existența unor cerințe educaționale speciale, absențe, abandonul școala și motivul, existența unor situație de risc etc. |

*Sursa: Elaborat de autor în baza [89, p. 13]*

Odată asigurat suportul informațional, ”MECC” a putut trece la acțiuni.

## 2.2. Premisele dezvoltării mix-ului de marketing educațional

### *Preț*

Astfel, în scopul sporirii eficienței sectorului educațional, în 2015 a fost introdusă **formula de finanțare per elev** [90]. Aceasta prevede determinarea alocărilor financiare la nivel de raion în funcție de numărul de școli și elevi (Anexa 5) [91]. Totodată, noua formulă de finanțare avantajează școlile mai mari și permite disponibilizarea resurselor pentru investiții pe termen lung [92, p. 27]. Având resurse limitate și fiind în condiții de concurență cu alte raioane pentru atragerea și menținerea populației, administrațiile publice locale au fost nevoite să închidă școlile mici și să întreprindă acțiuni de orientare spre beneficiari și îmbunătățire a serviciilor educaționale. Astfel, în perioada 2014-2016 au fost închise și reorganizate peste 200 de instituții [79, p. 13], fapt ce a condus la sporirea numărului mediu de elevi în clasă de la 19.2 elevi, în 2012 la 20.8 elevi în 2016 [79, p. 32] și creșterea eficienței sistemului educațional. Resursele economisite au fost redirecționate spre școli mai mari pentru îmbunătățirea infrastructurii, procesului educațional și resurselor umane.

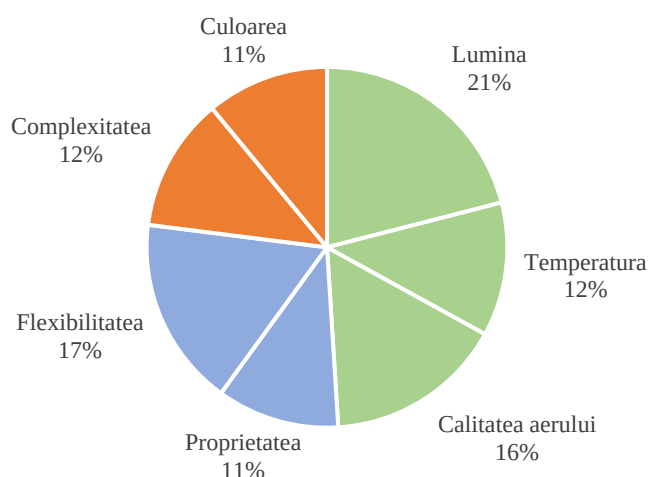
### *Plasament*

Totodată, pentru a asigura accesul tuturor elevilor la serviciile educaționale, în formula de finanțare per elev sunt prevăzute **3% alocate fondului raional care distribuie după necesitate aceste finanțe instituțiilor care au nevoie de transport pentru deplasarea copiilor din alte regiuni**. Analiza informației din ”SIME” permite monitorizarea acestui indicator și ajustarea în funcție de necesități. Totodată, sistemul permite o analiză a evoluției numărului de elevi care vin la școală din diferite localități și determinarea necesităților rețelei de instituții la moment, precum și prognozarea acestora pe viitor, în funcție de mai mulți indicatori, inclusiv abandonul școlar, informație la fel disponibilă în sistem [93, p. 4]. [94]

### ***Physical facilities (Infrastructura)***

Conform cercetărilor internaționale, infrastructura școlară, pe lângă aspectul estetic, influențează sănătatea elevilor și capacitatea acestora de a asimila informație. Astfel, ventilația slabă conduce la acumularea de particule, poluanți și alergeni în interiorul școlilor, iar circulația inadecvată a aerului crește posibilitatea infecțiilor respiratorii, fapt ce conduce la mărirea numărului de absențe și scăderea performanțelor elevilor. Un studiu realizat în Idaho și Washington în 2004, pe un eșantion de 409 clase a determinat că rata de absenteism a elevilor a crescut cu 10-20% în clasele cu ventilație slabă [95, p. 22].

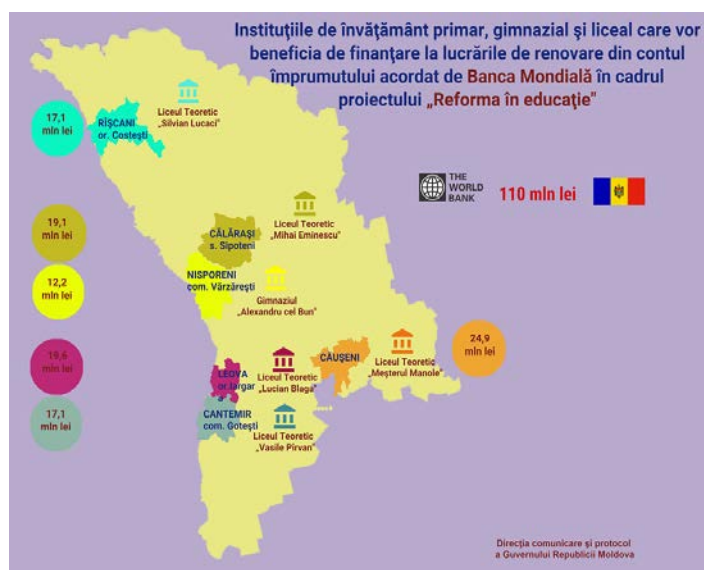
Totodată, infrastructura școlii influențează nu doar asupra sănătății elevilor, dar și asupra capacității de asimilare a informației. Analiza impactului variației diferitor aspecte de mediu determinată pe un eșantion de 3766 elevi a demonstrat că schimbările în aspectele de design al infrastructurii școlii a explicat 16% din progresul mediilor la trei subiecte de studii pe durata unui an de învățământ. Aproape jumătate din acest impact este influențat de **factori naturali** (lumină, temperatură, calitatea aerului), iar câte aproximativ  $\frac{1}{4}$  țin de aspecte de **individualizare** și **stimulare**. În categoria de factori de individualizare sunt incluse flexibilitatea spațiului în adaptare pentru satisfacerea nevoilor elevilor și proprietatea – ce se referă la caracteristicile spațiului de a satisface necesitățile întregii clase, cât și fiecărui elev individual. Stimularea se referă la caracteristicile fizice ale spațiului precum culori și complexitate (arhitectură, alte elemente) [95, p. 23].



**Figura 2.8. Contribuția factorilor de mediu asupra capacității de învățare a elevilor**

*Sursa: Impactul infrastructurii școlii asupra rezultatelor învățării [95, p. 23]*

Astfel, în perioada 2014-2016 a fost inițiată reabilitarea a 6 școli [96] și în prezent alte 17 au fost selectate [97].



**Figura 2.9. Amplasare școli reabilitate conform standardelor**

Sursa: [www.zugo.md](http://www.zugo.md) [96]

Acestea includ reabilitări de interior, de amenajare a spațiilor, îmbunătățire a iluminării, sistemului de aerisire, sistemului de încălzire, apă și canalizare; dar și exterior, de termoizolare, pavare a spațiilor adiacente, îmbunătățire a terenurilor de sport etc. Un element aparte îl constituie crearea condițiilor de acces pentru copiii cu dizabilități. Din acest punct de vedere alte 20 de instituții au fost reabilitate în această perioadă [98].



**Figura 2.10. Sală de clasă până și după reabilitări**

Sursa: Liceul Teoretic „Silvian Lucaci”, Costești Stânca, Râșcani [99]

Reabilitările și dotările au sporit confortul instituțiilor și atractivitatea acestora, dar au contribuit și la îmbunătățirea calității studiilor.

### **Promovare**

**Pentru a avansa eforturile de stimulare a orientării spre client la nivel local, în baza ”SIME” a fost creat Portalul “Date deschise despre învățământul general”** [100]. Un studiu realizat de experții Băncii Mondiale și Universității Harvard demonstrează cum oferirea informației privind rezultatele școlare au influențat piața serviciilor educaționale în Pakistan, conducând la o mai bună ofertă preț – calitate pentru părinți, prin scăderea prețurilor în rândul instituțiilor cu o calitate înaltă a serviciilor și o îmbunătățire a calității în cazul serviciilor de o calitate scăzută [101, pp. 28-29]. Portalul “Date deschise despre învățământul general” a contribuit la sporirea transparenței sectorului educațional, comunicării cu beneficiarii, dar și stimularea concurenței în rândul școlilor. Pe lângă informațiile statistice despre sector, părinții și alte categorii de persoane pot găsi ”Fișele școlilor” (Anexa 6) și pot compara rezultatele acestora cu media pe țară sau raion și selecta școala pentru copiii lor:

**Tabelul 2.4. Categoriile de informații care se conțin în ”Fișa școlii”**

| <b>Indicatori</b>                | <b>Tipuri de informații</b>                                                                                                                                                                               |
|----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Profilul instituției             | Denumire, amplasare, date de contact, limba de instruire.                                                                                                                                                 |
| Profilul angajaților             | Distribuția pe gradele didactice comparativ cu media pe raion și țară.                                                                                                                                    |
| Performanța academică a elevilor | În funcție de treptele de studii: primară, gimnazială, liceală. Mediile la examene și rata de promovare la BAC comparativ cu media pe raion și țară.                                                      |
| Performanțele administrative     | Raportul elev/cadru didactic comparativ cu media pe raion și țară.                                                                                                                                        |
| Performanțe financiare           | Bugetul instituției, rata de executare a acestuia, cheltuieli pe linii bugetare (salarii, energie electrică, rechizite, încălzire, reparații, formare profesională) comparativ cu media pe raion și țară; |

*Sursa: Elaborat de autor în baza [102]*

Introducerea formulei de finanțare per elev a impus și școlile să se reorienteze către beneficiari și să depună eforturi de atragere și menținere a acestora. Fiind în concurență directă pentru fiecare elev, care contează atât pentru a menține școala deschisă, cât și pentru a forma un buget mai mare școlile au început să aplice tehnici de marketing.

### **Proces**

**Pentru a facilita orientarea spre client și a avansa eforturile centrale de sporire a calității, odată cu introducerea formulei de finanțare per elev au fost aprobate un șir de acte normative privind extinderea autonomiei școlare. Chiar**

dacă motivele și stimulentele pentru autonomia școlară sunt adesea diverse, se consideră că descentralizarea sporește calitatea serviciilor educaționale. Ideea principală este transferul de competențe de la nivelul administrației publice centrale la nivel de fiecare școală individual. Deciziile luate cândva de ministere sau de alte autorități școlare sunt delegate consiliilor/ comitetelor formate din profesori, directori, membri ai comunității, părinți și, uneori, foști elevi din școlile locale. Aceștia devin direct implicați în luarea deciziilor privind aspectele academice, administrative și financiare. Acest lucru permite școlilor să dezvolte o identitate unică care să le distingă de alte instituții similare. Prin scăderea restricțiilor birocratice, eficiența individuală a școlii se poate îmbunătăți [103, p. 1].

Astfel, în 2015 au fost adoptate unui set de acte normative privind **extinderea autonomiei școlare și transformarea instituțiilor de învățământ primar și secundar general în persoane juridice independente** [104]. Aceste modificări le permit la moment managerilor instituțiilor să determine numărul de angajați și să elaboreze schema de angajare, să gestioneze resursele umane și financiare, să elaboreze componenta școlară a curriculumului și să propună spre aprobare ”Consiliului de Administrație”, să determine numărul de clase și să elaboreze reguli privind numărul de elevi în clasă. Pentru a monitoriza activitatea instituțiilor în noile condiții, în 2014 a fost creat ”Inspectoratul Școlar Național” [105], funcțiile căruia la momentul actual sunt preluate de ”Agenția Națională de Asigurare a Calității în Educație și Cercetare” [106].

Totodată, pentru a avea pârghii de asigurare a obiectivelor propuse: colectarea informației în ”SIME”, sporirea accesului la informații pentru beneficiari la nivel de școli și dezvoltarea mecanismelor de co-creare a serviciilor educaționale, **în 2015, la nivel de instituție au fost introduse ”Standardele de asigurare a calității pentru școlile de circumscripție” (Anexa 7)**. Acestea sunt formulate în jurul a cinci dimensiuni [107, pp. 3-8]:

**Tabelul 2.5. Standardele de asigurare a calității pentru școlile de circumscripție**

| Nr. | Standard                                                          | Referințe specifice privind sporirea accesului la informație și co-creare                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----|-------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1   | Organizarea instituției de învățământ                             | Care include <b>prevederi de sporire a informației pentru procesul decizional</b> ”Instituția de învățământ colectează și actualizează date on-line pentru Sistemul Informațional de Management în Educație (SIME) și dispune de cel puțin un calculator conectat la Internet pentru conducerea școlii”.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 2   | Predarea și învățarea                                             | -                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 3   | Infrastructura școlară și echipamentul (inclusiv echipamentul TI) | -                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 4   | Curriculumul și evaluarea                                         | -                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| 5   | Administrația instituției de învățământ, certificarea și valorile | Aceasta include prevederi de <b>implicare a comunității</b> : ”Instituția de învățământ are un Consiliu de administrație funcțional, care include reprezentanți ai cadrelor didactice, părinților, elevilor și autorităților administrației publice locale”, dar și <b>sporire a transparenței și comunicare cu potențialii și actualii beneficiari</b> ”Instituția de învățământ menține cel puțin un mijloc funcțional de comunicare publică, cum ar fi panoul informativ, pagina web, sistemul de informare publică sau mass-media școlară, care publică fișa școlii și alte informații relevante pentru elevi, cadre didactice și alte părți interesate relevante.” |

*Sursa: Elaborat de autor în baza [107, pp. 3-8]*

### **Personal**

Un factor determinant în asigurarea calității educației, a relevanței și eficienței acesteia este calitatea cadrelor didactice și manageriale, care depinde de formarea inițială și continuă, de promovarea profesională a acestora [92, p. 41]. Standardele de asigurare a calității pentru școlile de circumscripție fac parte dintr-un sistem mai larg de asigurare a calității. Astfel, **în 2016, la nivel de management al instituțiilor** au fost aprobate ”**Standardele de competență profesională ale cadrelor manageriale din învățământul general**” (Anexa 8). Acestea au inclus aspecte privind capacitățile managerilor în orientarea spre beneficiari, dar și implicarea cetățenilor în co-crearea serviciilor educaționale, Astfel, standardele manageriale sunt formulate în jurul a șase domenii [108, p. 4]:



**Tabelul 2.6. Standardele de competență profesională ale cadrelor manageriale din învățământul general**

| Nr. | Standard                        | Referințe specifice privind sporirea accesului la informație și co-creare                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----|---------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1   | Viziune și strategii            | care conține referințe la activități de co-creare a obiectivelor școlii: managerii "Implică personalul didactic, elevii, părinții și partenerii în procesul de elaborare a proiectului de dezvoltare a instituției de învățământ general", "Implică elevii, părinții, cadrele didactice și partenerii în evaluarea gradului de realizare a obiectivelor strategice" și "Informează comunitatea educațională și partenerii despre gradul de realizare a obiectivelor strategice".                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 2   | Curriculum                      | -                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 3   | Resurse umane                   | -                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 4   | Resurse financiare și materiale | -                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 5   | Structuri și proceduri          | -                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 6   | Comunitate și parteneriate      | ce presupune nemijlocit implicarea beneficiarilor și utilizarea informației în scopul luării deciziilor și comunicării: managerul "Diversifică strategiile de promovare a imaginii instituției", "Promovează în comunitate servicii educaționale și de voluntariat", "Încurajează implicarea actorilor educaționali în promovarea imaginii instituției de învățământ general", "Susține participarea personalului didactic, a copiilor/ elevilor la programe și proiecte de cooperare", "Identifică parteneri din comunitatea locală, raională/municipală, națională și internațională", "Realizează activități în parteneriat cu sectorul public și privat", "Organizează evaluarea rezultatelor implementării proiectelor educaționale", "Asigură valorizarea feedback-ului continuu", "Monitorizează continuitatea și impactul proiectelor". |

*Sursa: Elaborat de autor în baza [108, p. 4]*

**Tot în 2016, la nivel de cadre didactice, au fost introduse "Standardele de competență profesională ale cadrelor didactice din învățământul general"** (Anexa 9) [109, p. 9], formulate în jurul a 5 domenii de competențe:

**Tabelul 2.7. Standardele de competență profesională ale cadrelor didactice din învățământul general**

| Nr. | Standard                  | Referințe specifice privind sporirea accesului la informație și co-creare                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----|---------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1   | Proiectarea didactică     | -                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 2   | Mediul de învățare        | -                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 3   | Procesul educațional      | -                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 4   | Dezvoltarea profesională  | -                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 5   | Parteneriate educaționale | care includ <b>aspecte de comunicare precum:</b> cadrele didactice "Organizează evenimente interactive cu elevii, părinții și membrii comunității în funcție de interesul, capacitățile și cultura acestora, menite să consolideze relația între școală și comunitatea locală și să eficientizeze procesul educațional", "Încurajează, îndrumă și consultă subiecții educaționali în implementarea de proiecte și acțiuni de voluntariat, desfășurate în instituție și în comunitate"; și <b>co-creare:</b> cadrele didactice "Motivează implicarea părinților și a membrilor comunității, menite să sporească calitatea educației la nivel de clasă sau instituție", "Identifică domenii de interes comune ale școlii, familiei și comunității pentru dezvoltarea proiectelor educaționale", "Implică copii/elevii în proiecte sau acțiuni de voluntariat, organizate la nivel de clasă, instituție sau comunitate", "Antrenează structurile asociative ale copiilor/ elevilor și ale părinților, precum și instituțiile partenere din comunitate, în elaborarea proiectelor educaționale în scopul consolidării coeziunii între toți actorii educaționali din instituție". |

*Sursa: Elaborat de autor în baza [109, p. 9]*

**Conștientizând limitele financiare ale instituțiilor și necesitatea în continuare a eforturilor centrale de sporire a calității sistemului educațional, în special a resurselor umane, în perioada 2014-2016 au fost instruiți 10% dintre profesori și 30% dintre manageri în baza noilor standarde [110].** Formările au contribuit atât la îmbunătățirea abilităților profesionale specifice cu un impact asupra calității prestării serviciilor, cât și formării unor abilități și atitudini noi, de promovare a imaginii și serviciilor școlii și de implicare a partenerilor în formarea serviciilor educaționale.

**Managerii** au fost instruiți în domenii manageriale, precum: elaborarea viziunii și strategiei școlii (care include elemente de marketing, inclusiv de co-creare),

gestionarea resurselor umane, financiare, a calității; domenii pedagogice: elaborare curriculum, dar și de marketing: stabilirea parteneriatelor (co-creare) și promovare (elaborarea și aplicarea instrumentelor de marketing). La moment, managerii instituțiilor beneficiază de formare continuă la aceste subiecte. Concomitent, unii prestatori de instruire și formare continuă a cadrelor manageriale oferă cursuri în domeniul marketingului educațional pentru manageri [111, p. 21].

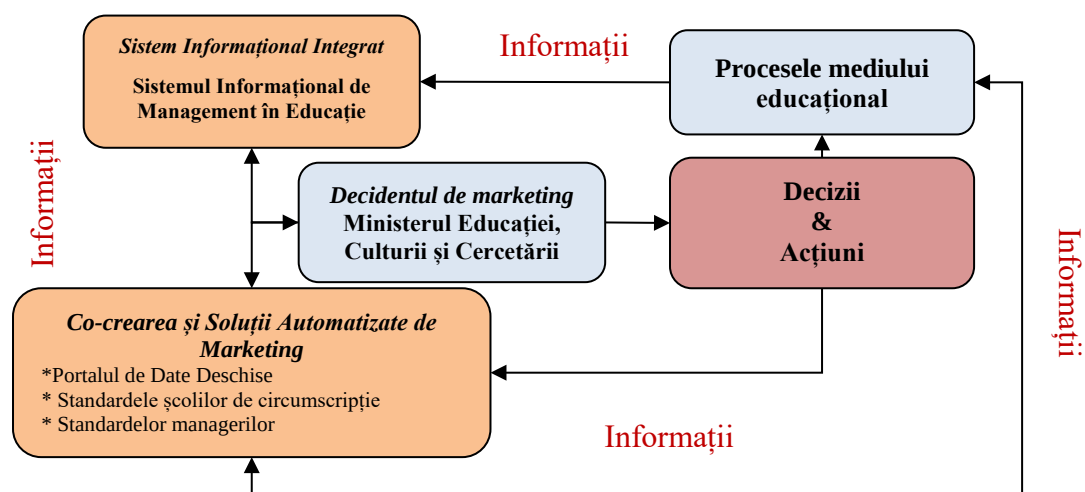
Totodată, **cadrele didactice** au fost capacitatea în domeniul pedagogiei: proiectarea proceselor didactice reieșind din noul curriculum bazat pe competențe; gestionarea procesului educațional într-un mod incluziv (sub acest aspect instruirile au inclus aspecte de organizare a spațiului în clasă și formarea atitudinilor în implicarea tuturor elevilor în procesul educațional); precum și a marketingului: dezvoltare profesională (formare continuă, crearea imaginii etc.) și stabilirea parteneriatelor (co-creare serviciilor educaționale și promovarea acestora). Și cadrele didactice, la fel, beneficiază de instruire continuă și suport în dezvoltarea acestor abilități, deși eforturi continue sunt necesare în acest sens.

### ***Comunicarea părinți-profesori (CPP)***

**Pentru susținerea și dezvoltarea mecanismelor de comunicare și co-creare a serviciilor, începând cu anul 2013, cu suportul organizației neguvernamentale "Expert Grup" a fost implementat proiectul "Școala Mea".** Pe parcursul a cinci ani, 100 de școli (câte 20 pe an), au implementat activități/ instrumente de responsabilizare și participare – audieri publice, fișe de implicare, etc. Scopul acestor acțiuni era să determine elevii, părinții, profesorii, directorii, primarii etc. să discute despre prioritățile de dezvoltare a școlii să contribuie la promovarea unor servicii în educație mai bune [112], acesta fiind și obiectivul marketingului de co-creare a serviciului. Prin implicarea elevilor, profesorilor, părinților, administrației publice locale și întregii comunități au fost realizate schimbări mai mari sau mai mici în instituții. Astfel, prin intermediul audierilor publice și implicării în unele școli au fost spre exemplu achiziționate mobiliere, sau amenajate parcări pentru biciclete [113], sau chiar reparat acoperișul instituției [114].

**Prin aceste decizii, "MECC" și-a creat unele elemente ale procesului decizional de marketing.** Astfel, considerând că un sistem informațional de marketing este un sistem informațional de management, proiectat pentru a sprijini procesul de

luare a deciziilor de marketing [115], ”SIME” constituie o bază inițială pentru un SIMk. Interacțiunea cu beneficiarii poate fi asigurată prin capacitățile cadrelor manageriale sau didactice de promovare a instituțiilor și implicare a beneficiarilor în procesele decizionale și de co-creare a serviciilor. Totodată, Portalul ”Date deschise despre învățământul general” poate constitui o bază pentru dezvoltarea soluțiilor automatizate de marketing.



**Figura 2.11. Elementele actuale ale procesului decizional de marketing în învățământul general din Republica Moldova**

*Sursa: Elaborat de autor*

### 2.3. Rolul suportului informațional în procesul decizional de marketing

Analiza scorurilor ”PISA”, arată pentru Republica Moldova, în 2015 comparativ cu 2009, un salt semnificativ la toate cele 3 secțiuni: științe, citire și matematică [116, p. 22], ce confirmă sporirea calității serviciilor educaționale.

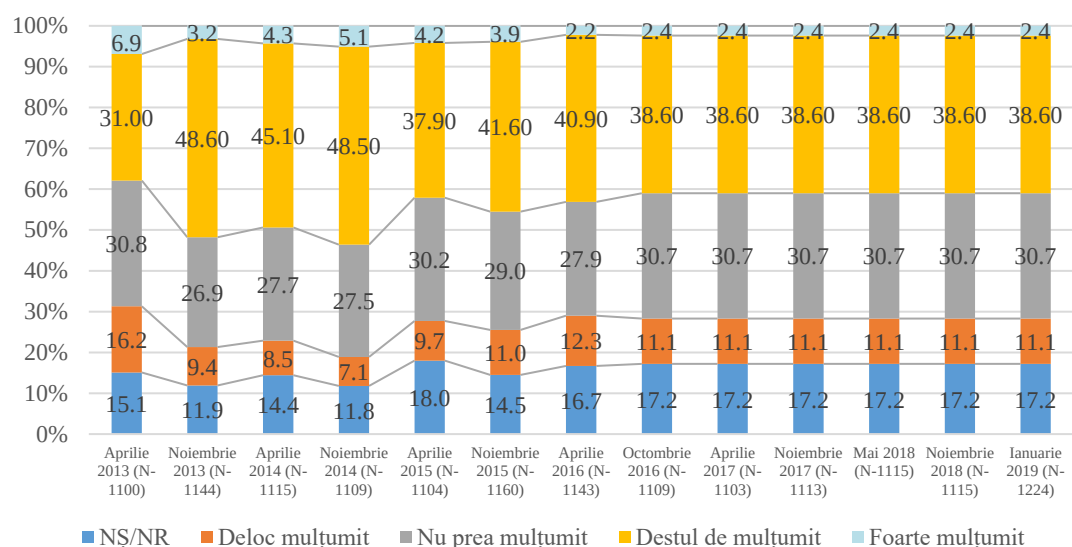
|             | Științe    | Citare     | Matematică |
|-------------|------------|------------|------------|
|             |            |            |            |
| <b>2009</b> | 413        | 388        | 397        |
| <b>2012</b> | -          | -          | -          |
| <b>2015</b> | <u>428</u> | <u>416</u> | <u>420</u> |

**Figura 2.12. Rezultatele ”PISA” Moldova**

*Sursa: Programme for International Student Assessment, 2015 [117, p. 39]*

Totodată, acest progres a fost obținut în condiții de eficiență, cu menținerea cheltuielilor pentru educație raportate la PIB în perioada 2012-2016, în jurul cifrei de

7% și un grad sporit de satisfacție al populație privind serviciile educaționale, peste 45% fiind mulțumiți sau foarte mulțumiți (2013-2015).



**Figura 2.13. Gradul de satisfacție al populație privind calitatea educației**

*Sursa: Elaborat de autor în baza datelor "Barometrului de Opinie Publică" [118]*

Aceasta indică asupra beneficiilor aplicării marketingului educațional, deși în condiții limitate, pentru sporirea calității și eficienței serviciilor educaționale. Importanța suportului informațional în procesul decizional și de comunicare, precum și co-creării serviciilor educaționale pentru sporire a calității serviciilor educaționale este incontestabilă.

**Pentru a determina rolul suportului informațional asupra deciziilor de marketing educațional\*, analizate din perspectiva calității educației a fost realizat studiul analitic utilizând funcțiile de corelație și regresie (Anexa 14). Variabilele analizate sunt:**

- Dependente:
  - o Media la examenele de BAC;
  - o Media la examenele de absolvire a gimnaziului;
- Independente:
  - o Timp;
  - o Participarea la proiectul "Școala mea".

*\*Notă. În contextul acestui studiu, deciziile de marketing educațional sunt analizate din perspectiva conceptului de marketing de creșterea a calității, măsurate prin prisma rezultatelor elevilor la testele naționale în clasele a 9 și a 12.*

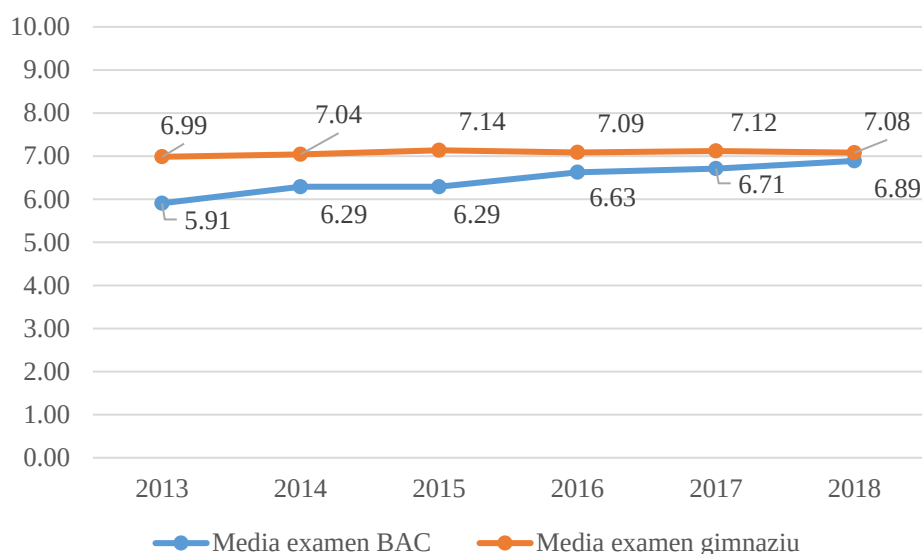
### Sursele de informația privind:

- mediile la examenele de bacalaureat și examenele de absolvire a gimnaziului, pe ani și instituții sunt "Fișele Școlilor" pentru anii 2013-2016, disponibile pe Portalul "Date Deschise despre învățământul general".

- lista școlilor participante la proiectul "Școala Mea", îl constituie site-ul [www.scoalamea.md](http://www.scoalamea.md).

Datele au fost exportate în format Word, ulterior introduse și analizate cu ajutorul pachetului statistic SPSS.

Astfel, rezultatele elevilor la examenele de gimnaziu și BAC confirmă tendințele de îmbunătățire a calității serviciilor educaționale, inclusiv începând cu anul 2014 când a apărut "SIME". Astfel, odată cu apariția "SIME", "Ministerul Educației, Culturii și Cercetării", a luat un șir de decizii care au influențat pozitiv rezultatele elevilor. Media elevilor la examenele de gimnaziu a crescut de la 6.99, la 7.09 în această perioadă. Media examenelor de la BAC a avut o evoluție mai semnificativă. Aceasta a crescut de la 5.91, la 6.63 în sistemul moldovenesc de note de la "1 la 10".



**Figura 2.14. Media examene gimnaziu, examene BAC**

*Sursa: Elaborat de autor în baza [102] [119] [120]*

Deși rezultatele evoluției pozitive a mediilor la examene sunt influențate cu siguranță și de alte decizii luate la nivel de sistem, precum introducerea camerelor de supraveghere la BAC în 2013, îmbunătățirea sistemului de evaluare, instruirea resurselor umane etc, relația dintre disponibilitatea informației și rezultatele

**elevilor la examenele de BAC și gimnaziu este confirmată statistic\*** (Anexa 10). Scorul testului ANOVA, arată un  $p$  (sig)=0.000 pentru mediile la ambele examene în dependență de anul 2014 când a fost introdus "SIME", ceea ce înseamnă o corelație directă între aceste variabile. Adică, sporirea accesului la informații prin "SIME" a condus la o îmbunătățire a rezultatelor elevilor la examenele de gimnaziu și BAC.

**\*Notă:** Dacă rezultatele corelației arată  $p < 0.05$ , atunci se demonstrează existența unei relații cauzale dintre variabilele analizate.

Aplicarea funcției de regresie pentru anul introducerii "SIME" (2014) și media examenelor de gimnaziu (Anexa 11) și BAC (Anexa 13), arată că sporirea cu 0.05 puncte a rezultatelor elevilor din 2014, până în 2016 la examenele gimnaziale și 0.34 puncte la examenele de BAC s-a datorat în proporție de 10% și respectiv 44% creșterii accesului la informații. Coeficientul de regresie fiind  $B=0.100$ , pentru examenele de gimnaziu și  $B=0.440$ , pentru examenele de BAC.

**Tabelul 2.8. Tabel rezultate ANOVA, dependența mediilor examenelor de BAC și absolvire a gimnaziului de disponibilitatea datelor**

|                       |                | ANOVA          |      |             |         |      |
|-----------------------|----------------|----------------|------|-------------|---------|------|
|                       |                | Sum of Squares | df   | Mean Square | F       | Sig. |
| Media examen BAC      | Between Groups | 53.160         | 1    | 53.160      | 106.009 | .000 |
|                       | Within Groups  | 591.232        | 1179 | .501        |         |      |
|                       | Total          | 644.393        | 1180 |             |         |      |
| Media examen gimnaziu | Between Groups | 8.119          | 1    | 8.119       | 21.862  | .000 |
|                       | Within Groups  | 1471.703       | 3963 | .371        |         |      |
|                       | Total          | 1479.822       | 3964 |             |         |      |

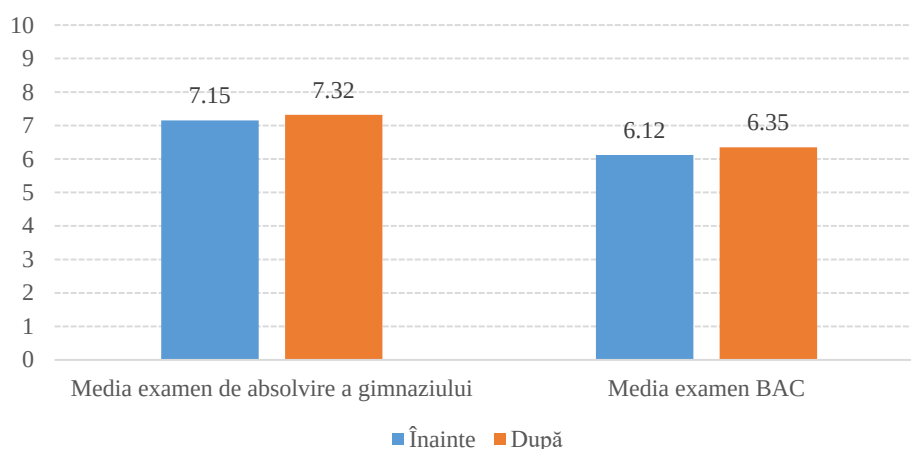
**Notă:** dacă  $p < 0.05$ , există corelație, dacă  $p > 0.05$ , corelație nu există

*Sursa: Elaborat de autor*

**Suplimentar valorii adăugate aduse de disponibilitatea informației în procesul decizional, eforturile de comunicare și co-creare a serviciilor contribuie și ele la sporirea calității.** Studiile relevă faptul că disponibilitatea informației, nu totdeauna este corelată cu utilizarea acesteia în procesul decizional și cel de comunicare [121, p. 3], iar eforturile suplimentare de stabilire a unui canal bidirecțional de comunicare sunt cele care aduc o plusvaloare mai considerabilă. Aportul parteneriatelor și co-creării serviciilor ca parte a noului mix de marketing este dificil de monitorizat. Deși standardele sunt obligatorii pentru toate instituțiile, în lipsa unor mecanisme de monitorizare și evaluare este imposibil de apreciat cât de des acestea sunt aplicate.

Analiza rezultatelor elevilor la examene în dependență de participarea la proiectul "Școala Mea", indică o creștere a mediilor atât la examenele din gimnaziu, cât și cele

de BAC (Figura 2.15). Astfel, media la examenele de gimnaziu în școlile participante crește cu 0.17 puncte, după implementarea activităților de comunicare și co-creare, în timp ce media la examenele de BAC crește cu 0.23 puncte.



**Figura 2.15. Mediile examenelor de BAC și absolvire a gimnaziului înainte și după participarea la proiectul ”Școala Mea”, puncte**

*Sursa: Elaborat de autor în baza [102] [119]*

Rezultatele testelor statistice arată o dependență statistică dintre eforturile de comunicare și co-creare a serviciului educațional stabilite de proiectul ”Școala Mea” și rezultatele elevilor la examenele din gimnaziu, dar nu și la BAC. Testul statistic ANOVA, arată un  $p(\text{sig})=0.000$  pentru rezultatele examenelor de absolvire a gimnaziului și participarea instituțiilor în proiect, dar nu și a examenelor de BAC  $p(\text{sig})=0.083$  (dacă  $p<0.05$ , nu există corelație). Explicațiile acestui fenomen necesită cercetări ulterioare. Printre posibilele ipoteze ar putea fi și faptul că acei elevi care merg la liceu, deja depun un anumit efort, în vederea sporirii performanței academice, iar implicarea părinților nu influențează atât de mult rezultatele, pe când la elevii din gimnaziu, o implicare mai activă a părinților, profesorilor, dar și întregii comunități, generează schimbări de comportament și îmbunătățire a rezultatelor. O altă problemă ar putea constitui rata scăzută de implicare a părinților, odată cu vârsta acestora [122, p. 35].

Rezultatele regresiei arată că implementarea proiectului ”Școala Mea” a influențat creșterea mediei la examenele din gimnaziu în proporție de 16.7%,  $B=0.167$  (Anexa 12). Astfel, implementarea acțiunilor de comunicare și co-creare a serviciilor, prin aplicarea instrumentelor de responsabilizare și implicare au un impact mai mare asupra performanțelor elevilor comparativ cu sporirea accesului la informații.



**Tabelul 2.9. Tabel rezultate ANOVA, dependența mediilor examenelor de BAC și absolvire a gimnaziului de participarea la proiectul ”Școala Mea”**

|                       |                | ANOVA          |      |             |        |      |
|-----------------------|----------------|----------------|------|-------------|--------|------|
|                       |                | Sum of Squares | df   | Mean Square | F      | Sig. |
| Media de examen BAC   | Between Groups | 1.646          | 1    | 1.646       | 3.019  | .083 |
|                       | Within Groups  | 642.747        | 1179 | .545        |        |      |
|                       | Total          | 644.393        | 1180 |             |        |      |
| Media examen gimnaziu | Between Groups | 6.561          | 1    | 6.561       | 17.648 | .000 |
|                       | Within Groups  | 1473.261       | 3963 | .372        |        |      |
|                       | Total          | 1479.822       | 3964 |             |        |      |

*Notă:* dacă  $p < 0.05$ , există corelație, dacă  $p > 0.05$ , corelație nu există

*Sursa: Elaborat de autor*

Deși eforturi substanțiale de creare a parteneriatelor dintre școală și familie au fost depuse până la moment, totuși realizarea obiectivului de co-creare rămâne a fi un domeniu care necesită eforturi viitoare. Un studiu realizat recent relevă că progresele de implicare a părinților în activitatea școlii sunt destul de mici. Astfel, ponderea părinților care se consideră implicați în activitatea școlii a crescut de la 25% în 2009 [123, p. 119], la doar 33% în 2017 [124, p. 23].

**Evoluția gradului de satisfacție al populație privind calitatea educației confirmă că reformele inițiate în 2013 au condus spre o orientare spre client, însă eforturi suplimentare sunt necesare în continuare.** Eforturile naționale de dezvoltare a marketingului educațional în învățământul general trebuie conjugate cu eforturi locale pentru a atinge obiectivul de orientare spre client și sporire a calității serviciilor educaționale. Schimbările menționate mai sus sunt doar unele elemente constitutive ale unui proces decizional de marketing, mai multe eforturi suplimentare pentru dezvoltarea integrală a acestuia la nivel de școli sunt necesare.

## 2.4. Concluzii la Capitolul 2

Marketingul a apărut în Republica Moldova în 1991, în sectorul economic, având trei etape de evoluție. Primele mențiuni privind marketingului educațional sunt constatate începând cu anul 2004, ceea ce coincide cu cea de-a treia etapă – de dezvoltare strategică a marketingului țara noastră. Marketingul educațional a fost

pentru prima dată menționat în contextul învățământului general, deși a fost analizat preponderent din perspectiva învățământului superior.

Dezvoltarea marketingului educațional coincide cu schimbările sistemice care s-au produs în acest sector. Impulsionat de declinul demografic, infrastructura învechită din perioada sovietică și creșterea cheltuielilor, Guvernul a întreprins activ din 2009 mai multe reforme orientate spre creșterea calității, relevanței și accesului la educație într-un mod eficient.

Astfel, deși mențiuni despre marketingul educațional nu se regăsesc atât de evident în versiunea finală a ”Strategiei Educație 2020”, precum într-un proiect inițial, totuși, printr-un șir de decizii, în sistemul educațional au fost introduse aspecte care fac referire la **sporirea accesului la informații** și utilizarea acesteia în procesul decizional, precum și de implicare a cetățenilor în procesul de **co-creare a serviciilor educaționale**. Aceste tendințe coincid cu cele din domeniul marketingului educațional de utilizare a informației în procesul decizional și co-creare a serviciilor.

Pentru asigurarea suportului necesar reformelor, în 2014, la nivel național a fost introdus ”Sistemul Informațional de Management în Educație”, care conține informații privind instituțiile, angajații, dar și elevii de la acest nivel de învățământ. Disponibilitatea informației a permis ”MECC” intervenții pe componente ale mixului de marketing precum: Preț, Plasament, Physical facilities (Infrastructură), Promovare, Proces și Personal.

Astfel, din 2015 a fost introdusă **formula de finanțare per elev**, calculată în funcție de numărul de elevi și instituții, și care avantajează școlile mari. Introducerea acesteia a condus la optimizarea instituțiilor și obținerea unor economii. În scopul asigurării accesului la studii, o parte dintre acestea sunt direcționate spre transportarea elevilor, restul fiind utilizate pentru îmbunătățirea infrastructurii, resurselor umane etc.

Totodată, introducerea formulei de finanțare a **stimulat concurența în rândul raioanelor și școlilor**, care pentru a atrage și menține beneficiarii au fost nevoiți să se orienteze spre necesitățile beneficiarilor și să îmbunătățească calitatea serviciilor educaționale. Astfel, în 2016, a fost inițiată reabilitarea și dotarea conform standardelor a șase instituții, iar alte 17 școli au fost selectate în prezent.

Pentru a avansa eforturile de stimulare a orientării spre client la nivel local, în baza ”SIME” a fost creat **Portalul “Date deschise despre învățământul general”** care

pe lângă informațiile statistice despre sector, părinții și alte categorii de persoane pot găsi ”Fișele școlilor” în baza cărora pot compara rezultatele școlilor care îi interesează cu media pe țară sau raion și selecta instituția pentru copiii lor. Totodată, pentru a facilita orientarea spre client și a avansa eforturile centrale de sporire a calității, odată cu introducerea formulei de finanțare per elev au fost aprobate un șir de acte normative privind extinderea autonomiei școlare.

Pentru a asigura cadrul necesar realizării obiectivelor propuse: de colectare a informației în ”SIME”, sporire a accesului la informații pentru beneficiari la nivel de școli și dezvoltarea mecanismelor de co-creare a serviciilor educaționale, ”MECC” a introdus în educație un șir de **standarde**. Astfel standardele școlilor, managerilor și cadrelor didactice, conțin referințe inclusiv privind introducerea și **utilizarea informației** din ”SIME”, comunicarea cu părțile interesate, precum și **co-crearea serviciilor educaționale**. Totodată, pentru a consolida capacitățile resurselor umane, 10% dintre cadrele didactice și 30% dintre manageri au fost instruiți conform noilor standarde.

În scopul susținerii și dezvoltării mecanismelor de comunicare și co-creare a serviciilor, începând cu anul 2013, cu suportul organizației neguvernamentale ”Expert Grup” a fost implementat proiectul ”Școala Mea”. Pe parcursul a cinci ani, 100 de școli (câte 20 pe an), au implementat activități/ instrumente de responsabilizare și participare – **audieri publice, fișe de implicare, etc.**

Prin aceste decizii, ”MECC” și-a creat **unele elemente ale procesului decizional de marketing, cum ar fi:** un SI cu date despre sistem, parțial a capacitat decidenții de marketing, a creat Portalul ”Date deschise despre învățământul general” în baza căruia se poate dezvolta sistemul automatizat de marketing etc. Îmbunătățirea rezultatelor elevilor și sporirea gradului de satisfacție al populației privind serviciile educaționale în condiții de eficiență indică asupra beneficiilor aplicării marketingului, deși în condiții limitate, generate de sporirea accesului la informație și implicare a cetățenilor în procesul de co-creare a serviciilor educaționale.

Astfel, analiza de corelație arată o dependență dintre anul apariției ”SIME” și creșterea rezultatelor elevilor la examene. Coeficienții de regresie indică că sporirea accesului la informații pentru procesul decizional prin crearea ”SIME” a contribuit în proporție de 10% la creșterea rezultatelor la examenele de gimnaziu și în proporție de

44% la creșterea rezultatelor la BAC. Impactul eforturilor de co-creare, măsurat prin aplicarea instrumentelor de responsabilizare și implicare, este constatat doar asupra rezultatelor la examenele din gimnaziu, în proporție de 16.7%, dar nu și BAC. Explicarea acestui fenomen necesită cercetări viitoare.

Inițiativele la nivel central formează o bază pentru dezvoltarea marketingului în școli, însă eforturi suplimentare de stimulare a acestuia sunt necesare. Astfel, este nevoie de completarea elementelor procesului decizional cu componentele lipsă necesare procesului decizional de marketing. Totodată, deși eforturi substanțiale de creare a parteneriatelor dintre școală și familie au fost depuse până la moment, totuși realizarea obiectivului de co-creare rămâne a fi un domeniu care necesită eforturi viitoare.

### **3: SUPORTUL INFORMAȚIONAL DE MARKETING ÎN ȘCOLI ȘI MODELE DE SPORIRE A CALITĂȚII SISTEMULUI EDUCAȚIONAL**

Marketingul educațional – trend sau necesitate

#### **3.1. Structura suportului informațional în procesul decizional de marketing educațional**

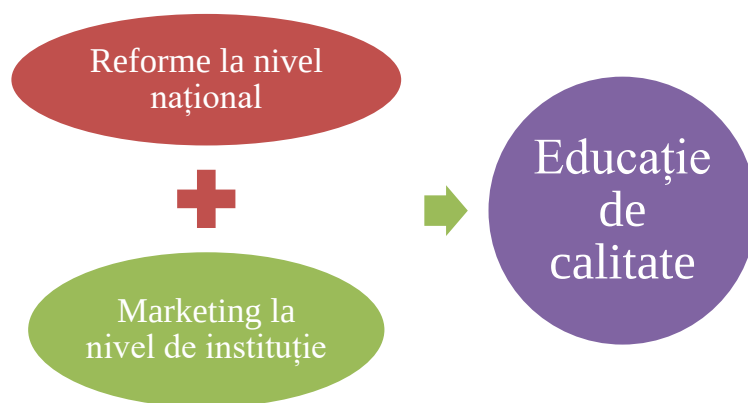
Realizând că sporirea calității și activitățile de promovare la nivel de școală sunt un avantaj în lupta concurențială [68] [125, p. 24], instituțiile de învățământ din Republica Moldova au început să găsească modalități individuale de a aplica marketingul educațional în activitatea sa. În ultimii ani tot mai des instituțiile de învățământ organizează evenimente precum ”Ziua ușilor deschise” pentru a atrage elevi [126], introduc uniforme școlare pentru a-și individualiza imaginea [127], stabilesc parteneriate cu instituțiile de peste hotare [128] [129] sau cu mediul privat [130] pentru a spori calitatea studiilor.

**Aplicarea marketingului educațional în școli nu mai este doar un trend, ci o necesitate determinată de următoarele contexte:**

- Declinul demografic;
- Urbanizarea și migrarea spre destinații educaționale atractive;
- Exigențele părinților față de procesul educațional (accent pe anumite discipline: muzică, matematica, limbi străine), condiții favorabile (teren de sport, bazin, săli de robotică), activități extracurriculare (sport, arte, informatică), etc.
- Exigențele pieței muncii față de competențele angajaților (limbi străine, competențe digitale, competențe de management al timpului, liderism, antreprenoriat, etc.).

În rezultat, școlile care vor răspunde la necesitățile populației vor fi solicitate și vor avea permanent flux de elevi.

**Efectul actualelor reforme direcționate de la nivel central, la cel local în vederea sporirii calității educației, ar putea fi suplinat cu eforturile de dezvoltare și aplicare a marketingului educațional în școli.**



**Figura 3.1. Contribuția marketingului în instituțiile de învățământ general**

*Sursa: Elaborată de autor*

Dezvoltarea marketingului educațional la nivel de școli se poate realiza prin completarea elementelor procesului decizional de marketing inițiate la nivel național.

**În scopul determinării gradului de dezvoltare a elementelor procesului decizional de marketing\* și modului de utilizare a suportului informațional în instituțiile de învățământ general din Republica Moldova a fost efectuată o cercetare cantitativă în rândul managerilor școlilor.**

*\*Notă:* Amintim că elementele procesului decizional de marketing educațional includ:

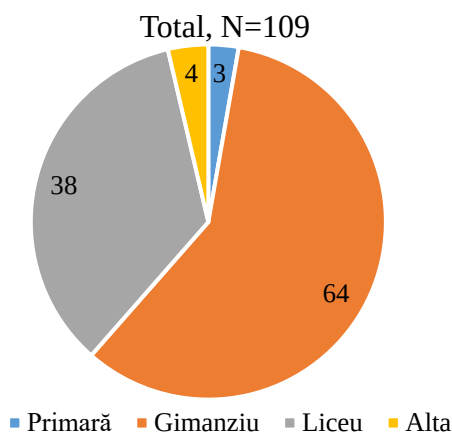
- Sistemul Informațional Integrat;
- Procesele mediului;
- Decidentul de marketing;
- Soluții Automatizate de Marketing, sau interacțiunea cu beneficiarii în comunicare și co-crearea serviciilor.

Procesul de colectare a datelor în cadrul cercetării cantitative a inclus următoarele etape:

1. Elaborarea chestionarului în limbile română și rusă (Anexa 15);
2. Introducerea chestionarului pe platforma online [www.surveymonkey.com](http://www.surveymonkey.com). Dat fiind accesul majorității managerilor la internet și disponibilității e-maiului, **datele au fost colectate prin intermediul metodei** computer-assisted web interviewing (CAWI) [131, pp. 137-138].

3. Elaborarea bazei de date cu adresele de email a managerilor instituțiilor de învățământ general din Moldova. Acestea au fost colectate din "Fișele Școlilor" de pe Portalul "Date Deschise despre învățământul general" <http://sime.md:8080>. Din totalul de 1260 de instituții, au fost colectate adresele de email a 1229 manageri;

4. Expedierea link-ului la adresele de email identificate și colectarea nemijlocită a datelor în perioada **27 iunie - 14 iulie, 2018**. Din totalul de 1229 de emailuri expediate, în rezultat au fost colectate 109 chestionare. Acestea au fost completate de 3 manageri ai instituțiilor de învățământ primar, 64 – gimnazial și 38 – liceal. Alte 4 chestionare au fost completate de 2 manageri ai instituțiilor de tip gimnaziu-grădiniță și corespunzător, 2 directori ai școlilor primare-grădiniță. Sub aspectul tipului de proprietate, 108 manageri sunt administratori ai instituțiilor publice, și 1 – al unui liceu privat.



**Figura 3.2. Profilul respondenților**

*Sursa: Elaborată de autor în baza sondajului*

Datele colectate în cadrul studiului cantitativ au fost ulterior exportate de pe platforma online, codificate și analizate cu pachetul statistic SPSS. Rezultatele sunt prezentate în următoarele subcapitole. Suplimentar, au fost utilizate surse secundare pentru completarea informației.

### **3.1.1. Procesele mediului**

Informația de marketing este cea care contribuie la dezvoltarea unor servicii orientate spre satisfacerea nevoilor beneficiarilor. Fără o informație completă, de calitate înaltă și în limitele timpului necesar, managerii nu pot oferi servicii care să satisfacă beneficiarii. Informația de marketing nu include doar aspecte privind studiul pieței, ci și de natura complexă, precum informații economice, științifice, politice etc. necesare pentru gestionarea și eficientizarea activității [34, p. 23].

După cum poate fi observat în Figura 3.3, structura mediului de marketing a școlilor din Republica Moldova este una complexă și include pe lângă date din macro și micro-mediul și date de mezo-mediul, dat fiind nivelul înalt de reglementare al sectorului. O

analiză a suportului informațional pentru procesele decizionale de marketing, relevă că manageri instituțiilor pot apela la mai multe surse informaționale pentru fiecare domeniu sau subdomeniu în parte (Anexa 16).



**Figura 3.3. Mediul de marketing educațional pentru instituțiile de învățământ general din Republica Moldova**

*Sursa: Elaborat de autor*

Cu toate acestea, complexitatea mediului de marketing al școlilor se răsfrânge și asupra suportul informațional de marketing. Deși informația este disponibilă, diversitatea surselor de informații, solicită eforturi imense, uneori practic imposibile de sistematizare și prelucrare a informației. Prin urmare, școlile au nevoie de SI integrate, care să le ofere posibilitatea să acceseze și sistematizeze informația, iar ulterior să ia decizii în baza acesteia.

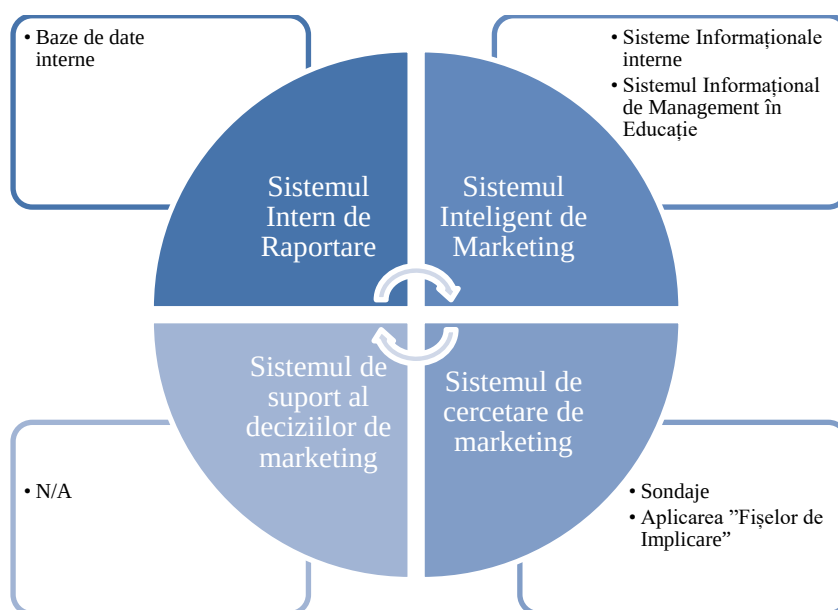
### 3.1.2. Sistemul Informațional Integrat

Organizarea informației de marketing într-un SIMk poate sprijini manageri în luarea deciziilor prin furnizarea datelor, conectarea internă și integrarea operațională dintre departamente [132, p. 327]. De asemenea, SIMk poate crește capacitatea școlii de a răspunde la mediul dinamic și permite o mai eficientă manipulare, organizare și stocare a datelor. Rezultatele mai multor studii demonstrează legătura dintre diferite componente ale SIMk și deciziile fiabile de marketing [40, p. 122]. Fiecare componentă în parte a SIMk influențează calitatea deciziei.

O analiză a SIMk în școlile din Moldova arată că acesta este dezvoltat diferit atât de la o instituție la alta, cât și pe părți componente. La moment, școlile dispun de un "Sistem Intern de Raportare" bine conturat, parțial sunt dezvoltate "Sistemul



Informațiilor de Marketing” și ”Sistemul de cercetare de marketing”, însă lipsește în totalitate ”Sistemul de suport al deciziilor de marketing” necesar pentru dezvoltarea unui SIMk fiabil.



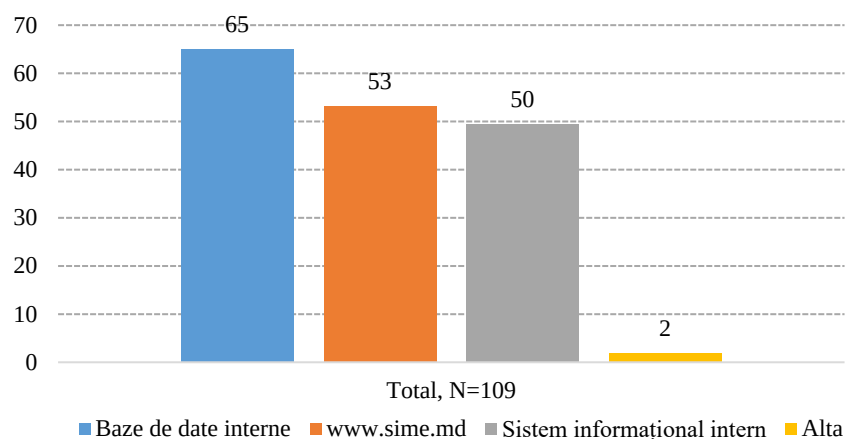
**Figura 3.4. Gradul de dezvoltare a componentelor SIMk în instituțiile de învățământ general**

*Sursa: Elaborată de autor*

### ***Sistemul Intern de Raportare***

Studiile în domeniul au demonstrat o puternică corelație pozitivă dintre disponibilitatea informației în format digital (susținută de tehnologii hard și soft) și deciziile corecte [40, p. 122]. Analizând disponibilitatea suportului informațional în format digital în sectorul educațional din Moldova și cel din Suedia, se constată că în țara noastră instituțiile de învățământ au mult mai puține opțiuni de acces la informații digitale [133] [134, p. 183] (Anexa 17). Conform unor estimări, în Republica Moldova, nivelul de digitalizare a informației în educație este de 40-50%, acest indicator fiind și mai mic până în 2012 [85, p. 14].

Cercetarea cantitativă realizată în rândul managerilor instituțiilor de învățământ general a relevat că 65% din instituții dispun de baze de date interne. Cu toate acestea, școlile încă utilizează extensiv rapoartele pe hârtie, sau iau decizii fără un suport informațional fiabil. La momentul actual fiecare școală trebuie să dispună de peste 71 tipuri de rapoarte și documente interne pe hârtie [135]. Aceasta este un impediment în utilizarea eficientă a informației.



**Figura 3.5. BD interne\* și sisteme informaționale disponibile în instituțiile de învățământ general, opinia managerilor, %**

*Sursa: Elaborat de autor, în baza cercetării cantitative*

**\*Notă: Bază de date** - O colecție de fișiere interconectate care conțin nucleul de date necesare unui sistem informatic [136, p. 2]

Digitalizarea informației ar putea constitui o soluție pentru evitarea dublării rapoartelor, coordonării informațiilor, reducerii timpului de accesare, volumului de muncă, dar și pentru luarea unor decizii fiabile necesare satisfacerii nevoilor elevilor, părinților, profesorilor și altor categorii de beneficiari.

### ***Sistemul Inteligent de Marketing***

În Republica Moldova, cele mai multe sisteme informaționale, soluții automatizate și TI integrate în prestarea serviciilor educaționale au fost elaborate la nivel național (Anexa 17) [137], dat fiind caracterul puternic centralizat al deciziilor în sector. Unul dintre acestea fiind "SIME", "Sistemul Inteligent de Marketing" poate fi dezvoltat în baza acestuia. Deși sistemul este disponibil la nivel național, instituțiile de învățământ general au acces la nivel de instituție și îl pot utiliza individual, inclusiv în activitatea de marketing [102]. Informații importante cum ar fi, numărul elevilor și angajaților, precum și profilul acestora sunt disponibile și pot fi analizate. Totodată, în sistem sunt depozitate informații cu referire la infrastructura școlii, ce poate fi analizată în evoluție, pentru a determina, domeniile care au fost acoperite de decizii și care urmează a fi considerate pe viitor. Angajații instituțiilor pot analiza performanța lor comparativ cu cea a altor școli la nivel de raion. La moment informația din "SIME" este extinsă pentru a include și aspecte financiare, ceea ce cu siguranță le va permite managerilor o mai mare flexibilitate de utilizare a informației în procesul decizional [91].

Cu toate acestea, o barieră semnificativă de utilizare a "SIME" în procesul decizional de marketing în școli o constituie perioada restrânsă în care managerii instituțiilor au acces la informații. Sistemul oferă posibilitatea managerilor de a analiza informația **doar de trei ori pe an**, atunci când acesta este deschis pentru introducerea datelor [138, p. 13]. În acest mod, managerii nu au nici stimulentele necesare pentru a introduce informația și nici posibilitatea de a o utiliza permanent în fundamentarea anumitor decizii.

Astfel, recent, datorită sporirii autonomiei în sector și a concurenței dintre școli prin introducerea formulei de finanțare per elev, unele școli au început să apeleze la soluții private pentru sistemele informaționale interne. Printre acestea sunt soluțiile naționale "Catalogul Electronic Școlar" [139], sau internaționale "SIMS Learning Gateway" [140], care oferă un volum complex de informații, ușor accesibile și o flexibilitate mare în utilizare. Astfel, jumătate dintre managerii intervievați în cadrul sondajului au indicat disponibilitatea sistemelor informaționale interne.

Aceste sisteme informaționale interne pot constitui cu ușurință un suport în formarea "Sistemul Inteligent de Marketing".

### ***Sistemul de cercetare de marketing***

Cercetările de marketing sunt necesare școlilor atunci când acestea nu pot găsi răspunsuri la întrebări cu ajutorul altor suporturi informaționale. De cele mai multe ori, acestea sunt necesare pentru a identifica preferințele beneficiarilor sau pentru a determina dacă o decizie sau alta este apreciată de către ei. Eforturile de realizare a unor asemenea sisteme informaționale sunt mari, prin urmare directorii trebuie să aprecieze dacă eforturile sunt cu adevărat necesare.

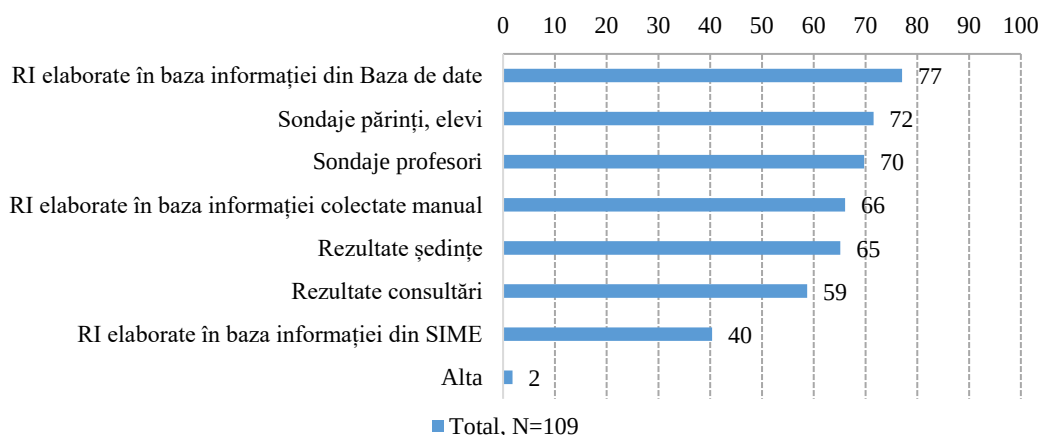
Crearea "Sistemului de cercetare de marketing" a fost inițiată în școli, însă eforturi suplimentare sunt necesare. Primele elemente ale "Sistemului de cercetare de marketing", au fost observate în proiectul "Școala Mea". Astfel, "Fișe de Implicare", care au avut scopul de a oferi oportunitatea atât utilizatorilor (elevi și părinți), cât și prestatorilor serviciilor educaționale (administratori și profesori) de a-și expune reacția/răspunsul privind calitatea serviciilor educaționale oferite de către instituția de învățământ corespunzătoare; concomitent, de a evalua periodic nivelul de performanță al instituției date și a ajuta autoritățile să îmbunătățească serviciile educaționale oferite [141, p. 1].

Totodată, "Inspectoratul Național Școlar" a depus eforturi de consolidare a acestor practici. Pentru a susține respectarea normelor obligatorii în procesul de evaluare a școlilor care prevăd implicarea părinților, elevilor și profesorilor în procesul decizional și consultarea opiniilor acestora, "Inspectoratul Național Școlar" a elaborat un ghid cu "Repere și instrumente de consultare a opiniei elevilor, părinților, și cadrelor didactice privind calitatea serviciilor educaționale oferite de instituția de învățământ general" [142, p. 4]. Astfel, în cadrul sondajului realizat în rândul managerilor, 72% și respectiv 70% au declarat că pentru luarea deciziilor apelează la rezultatele sondajelor cu elevii/ părinții și corespunzător profesorii. Situația nu este similară în toate școlile și eforturi suplimentare sunt necesare pentru încorporarea acestei practici în activitatea școlii.

Extinderea experienței celor 100 de școli la nivel de întreagă rețea ar contribui la dezvoltarea marketingului educațional bazat pe co-creare și a dezvoltării acestei componente a SIMk în rândul tuturor instituțiilor. Instrumentele utilizate de proiect sunt disponibile în format public [143], iar "Ambasadorii" proiectului oferă suport în capacitarea instituțiilor care doresc să inițieze activități de consultare și participare [144]. Pe lângă unele sondaje ad-hoc sau pur și simplu discuții cu beneficiarii, managerii școlilor ar trebui să planifice în mod constant activități de analiză și evaluare a gradului de satisfacție al beneficiarilor, a necesităților și doleanțelor acestora.

### ***Sistemul de suport al deciziilor de marketing***

"Sistemul de suport al deciziilor de marketing" este considerat puntea dintre știința și practica de marketing [145, p. 38], prin modelarea situațiilor cu oferirea opțiunilor de decizie. Cu toate acestea, școlile din Moldova nu dispun de această componentă importantă a SIMk. Situația poate fi explicată prin neconștientizarea necesității, gradul redus de dezvoltare al marketingului în școli și prin urmare, lipsa percepției necesității unui astfel de sistem, cât și bugetele modeste ale celor mai multe instituții ce le-ar permite să îl achiziționeze. Astfel, cei mai mulți manageri (77%) apelează la rapoartele interne (RI) elaborate în baza informației bazelor de date interne, sau RI (66%) elaborate în baza informațiilor colectate manual pentru fundamentarea deciziilor.



**Figura 3.6. Surse de informații utilizate de managerii instituțiilor pentru fundamentarea deciziilor, %**

*Sursa: Elaborată de autor, în baza cercetării cantitative*

Această componentă poate fi dezvoltată și implementată numai în contextul dezvoltării suficiente a celorlalte elemente ale procesului decizional de marketing. Astfel, fără suficiente informații de marketing, dezvoltarea acestui element al SIMk este irelevant. Similar, dacă decidentul de marketing, adică managerul instituției nu deține cunoștințe de marketing, sau competențe TI, care să îi permită utilizarea ”Sistemului de suport al deciziilor de marketing”, acesta este inutil.

### **3.1.3. Decidentul de marketing**

**Managerii au un rol aparte în activitatea de marketing educațional.** Ei trebuie să unească toate eforturile de orientare spre beneficiari, să identifice modalitățile de realizare a acestui obiectiv, să motiveze echipa de profesori și să-și asume provocările acestui proces. Managerii școlilor sunt cei care trebuie să definească strategia de marketing, să o monitorizeze pe parcurs și să ia decizii corective, în cazul în care este necesar. Deși ”Standardele de competență profesională ale cadrelor manageriale din învățământul general” conțin referințe la astfel de competențe de marketing precum ”Formularea viziunilor și strategiilor”, sau ”Comunitate și Parteneriate” ce presupune nemijlocit implicarea beneficiarilor și utilizarea informației în scopul luării deciziilor și comunicării [108, p. 4], acestea nu fac referințe la cunoștințele specifice de marketing [146, pp. 65-66] și nici competențele digitale necesare pentru utilizarea suportului informațional generat de SIMk sau soluțiilor automatizate de marketing (Anexa 18).

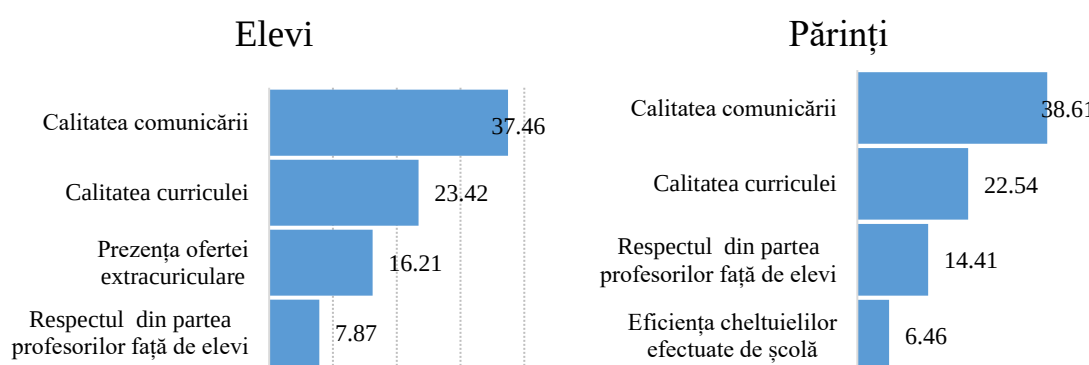
### *Competențe de marketing*

Managerii școlilor din Moldova cunosc noțiunea de marketing și sunt de acord cu necesitatea acestuia, însă puțini cunosc mai multe informații specifice [147, p. 77]. În cursurile de formare continuă a managerilor este introdus modul privind marketingul [66], însă aceste cunoștințe trebuie permanent actualizate și îmbinate cu practica.

### *Competențe de utilizare strategică a informației*

Un raport de audit al "SIME", indică asupra faptului că managerii și cadrele didactice **nu percep necesitatea** și utilitatea acestei informații, cât și potențialul de utilizare [138, p. 11]. Deși managerii sau responsabili TI din instituții beneficiază sistematic de instruire pentru introducerea datelor sau vizualizarea rapoartelor [88], totuși managerii **nu dispun de abilități de utilizare strategică** a acestei informații [148, p. 1].

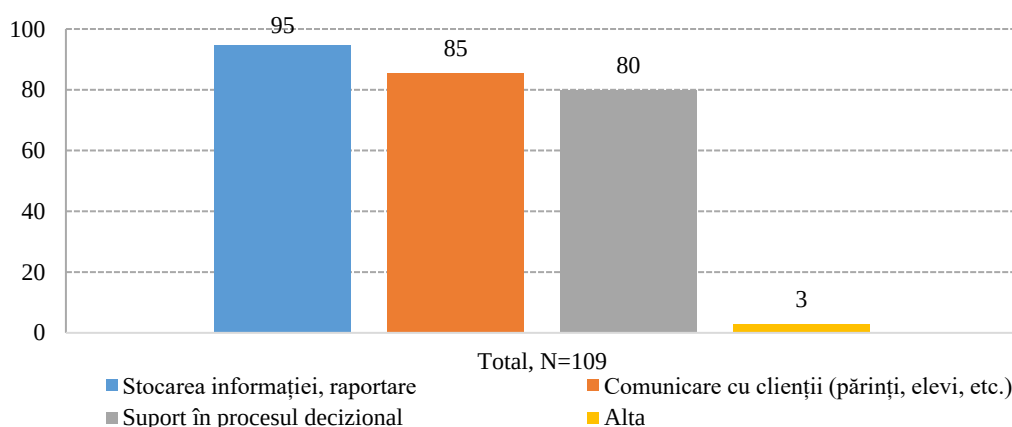
**Sub-dezvoltarea sistemelor informaționale în instituții confirmă gradul de conștientizare scăzut din partea managerilor a necesității informației pentru procesul decizional și în comunicare.** Astfel, deși atât părinții (38.61%), cât și elevii (37.4%) consideră calitatea comunicării drept factor primordial de influență a percepției calității educației [149, p. 4], studiului cantitativ a relevat că managerii încă utilizează informația preponderent pentru stocare și raportare (95%), fapt reflectat și de gradul înalt de dezvoltare a bazelor de date interne.



**Figura 3.7. Factorii ce influențează percepția elevilor și părinților față de calitatea educației, %**

Sursa: Datele din fișele de implicare Proiectul Școala Mea, Expert Grup, 2017 [149, p. 4]

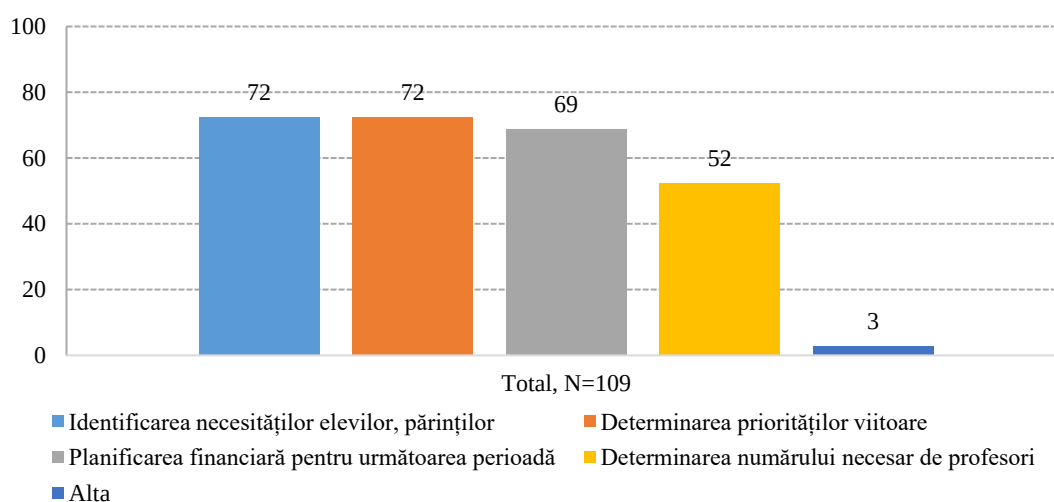
Tendința managerilor de a utiliza informația și pentru comunicarea cu clienții (85%), sau fundamentarea deciziilor (80%), indică spre un potențial de dezvoltare în acest domeniu pe viitor.



**Figura 3.8. Scopul utilizării informației de către managerii instituțiilor de învățământ general, %**

*Sursa: Elaborată de autor, în baza cercetării cantitative*

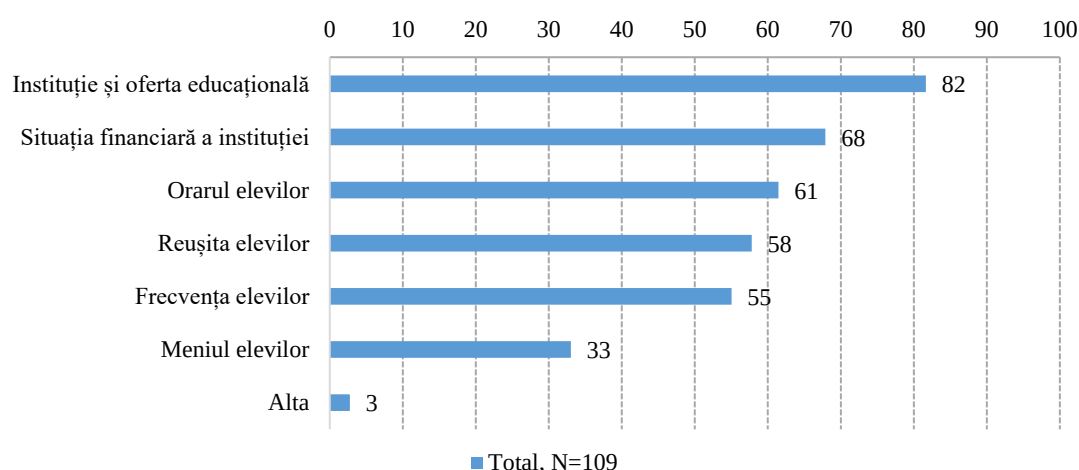
Conform sondajului, **managerii au indicat că în procesul decizional** utilizează informația preponderent pentru identificarea necesităților elevilor și părinților (72%) sau determinarea priorităților viitoare (72%). Rezultatele par a fi mai mult declarative, reieșind din studiile realizate în rândul elevilor și părinților, care consideră că necesitățile lor nu sunt luate în calcul în procesul decizional. Totodată, deși managerii ar putea utiliza informația disponibilă în "SIME" pentru determinarea numărului de profesori necesari procesului educațional, indicator de care direct depinde bugetul școlii, totuși, această informație este utilizată doar în proporție de 52%.



**Figura 3.9. Scopul utilizării informațiilor în procesul decizional de către managerii instituțiilor de învățământ general, %**

*Sursa: Elaborată de autor, în baza cercetării cantitative*

**În comunicarea cu beneficiarii, managerii au afirmat** că oferă de cele mai multe ori informații despre instituție și oferta educațională (82%), sau prezintă informații despre situația financiară a școlii (68%). Deși conform noului mix de marketing, reușita elevilor, sau meniul alimentar ar putea constitui o informație importantă în atragerea clienților, aceasta este relativ puțin utilizată de către manageri, 58% și respectiv 33% [150, p. 9].



**Figura 3.10. Tipurile de informații oferite de managerii instituțiilor de învățământ general clienților**

*Sursa: Elaborată de autor, în baza cercetării cantitative*

### **Competențe TI**

**Pe lângă limitele abilităților de utilizare strategică a informației, managerii la moment se confruntă și cu dificultăți de utilizare a TI.** Astfel, deși pentru cadrele didactice au fost elaborate ”Standarde de competență digitală” [151], care pun un accent deosebit pe acest set de competențe, pentru manageri încă nu există o astfel de prioritate. Planul de acțiuni ”e-Educația 2020” al ”Ministerul Educației” din 2015, deși este un document neaprobat încă, include capacitarea acestor competențe pentru managerii școlari, cu toate acestea, nici până în prezent acesta nu a fost aprobat [152, p. 4].

**Capacitarea managerilor în cunoștințele de marketing, utilizarea strategică a informației disponibile și abilitățile TI ar putea contribui la dezvoltarea activității de marketing în școli** [77, p. 49].



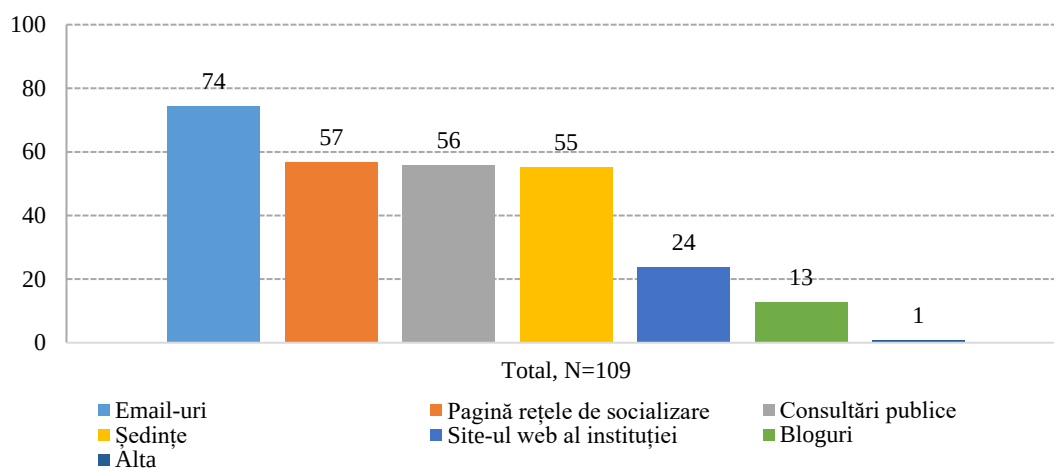
### **3.1.4. Co-crearea și soluțiile automatizate de marketing**

Pentru a identifica clienți potențiali și a satisface nevoile clienților, managerii trebuie să comunice cu aceștia și să asigure funcționarea unui mecanism de feed-back. Totodată, conform noilor tendințe în domeniul marketingului, interacțiunea cu beneficiarii nu se limitează doar la comunicare, ci implică și procesul intens de **co-creare a serviciilor**.

O soluție recentă de asigurare a interacțiunii dintre managerii școlilor și beneficiari o reprezintă **soluțiile automatizate de marketing**. Acestea nu înlocuiesc definitiv interacțiunea directă dintre școală și beneficiari, ci mai curând sunt o opțiune de eficientizare a proceselor manuale repetate (de transmitere a mesajelor, colectare răspunsurilor etc.). Soluțiile automatizate de marketing reprezintă un instrument de optimizare a proceselor de comunicare, astfel încât profesorii să se poată concentra pe crearea unor relații interpersonale reale [153].

Deși sectorul educațional din Moldova a conștientizat beneficiile utilizării soluțiilor automatizate în prestarea serviciilor [154, p. 209], acestea nu sunt utilizate și în procesul de comunicare și co-creare. Școlile din Moldova dispun de pagini web sau pagini pe rețelele de socializare și organizează ședințe sau consultări publice, însă **pași suplimentari sunt necesari pentru comunicare, co-crearea serviciilor și crearea soluțiilor automatizate**.

Conform rezultatelor sondajului în rândul managerilor, cele mai populare metode de comunicare sunt canale unidirecționale de distribuire a informației, precum email-urile (88%), paginile instituțiilor pe rețelele de socializare (70%), sau site-urile web ale instituțiilor (42%). Totodată, deși ”Standardele școlilor de circumscripție” care fac referire la utilizarea a cel puțin unui canal de comunicare sunt respectate, aceasta nu este relevant și pentru elementele de co-creare și interacțiune cu beneficiarii din partea școlii incluse în ”Standardele de competență profesională ale cadrelor manageriale din învățământul general”. Doar 62% și respectiv 64% dintre manageri organizează ședințe sau consultările publice care implică o interacțiune directă dintre instituție și beneficiari.



**Figura 3.11. Canale de comunicare utilizate de managerii instituțiilor de învățământ general**

*Sursa: Elaborată de autor, în baza cercetării cantitative*

Printre obstacole cu care se confruntă managerii instituțiilor de învățământ în implicarea părinților în viața școlii sunt lipsa unei Strategii, a unui Plan operațional și necunoașterea rezultatelor acestor activități. În același timp, rezultatele cercetărilor în rândul părinților indică faptul că aceștia își doresc implicarea [155, p. 32]:

- în luarea deciziilor la nivelul instituției școlare (46.5% susțin că, deși contribuie la fondul clasei sau al școlii, nu li s-a cerut niciodată să se pronunțe referitor la gestionarea acestor bani);

- în discutarea problemelor existente la nivel de management al instituției (77.0% au indicat că nu au participat la asemenea discuții, dar și-ar dori);

- în oferirea opiniilor privind organizarea unor evenimente școlare – excursii, aniversări etc. (46.1% au menționat că nu li s-a cerut niciodată părerea în această privință);

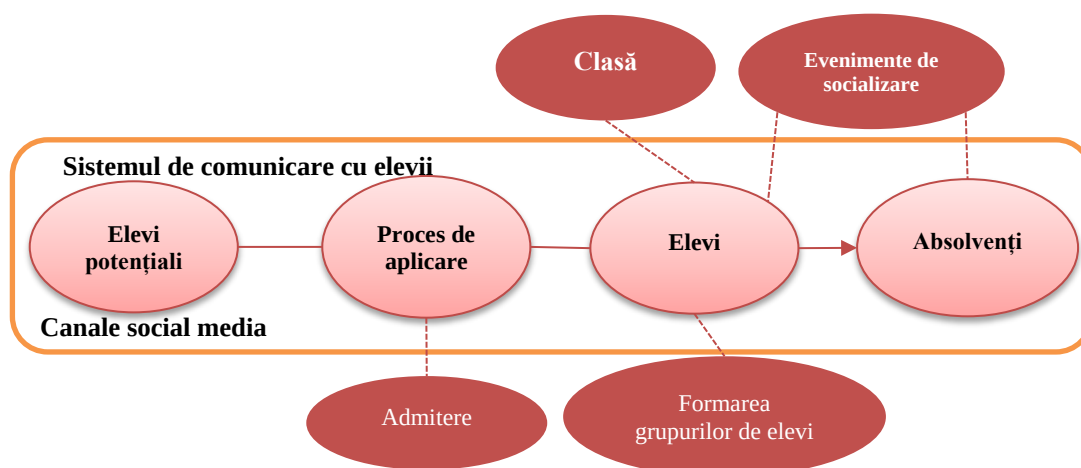
- în luarea deciziilor vizând activitățile extracurriculare (62.2% susțin că nu li s-a cerut opinia privind organizarea acestor activități);

- în valorificarea mai multor oportunități referitoare la activitățile de voluntariat prin desfășurarea unor acțiuni sportive, sociale, culturale (52.1% au relevat că niciodată nu au fost implicați în astfel de activități).

Totodată, directorii trebuie să țină cont de faptul că, **ședințele nu sunt considerate tocmai cele mai potrivite metode de comunicare și co-creare** [77, pp. 22-24]. Un element de fortificarea a componentei de co-creare și implicarea

beneficiarilor în procesul decizional de formare a serviciilor educaționale ar putea constitui ”Consiliile de administrație”, care conform ”Codul Educației”, articolului 49 punctul 1 (a), trebuie să activeze la nivel de instituție” cu rol de decizie în domeniul administrativ. Acestea trebuie să fie formate din: director, un director adjunct, un reprezentant delegat de administrația publică din unitatea administrativ-teritorială de nivelul întâi în care se află instituția, trei reprezentanți ai părinților, delegați de adunarea generală a părinților, doi reprezentanți ai cadrelor didactice, delegați de consiliul profesoral, și un reprezentant al elevilor, delegat de consiliul elevilor din instituție. Acestea la moment sunt create într-un număr mic de instituții, iar funcționale sunt într-un număr și mai limitat de școli.

**Dezvoltarea unor noi forme de co-creare, precum focus grupurile, parteneriatele sau evenimente similare activităților de socializare precum ”Întâlnirile cu absolvenții”** ar putea aduce o contribuție mai mare stabilirii unor relații de lungă durată cu beneficiarii actuali și potențiali. Blogurile și mesajele de comunicare, trebuie să devină practică permanentă pentru a transmite valorile beneficiarilor curenți și a atrage beneficiari potențiali. Pentru a eficientiza procesul de comunicare și co-creare, unele aspecte ar putea fi susținute de aplicații TI, care ar elimina eforturile suplimentare.



**Figura 3.12. Dezvoltarea sistemelor automatizate în instituțiile de învățământ general**

*Sursa: Elaborată de autor*

**Trecerea la soluții automatizate de marketing ar trebui să fie etapizată.** Astfel, la o primă etapă, instituțiile ar trebui să se focuseze pe crearea paginilor instituțiilor, acestea sunt disponibile la moment doar în proporție de puțin peste 40%.

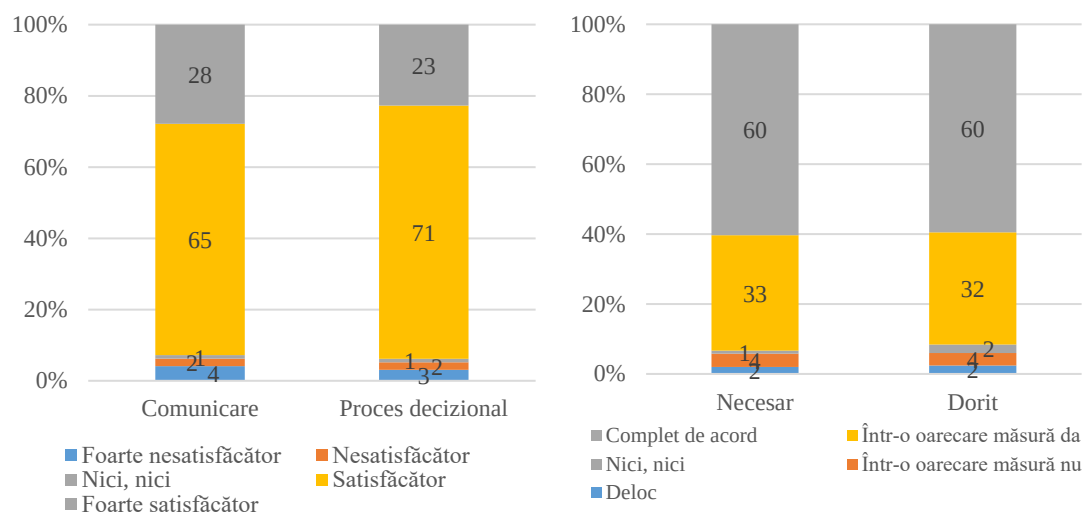
Totodată, pentru a atrage vizitatori paginile trebuie să includă informații interesante pentru aceștia. Primele informații care doresc a fi accesate online de către părinți sunt ratingurile școlilor [138, p. 12], utilizarea acestui tip de informații ar putea atrage mai mulți vizitatori. Ulterior, școlile trebuie să integreze pe paginile web mecanisme de comunicare cu vizitatorii site-ului. Integrarea mecanismelor de feed-back în paginile web sau alte suporturi informaționale ar fi un prim pas în îmbunătățirea comunicării. La o a treia etapă, în paralel cu alte funcționalități, ar trebui să se creeze soluțiile automatizate (de trimitere a mesajelor, profilare a vizitatorilor etc.) care le-ar permite managerilor să gestioneze schimbul de informații.

### **3.2. Modele de creștere a calității educației prin sporirea suportului informațional în procesul decizional de marketing**

**Pentru aplicarea corectă și la capacitate maximă a marketingului educațional în școli, sistemul educațional trebuie să dispună de toate elementele procesului decizional de marketing.** Astfel, elementele precum disponibilitatea SIMk, a soluțiilor automatizate de marketing sau mecanismelor de interacțiune cu beneficiarii, a informațiilor privind procesele de marketing și un decident de marketing cu competențele necesare de luare a deciziilor de marketing sunt absolut necesare pentru dezvoltarea marketingului educațional în școli.

**Totodată, dezvoltarea marketingului în școli trebuie să se facă prin concentrare asupra calității serviciului și integrarea funcțiilor de marketing cu cele decizionale.** Obiectivele de marketing educațional coincid cu cele ale domeniului educației, și anume de formare a resurselor umane în scopul dezvoltării personale și profesionale la o capacitate maximă. Aplicarea marketingului presupune și utilizarea resurselor într-un mod eficient. Acesta presupune activități complementare celor didactice și manageriale, și nu acțiuni paralele. Deși managerii în proporție de 94%, și respectiv 93% s-au declarat satisfăcuți sau foarte satisfăcuți de disponibilitatea informației pentru procesul decizional și cel de comunicare, totuși 92% și respectiv 93% dintre manageri au afirmat că ar dori și considera într-o oarecare măsură sau absolut necesar existența unui "Sistem Informațional Integrat" care să le asigure suportul informațional necesar în realizarea obiectivelor strategice. Citat din comentariile profesorilor la inițiativa de creare a unui registru de rapoarte pentru instituții: *"Și toate acestea sub sloganul "reducem numărul de rapoarte/ hârtii în școli!"*

*Cât timp o să introducem date identice în diferite baze de date? Vezi: 1-edu/\$GL-1, SIME, SAPD, SIPAS...” [135]*



**Figura 3.13. Aprecierea disponibilității datelor și necesității unui SI integrat de către managerii instituțiilor de învățământ general, %**

*Sursa: Elaborată de autor, în baza cercetării cantitative*

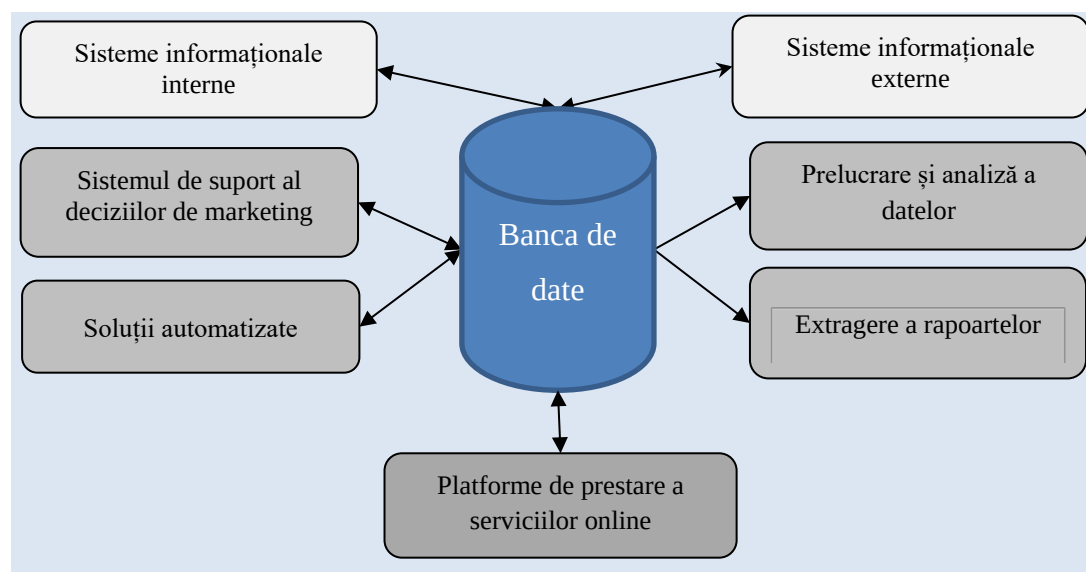
**Complexitatea și caracterul multifuncțional al activității de marketing, precum și multiplele posibilități ale tehnologiilor informaționale moderne permit dezvoltarea TI de marketing în direcția integrării.** Integrarea este tendință relativ nouă de dezvoltare a SIMk. Din punct de vedere al TI, integrarea poate fi luată în considerare în trei direcții principale [156, pp. 19-21]:

- Integrarea în SIMk a datelor care vin din diferite surse;
- Integrarea tehnologiilor. Oricare sistem informațional operativ sau analitic poate fi plasat pe platforme diferite, ceea ce duce la incompatibilitate în comunicarea dintre acestea și devine un impediment în analiza datelor;
- Integrarea în Web și Internet, este o tendință relativ nouă, care prin oferirea accesului la rețeaua globală de Internet, lărgeste spectrul de informații și funcționalități ale sistemului.

**Disponibilitatea SI integrate ar aduce beneficii semnificative instituției și ar contribui la dezvoltarea și aplicarea marketingului în școli.** Anume aceste soluții informaționale oferă posibilitatea de micșorare a costurilor administrative și scurtarea procesului de luare a deciziilor de zeci de ori [157, p. 12]. Totodată, integrarea SI ar oferi un set de date unice, fapt ce ar reduce nesiguranța în utilizarea unor informații din

cauza discordanței. Un raport al ”MECC” de evaluarea capacității statistice și a fluxurilor de informații din cadrul Proiectului ”Fortificarea capacităților – SIME” [138, p. 12] face referire la situația curentă în care la moment există mai multe surse de date pentru aceiași indicatori, iar modul diferit de calculare, perioada de raportare, sau lipsa mecanismelor de asigurare a calității introducerii datelor, face ca informațiile să difere de la o sursă la alta, fapt ce crește neîncrederea în veridicitatea informațiilor și nesiguranța utilizării unei sau altei surse în procesul decizional.

**Crearea ”Sistemului Informațional Integrat” ar putea fi o soluție fiabilă pentru satisfacerea necesităților școlilor și altor actori interesați și evitarea dificultăților sus-menționate.** Integrarea SI disponibile și suplinirea acestora cu funcționalitățile necesare activității de marketing: oferirea rapoartelor, furnizarea opțiunilor de decizie, suport în comunicare, dar și în prestarea e-serviciilor, ar contribui semnificativ la dezvoltarea marketingului educațional. Structura ”Sistemului Informațional Integrat” ar putea fi următoarea:



**Figura 3.14. Structura ” Sistemului Informațional Integrat”**

*Sursa: Elaborată de autor*

**După cum se poate observa, ”Sistemul Informațional Integrat” este format din sistemele interne și externe ale instituțiilor, care au un schimb cu banca de date.** Totodată, în paralel acesta dispune de funcționalități precum:

- Sistemul de suport al deciziilor de marketing;
- Soluții automatizate;

- Prelucrarea și analiza datelor;
- Extragerea rapoartelor; și
- Platforme de prestare a serviciilor online

**Estimarea impactului unui astfel de sistem disponibil școlilor, similar "SIME", arată o creștere prognozată a rezultatelor elevilor la examenele de gimnaziu, pentru anul 2019 de la 7.24 la 7.88, iar mediei la BAC de la 7.25 la 8.85.** Astfel, asumând că sporirea accesului la informație la nivel de instituție va avea un impact similar celui național și aplicând metoda de simulare se poate prognoza evoluția rezultatelor la examenele de gimnaziu și BAC. Urmând tendințele curente de creștere, prognoza evoluției rezultatelor la examenele de gimnaziu și BAC arată pentru următorii ani o sporire a mediilor la acești indicatori. Sporirea accesului la informații la nivel de instituție ar putea contribui la o creștere mai rapidă a rezultatelor elevilor.

Spre exemplu un SIMk la nivel de instituție generează date în baza cărora se pot lua decizii privind: necesitatea de formare a profesorilor, numărul potrivit de copii în clasă, stabilirea orarului lecțiilor, susținerea elevilor cu activități extra-curriculare pentru formarea anumitor competențe, etc. Acestea la rândul lor stimulează sporirea performanțelor academice ale elevilor.

| Proces educațional                                                                                                                                                                                                                                          | Personal                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Physical facilities                                                                                                                                                                               | Comunicarea părinți-profesori                                                                                                                                                                         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Performanța școlară pe discipline și clase</li> <li>• Numărul de elevi în clasă</li> <li>• Discipline opționale</li> <li>• Gradul de satisfacție al părinților și elevilor privind procesul educațional</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Numărul de profesori</li> <li>• Discipline predate</li> <li>• Grade didactice</li> <li>• Volumul de muncă</li> <li>• Data ultimei perfecționări</li> <li>• Publicații științifice</li> <li>• Gradul de satisfacție al părinților și elevilor privind personalul</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Numărul de săli</li> <li>• Laboratoare</li> <li>• Computere</li> <li>• Gradul de satisfacție al părinților și elevilor privind infrastructura</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Frecvența întâlnirilor</li> <li>• Tipurile de informații comunicate</li> <li>• Gradul de satisfacție al părinților și elevilor privind comunicare</li> </ul> |

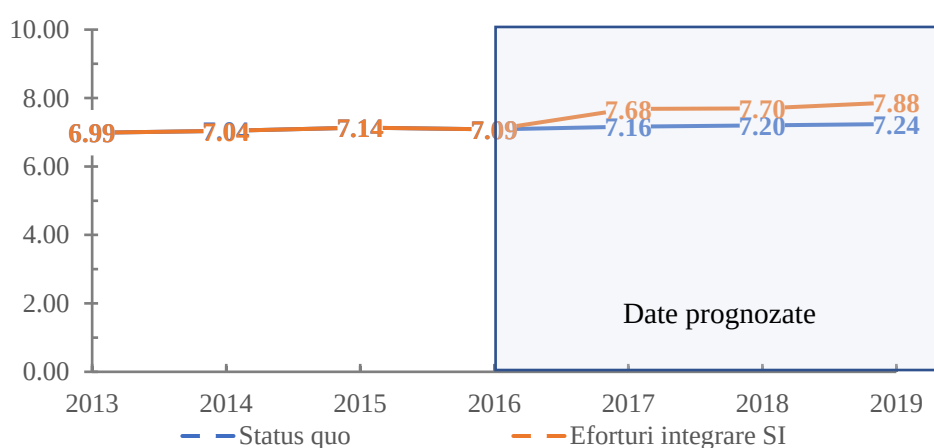
**Figura 3.15. Exemple de informație de marketing colectată în școlii care ar putea susține deciziile de marketing**

*Sursa: Elaborată de autor*

În condițiile curente, media elevilor la examenele din gimnaziu ar trebui să crească de la 7.09 în 2016, la 7.24 până în 2019 (Figura 3.16), reflectând tendința

actuală. Astfel, pentru a estima impactul sporirii accesului la informație la nivel de școli asupra rezultatelor elevilor la examenele de gimnaziu a fost aplicată formula de prognoză din Excel, însă ajustând rezultatul din primul an estimat (2017) cu coeficientul (0.100) și constanta (6.985) a funcției de regresie (Anexa 11) aplicată anterior pentru estimarea impactului la nivel național (metodologie Anexa 14).

După cum se poate observa, rezultatele elevilor, prin sporirea accesului la informație la nivel de instituție și eficientizarea utilizării acesteia în procesul decizional de marketing ar putea crește către 2019 media elevilor la examenele din gimnaziu până la 7.88, ceea ce ar însemna cu 0.64 puncte mai mult comparativ cu menținerea situației curente.

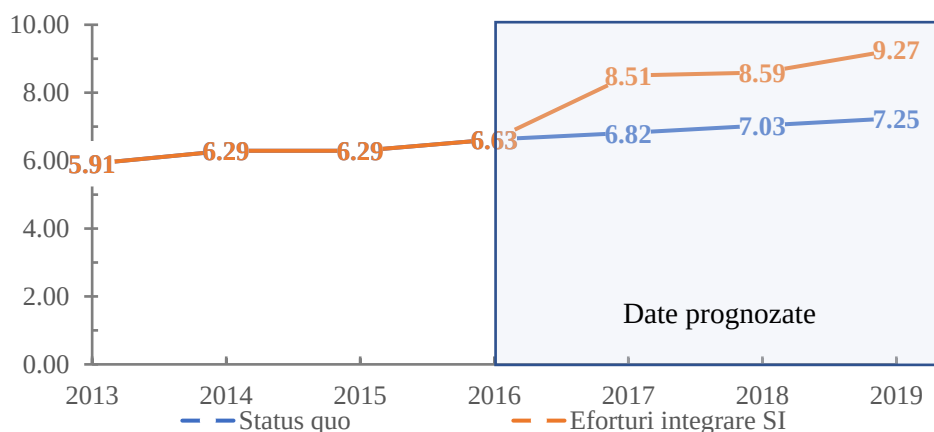


**Figura 3.16. Prognoză rezultate gimnaziu, model integrare informațională**

*Sursa: Elaborată de autor*

**În învățământul liceal, rezultatele prognozate prin aplicarea modelului arată către 2019 o creștere a mediei cu 2.0 puncte mai mult, decât doar prin continuarea eforturilor curente.** Aplicând aceleași principii, se poate estima că în 2019, rezultatele la BAC, prin menținerea eforturilor curente, să ajungă la media de 7.25. Sporirea accesului la informație la nivel de instituție și utilizarea eficientă a acesteia, ajustate în primul an de estimări cu coeficientul - 0.440 și constanta - 5.907 (Anexa 13) a funcției de regresie aplicată anterior pentru a determina impactul disponibilității informației la nivel național asupra rezultatelor de la BAC determină o medie la BAC de 9.27.

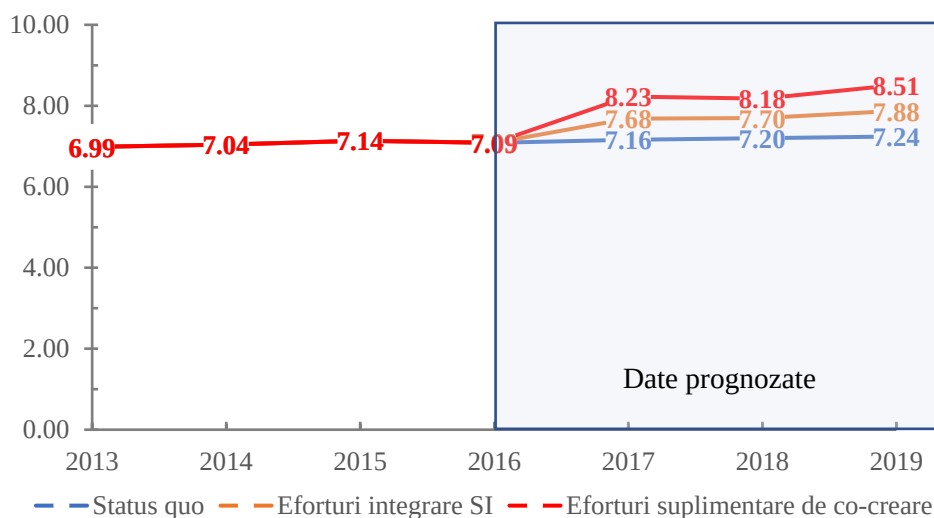




**Figura 3.17. Prognoză rezultate BAC, model integrare informațională**

*Sursa: Elaborată de autor*

**Stimulând implicarea părinților și altor părți interesate în activitatea instituției, aceștia pot spori calitatea studiilor și prin urmare și rezultatele elevilor.** Astfel, considerând coeficientul regresiei influenței aplicării în instituții a instrumentelor de implicare în cadrul proiectului ”Școala Mea”, poate fi apreciată o creștere a rezultatelor elevilor la examenele gimnaziale. Din lipsa corelației, aceste estimări nu pot fi calculate și pentru rezultatele la BAC, însă prognozele de impact pentru rezultatele elevilor la examenele din gimnaziu sunt deja un argument convingător pentru aplicarea eforturilor de co-creare.



**Figura 3.18. Prognoză rezultate gimnaziu, model inclusiv co-creare**

*Sursa: Elaborată de autor*

**Calculule de mai jos relevă că doar aplicarea unor strategii adiționale de sporire a calității educației v-a permite transformarea alocărilor bugetare din**

**cheltuieli în investiții.** Conform "Institutului de Politici Publice", un sistem educațional este eficient doar atunci când creșterea resurselor financiare alocate este urmată de îmbunătățirea rezultatelor învățării [158, p. 51]. Considerând raportul dintre alocările bugetare anuale per elev și notele medii la examene prezentate mai sus (de facto și estimate), putem constata că la moment, deși rezultatele învățării au o tendință generală de creștere de la an la an, raportate la cheltuieli, aflate la fel în creștere, acestea încă nu reprezintă investiții comparativ cu anul 2013, nici dacă sunt ajustate la inflație. Astfel, pentru liceu, doar după aplicarea eforturilor de integrare a SI se poate genera valoarea adăugată a alocărilor bugetare raportate la rezultatele învățării, pe când în gimnaziu, sunt necesare eforturi conjugate de integrare a SI și co-creare a serviciilor pentru un astfel de rezultat.

**Tabelul 3.1. Modelare raport cheltuieli per elev/rezultatele învățării (de facto 2013-2016, estimate 2017-2019), MDL/punct (scala de la 1-10 a sistemului de evaluare din R. Moldova)**

| An                       |                                    | 2013 | 2014  | 2015  | 2016  | 2017  | 2018  | 2019  |
|--------------------------|------------------------------------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Cheltuieli per elev, MDL |                                    | 9544 | 11437 | 12556 | 10348 | 12737 | 13662 | 14157 |
| Inflație, %              |                                    |      | 5.089 | 9.676 | 6.359 | 6.57  | 3.045 | 5.00* |
| Gimnaziu                 | Status quo                         | 1366 | 1542  | 1589  | 1367  | 1662  | 1839  | 1857  |
|                          | Eforturi integrare SI              |      |       |       |       | 1549  | 1720  | 1708  |
|                          | Eforturi suplimentare de co-creare |      |       |       |       | 1446  | 1620  | 1580  |
| Liceu                    | Status quo                         | 1616 | 1819  | 1996  | 1562  | 1868  | 1943  | 1953  |
|                          | Eforturi integrare SI              |      |       |       |       | 1497  | 1590  | 1528  |

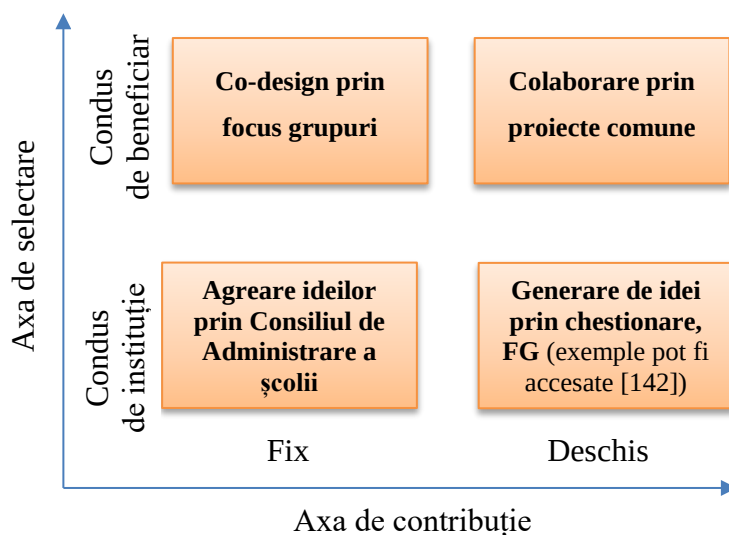
*Notă:* prognozată de "Banca Națională a Moldovei" [159]

*Sursa:* Elaborată de autor în baza [102], [160], [161]

**Pentru activitățile de co-creare este necesară o abordare ciclică care ar trebui să urmeze etapele descrise în Figura 3.19.** Astfel, în baza chestionarelor care ar putea fi aplicate la ședințe, consultările publice, sau focus grupurilor (FG) instituția ar putea recepționa idei de colaborări sau identifica probleme majore. În baza rezultatelor agregate, Consiliul de Administrare al Școlii ar putea aproba ideile sau problemele identificate și susținute de un număr mai mare de persoane. Ulterior, prin intermediul FG ar putea fi co-create soluții inovatoare. La o ultimă etapă, prin colaborare, soluțiile la problemele sau ideile identificate ar putea fi implementate în comun.

Un exemplu de co-creare ar putea constitui orele opționale care instituția la propria decizie poate să le elaboreze și implementeze. Astfel, prin consultarea opiniei

publice, școlile ar putea determina una sau două ore pe săptămână dedicată orelor predate de părinți. Ulterior, fiecare dintre aceștia ar putea veni și povesti despre propria profesie, astfel, oferind copiilor cunoștințe despre opțiunile profesionale pentru viitor.



**Figura 3.19. Elemente de co-creare**

*Sursa: Elaborat de autor în baza [19]*

**Totodată, în aplicarea marketingului educațional managerii trebuie să țină cont de obiectivele strategice ale instituției pe termen lung, și anume satisfacerea nevoilor reale ale beneficiarilor prin oferirea unor servicii de calitate, co-create.** În acest scop, școlile din Moldova trebuie să aplice marketingul educațional modern și să evite forma ”tradițională” a acestuia, percepută prin prisma unică de promovare [84, p. 53]. Diferența dintre aceste două noțiuni este în accentele pe diferite componente ale procesului, cât și orientarea temporală. Astfel, dacă marketingul ”tradițional” are drept scop oferirea unor servicii de calitate care să satisfacă nevoile părinților și elevilor pe termen scurt, marketingul educațional modern pune un accent deosebit pe co-crearea serviciilor prin satisfacerea nevoilor părinților, elevilor și societății în ansamblu pe termen lung.

### 3.3. Concluzii la Capitolul 3

Efectul actualelor reforme direcționate de la nivel central, la cel local în vederea sporirii calității educației, ar putea fi suplinit cu eforturile de dezvoltare și aplicare a marketingului educațional în școli. Managerii instituțiilor de învățământ general din

Moldova sunt la etapa conștientizării necesității aplicării conceptului de marketing. Cu toate acestea, lipsa cunoștințelor și instrumentelor de marketing, precum și suportului informațional în procesul decizional sunt limitele generale cu care aceștia se confruntă. Aplicarea marketingului educațional în școli nu mai este doar un trend, ci o necesitate determinată de contextul demografic, migrațional, exigențele părinților, dar și cerințele pieței muncii. Dezvoltarea marketingului educațional la nivel de școli se poate realiza prin completarea elementelor procesului decizional de marketing inițiate la nivel național.

O analiză a suportului informațional pentru procesele decizionale de marketing, relevă că manageri instituțiilor pot apela la mai multe surse informaționale pentru analiza proceselor mediului de marketing. Organizarea informației de marketing într-un SIMk poate sprijini manageri în luarea deciziilor prin furnizarea datelor, conectarea internă și integrarea operațională dintre departamente.

SIMk în școlile din Moldova este dezvoltat diferit atât de la o instituție la alta, cât și pe părți componente. La moment, școlile dispun de un "Sistem Intern de Raportare" bine conturat, parțial sunt dezvoltate "Sistemul Informațiilor de Marketing" și "Sistemul de cercetare de marketing", însă lipsește în totalitate "Sistemul de suport al deciziilor de marketing" necesar pentru dezvoltarea unui SIMk fiabil. Totodată, școlile încă utilizează extensiv rapoartele pe hârtie, sau iau decizii fără un suport informațional fiabil. Studiile în domeniul au demonstrat o puternică corelație pozitivă dintre disponibilitatea informației în format digital (susținută de tehnologii hard și soft) și deciziile corecte. Conform unor estimări, în Republica Moldova, nivelul de digitalizare a informației în educație este de 40-50%, această pondere fiind și mai mică până în 2012. Digitalizarea informației ar putea constitui o soluție pentru evitarea dublării rapoartelor, coordonării informațiilor, reducerii timpului de accesare, volumului de muncă, dar și luarea unor decizii fiabile pentru satisfacerea nevoilor elevilor, părinților, profesorilor și altor categorii de beneficiari.

Managerii școlilor din Moldova cunosc noțiunea de marketing și sunt de acord cu necesitatea acesteia, însă puțini cunosc mai multe informații specifice. Totodată, aceștia nu percep rolul informației și nici nu au competențe de utilizare strategică a informației sau digitale pentru prelucrarea acesteia.

Deși școlile din Moldova dispun de pagini web sau pagini pe rețelele de socializare și organizează ședințe sau consultări publice, pași suplimentari sunt necesari pentru comunicare, co-crearea serviciilor și crearea soluțiilor automatizate. Trecerea la soluții automatizate de marketing ar trebui să fie etapizată, cu focusarea inițială pe crearea paginilor web, cu plasarea unor informații interesante precum clasamentul instituțiilor etc., ulterior crearea mecanismelor de feed-back și în cele din urmă integrarea soluțiilor automatizate de trimitere a mesajelor, profilare a vizitatorilor etc.

Dezvoltarea SIMk și acțiunile de marketing trebuie să fie integrate cu celelalte activități ale școlii. Astfel, pentru sporirea accesului la informații la nivel de școli, dar și eficientizarea proceselor, o soluție de îmbunătățire a calității prin aplicarea marketingului educațional o constituie crearea Sistemului Informațional Integrat. Acesta ar contribui la sporirea accesului la informații de marketing pentru managerii școlilor, care prin decizii mai bune ar îmbunătăți mai rapid calitatea serviciilor educaționale. Totodată, implicarea părților interesate în procesul decizional și co-crearea serviciilor educaționale ar contribui și mai mult în procesul de îmbunătățire a calității educației. Doar aplicarea unor strategii adiționale de sporire a calității educației v-a permite transformarea alocărilor bugetare din cheltuieli în investiții.

## CONCLUZII ȘI RECOMANDĂRI

Reieșind din scopul cercetării de a determina rolul și a impactului suportului informațional în luarea deciziilor în marketingul educațional din Republica Moldova, pot fi evidențiate următoarele **concluzii**:

1. La momentul actual marketingul trece prin mai multe schimbări și completări. Tendințele noi în domeniul marketingului sunt influențate de apariția și extinderea implementării tehnologiilor informaționale și sporirea accesului la informații [6].

2. Marketingul modern nu mai este văzut drept un instrument de transfer al bunurilor sau serviciilor de la producător la consumator, ci o artă de **co-creare** a bunurilor și serviciilor care au valoare pentru clienți și societate [150].

3. Marketingul a apărut în sectorul educațional de curând, ca o derivată a marketingului în domeniul sănătății, fiind menționat pentru prima dată la nivelul învățământului superior [21].

4. Marketingul educațional modern este considerat catalizatorul de bază al trecerii de la abordarea ”oferim ce avem”, la ”oferim ce este nevoie” în prestarea serviciilor educaționale.

5. Cea mai mare barieră în dezvoltarea marketingului educațional o constituie lipsa cunoștințelor de marketing în rândul angajaților, a informației de marketing, a competențelor digitale și a canalelor de comunicare cu beneficiarii, care ar permite schimbul reciproc de informații [87].

6. Procesul de luare a deciziilor de marketing implică patru elemente importante: procesele de marketing, decidentul de marketing, SIMk integrat în sistemele informaționale ale organizației și **co-crearea** serviciilor, iar informația în baza căreia se iau deciziile este în centrul acestora. Totodată, datorită tehnologiilor și procesul de co-creare a serviciilor poate fi realizat parțial sau integral cu suportul soluțiilor automatizate de marketing [89], [150].

7. Dezvoltarea marketingului educațional în Republica Moldova coincide cu schimbările sistemice care s-au produs în educație, impulsionate de declinul demografic și calitatea scăzută a serviciilor educaționale [27], [162].

8. Deși mențiuni despre marketingul educațional nu se regăsesc atât de evident în versiunea finală a ”Strategiei Educație 2020”, totuși, printr-un șir de decizii, în sistemul educațional au fost introduse aspecte privind **sporirea accesului la informații** și utilizarea acestuia în procesul decizional, precum și de implicare a cetățenilor în procesul de **co-creare a serviciilor educaționale**, ceea ce a contribuit la dezvoltarea acestuia [150].

9. Realizarea majoră de sporire a accesului la informație în sectorul educațional din Moldova la nivel de învățământ general, poate fi considerată implementarea ”SIME”. Datorită acestuia, începând cu 2014, ”MECC” a putut să ia un șir de decizii pentru îmbunătățirea sistemului educațional care s-a pliat pe componentele mixului de marketing, precum: prețul, plasamentul, personalul, phisycal facilities (infrastructura) etc. [89]

10. În domeniul co-creării serviciilor, cel mai mare impact l-a avut proiectul ”Școala Mea”, care a implementat activități și a aplicat instrumente de responsabilizare și participare a actorilor implicați în învățământul general prin intermediul audierilor publice, fișelor de implicare, chestionării, discuțiilor în grup, etc. [89]

11. Eforturile la nivel național de co-creare a serviciilor educaționale și sporire a accesului la informații pentru comunicare și procesul decizional au contribuit la aplicarea marketingului educațional, care a condus la creșterea calității serviciilor educaționale măsurată prin rezultatele elevilor la examenele de gimnaziu și BAC [116].

12. Aplicarea marketingului educațional în școli ar putea contribui la o creștere mai rapidă a calității educației. Totodată, acesta nu mai este doar un trend, ci o necesitate determinată de contextul demografic și migrațional, exigențele părinților, dar și cerințele pieței muncii [116].

13. Inițiativele la nivel central de sporire a accesului la informații și co-creare a serviciilor educaționale formează o bază pentru dezvoltarea marketingului în școli, însă eforturi suplimentare de stimulare a acestuia sunt necesare. Dezvoltarea marketingului educațional la nivel de școli se poate realiza prin completarea elementelor procesului decizional de marketing inițiate la nivel național. Astfel, este nevoie de dezvoltarea SIMk și integrarea acestuia cu alte sisteme informaționale, capacitatea decidentului de marketing (directorului școlii) și intensificarea eforturilor de co-creare a serviciilor educaționale în paralel cu dezvoltarea soluțiilor automatizate de marketing [150].

14. Doar aplicarea unor strategii adiționale de sporire a calității educației v-a permite transformarea alocărilor bugetare din cheltuieli în investiții.

În baza rezultatul cercetărilor efectuate și concluziilor, pot fi formulate următoarele **recomandări**:

1. **Digitalizarea informației** despre mediul intern și extern al școlii pentru sporirea accesului la aceasta și creșterea nivelului de utilizare în procesul de comunicare și luare a deciziilor de marketing. În acest sens școlile ar putea crea programe pentru stocarea și analiza informației, utiliza programe cu acces deschis, sau achiziționa soluții tehnologice individuale, în funcție de preferințe și disponibilitatea resurselor financiare.

2. **Crearea în instituții a unui SIMk integrat** cu toate componentele sale și integrarea acestuia cu alte sisteme informaționale disponibile. Astfel, școlile trebuie să dezvolte componentele lipsă ale SIMk: "Sistemul Intern de Raportare", "Sistemul Inteligent de Marketing", "Sistemul de Cercetări de Marketing" și "Sistemul de Suport al Deciziilor de Marketing". Totodată, în scopul sporirii accesului la informație și eficienței utilizării acesteia, SIMk trebuie să fie integrat cu alte sisteme informaționale disponibile. În acest proces școlile au două opțiuni, să dezvolte sistemele informaționale pe părți componente și ulterior să le integreze, sau să creeze un sistem informațional integrat. În procesul de creare a sistemelor informaționale este importantă respectarea standardelor naționale privind tehnologiile utilizate. Acestea permit ulterior o integrare mai ușoară a sistemelor informaționale noi cu cele existente.

3. Acțiunile de mai sus trebuie susținute cu o **instruire a managerilor instituțiilor și personalului administrativ**:

- în domeniul marketingului general și marketingului educațional în special, pentru a cunoaște și aplica tehnici și strategii de marketing în activitatea lor;
- în domeniul co-creării serviciilor educaționale pentru a stăpâni tehnici de lucru cu actorii cheie,
- în domeniul tehnicilor de analiză a informației, pentru a înțelege și utiliza informația în comunicarea cu beneficiarii și fundamentarea deciziilor, cu scopul îmbunătățirii calității serviciilor educaționale și gradului de satisfacție al beneficiarilor.
- în domeniul TI, pentru a cunoaște și utiliza soluții tehnologice de comunicare și analiză a datelor pentru fundamentarea deciziilor.

Aceste instruiri pot fi integrate în programele de formare inițială și continuă a managerilor școlari. Totodată, managerii pot avea programe de schimb și mentorat în



cadrul instituției sau între instituții, din același raion, sau între raioane, pentru a contribui la schimbări mai rapide.

4. Fortificarea eforturilor de sporire a accesului la informație și utilizare a informației în procesul decizional și de comunicare **pentru co-crearea serviciilor educaționale**. Managerii școlilor pot implica profesorii, părinții, copiii, autoritățile publice locale, firmele, în procesul decizional al școlii, astfel sporind eforturile de soluționare a problemelor cu care se confruntă. Totodată, prin implicare nemijlocită a acestora în procesul educațional se poate spori calitatea serviciilor și gradul de satisfacție al beneficiarilor.

5. Pentru eficientizarea procesului de comunicare și co-creare a serviciilor educaționale este nevoie de dezvoltarea treptată a **soluțiilor automatizate de marketing**. Prin intermediul marketingului educațional, școlile își eficientizează serviciile, obțin avantaje competitive, contribuie la sporirea performanței academice a elevilor, sporesc șansele de a atrage mai mulți beneficiari, de a avea o comunicare mai eficientă cu beneficiarii existenți și a implica foștii beneficiari în promovarea instituției.

**Dezvoltarea integrală a componentelor procesului decizional de marketing, va spori accesul și utilizarea informației în deciziile de marketing, contribuind la îmbunătățirea serviciilor educaționale și în consecință, sporirea performanței elevilor care reprezintă capitalul uman al țării.**

## BIBLIOGRAFIE

- [1] New Definition for Marketing, American Marketing Association. *The American Marketing Association Releases*, 2008 [citat 4.02.2019]. Disponibil: <https://archive.ama.org/archive/AboutAMA/Documents/American%20Marketing%20Association%20Releases%20New%20Definition%20for%20Marketing.pdf>.
- [2] GOI, Chai Lee, A Review of Marketing Mix: 4Ps or More?, În: *International Journal of Marketing Studies*. 2009, vol. 1, nr. 1, pp. 2-15. ISSN 1918-7203.
- [3] OLTEAN, Valerică, Tendințe în dezvoltarea marketingului în contextul economiei bazate pe cunoștințe, In: *Management & marketing*, 2006, p. 34. ISSN 2069-8887
- [4] DAVIS, Nicholas. What is the fourth industrial revolution? [online] *World Economic Forum*, 19 ianuarie 2016 [citat 3.01.2019]. Disponibil: <https://www.weforum.org/agenda/2016/01/what-is-the-fourth-industrial-revolution/>
- [5] LEEFLANG, Peter S.H., VERHOEV, Peter C., DAHLSTRÖM, Peter, FREUNDT, Tjark. Challenges and solutions for marketing in a digital era, In: *European Management Journal*, 2014, vol. 32, nr. 1, pp. 1-12. ISSN 0263-2373.
- [6] SAVCIUC, Oxana, CASAP, Lucia. Tendințele marketingului modern experiențe mondiale și locale, In: *Conferința Științifică Internațională: Competitivitatea și Inovarea în Economia Cunoașterii*, 22-23 Septembrie 2017, Chișinău: ASEM 2017. pp. 45-51. ISBN 978-9975-75-893-2
- [7] KUMAR, Vijay. Evolution of marketing as a discipline: What has happened and what to look out for, In: *Journal of Marketing*, 2015, vol. 79, pp. 1-9. ISSN 0022-2429.
- [8] Cadru strategic pentru cooperarea europeană în domeniul educației și formării profesionale („ET 2020”) din 12 mai 2009, In: *Jurnalul Oficial al Uniunii Europene*, din 28 Mai 2009, nr. C 119/2, pp.1-9.
- [9] HAYES, Tom. Delphi study of the future of marketing of higher education, In: *Journal of Business Research*, 2007, nr. 60, p. 927-931. ISSN 0148-2963.

- [10] KOTLER, Philip. și FOX, Karen. *Strategic Marketing for Educational Institutions*, New Jersey: Prentice Hall, 1995. p. 257. ISBN 0-13-668989-2
- [11] PAIU, Mihai, REPIDA, Tatiana, *Marketingul Educațional - Componentă indispensabilă a managementului strategic universitar în condițiile noilor provocări*, In: *Studia Universitas Moldavie*, 2014. nr. 9, vol. 79, pp. 43-47. ISSN 1857-2103.
- [12] ALIPOUR, Mehrdad, AGHAMOHAMMADI, Ali, AHMADI, Reza, HOSEINI, Seyyed Hadi. *A New Educational Marketing Mix: The 6ps for Private School Marketing in Iran*, In: *Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology*, 2012. nr. 4, vol. 21, pp. 4314-4319. ISSN: 2040-7467
- [13] BALWA, Priyanka. *Marketing of Educational Services*, [online]. 19 octombrie 2009, [citat 7.01.2018], Disponibil: <https://www.slideshare.net/priyanka2803/marketing-of-educational-services>
- [14] PETRUNIA, Yurii, CHENTSOV, Victor, ŻYCZYŃSKI, Norbert, PETRUNIA, Vira. *Marketing environment and marketing management of universities in Ukraine: national and regional dominants*, In: *Innovative Marketing*, 2019. vol. 15, nr. 1, pp. 1-12. ISSN 1814-2427.
- [15] *International Standard Classification of Education, Montreal*: United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (UNESCO), 2011. p. 88. ISBN 978-92-9189-123-8
- [16] FOSKETT, Nick, *Marketisation and Education Marketing: The evolution of a discipline and a research field*, In OPLATKA, Izhar, HEMSLEY-BROWN, Jane: *The Management and Leadership of Educational Marketing: Research, Practice and Applications (Advances in Educational Administration)*, Bingley: Emerald Grup Publishing Limited, vol. 15, 2012, pp. 39-63. ISBN 978-1781902424.
- [17] OPLATKA, Izhar, HEMSLEY-BROWN, Jane. *The research on school marketing: Current issues and future directions*, In: *Journal of Educational Administration*, 2004. vol. 42, nr. 3, pp. 375-400, ISSN 0957-8234.

- [18] ȘIȘCAN, Ecaterina. Evoluții și tendințe în dezvoltarea marketingului educațional: Aspecte teoretice și metodologice, In: *Economica*, 2016. vol. 1, nr. 95, pp. 7-17. ISSN 1810-9136.
- [19] Co-creation, [online]. *Wikipedia The Free Encyclopedia*. Last edited: 31 august 2018 [citat 3.03.2019]. Disponibil: <https://en.wikipedia.org/wiki/Co-creation>.
- [20] KALENSKAYA, Nataliya, GAFUROV, Ilshat, NOVENKOVA, Aida. Marketing of Educational Services: Research on Service Providers Satisfaction. In: *Procedia Economics and Finance*, 2013. nr. 5, p. 368 – 376. ISSN 2212-5671.
- [21] CASAP, Lucia. Educational Marketing: Evolution and Particularities, In *Scientific Symposium of Young Researchers, XV Edition*, 28-29 Aprilie, 2017. Chișinău: ASEM 2017. pp. 125-131. ISBN 978-9975-75-877-2
- [22] MOLDOVAN-BĂTRÎNAC, Viorelia, CAVCALIUC, Ina. Efectele intangibilității serviciilor asupra deciziilor de marketing, *Studia Universitatis*, 2009. vol. 2, nr. 22, pp. 240-242. ISSN 1814-3237.
- [23] FILIP, Alina. Marketing theory applicability in higher education, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 2012. pp. 912 – 916. ISSN 1877-0428.
- [24] OPLATKA, Izhar. The principal's role in marketing the school: subjective interpretations and personal influences, *Planning and Changing*, 2007. vol. 38, nr. 3&4, pp. 208–221. ISSN 0032-0684.
- [25] HARVEY, Janet A., BUSHER, Hugh. Marketing schools and consumer choice, In: *International Journal of Educational Management*, 1996. vol. 10, nr. 4, pp. 26–32. ISSN 0951-354X.
- [26] MITRAN, Paula Cornelia. *Politici de marketing în sistemul de educație și învățământ*. Note de curs. București 2017. 108 p.
- [27] CASAP, Lucia. Conceptul de Marketing Educațional și implementarea acestuia în Republica Moldova. In: *Conferință națională cu participare internațională, Marketing, comerț, merceologie: evoluții și tendințe în condițiile globalizării economice*, 27-28 noiembrie 2014. Chișinău: ASEM 2014. pp. 45-51. ISBN 978-9975-75-737-9

- [28] HARMON, Robert R. Marketing Information Systems, In: HOSSEIN Bidgoli *Encyclopedia of Information Systems*. Bakersfield: Academic Press, vol. 3, 2003. pp. 137-151. ISBN. 978-0-12-227240-0
- [29] YEMINI, Miri. Educational Marketing and the Pace of Innovation, In OPLATKA, Izhar, HEMSLEY-BROWN, Jane: *The Management and Leadership of Educational Marketing: Research, Practice and Applications (Advances in Educational Administration)*, Bingley: Emerald Grup Publishing Limited, vol. 15, 2012. pp. 225 - 242. ISBN 978-1781902424.
- [30] ZOTA, Răzvan Daniel, „Sistem informațional și sistem informatic,” Academia de Studii Economice din București, Note de curs. București, 2016. p.15.
- [31] VYAS, Vivek, VYAS, Shivani, DEVRA, Nisha. Application of Management Information System in Marketing Management, In *International Journal of Information & Computation Technology*, vol. 4, nr. 17, 2014. pp. 1825-1829. ISSN 0974-2239.
- [32] VAN BRUGGEN, Gerrit H., WIERENGA, Berend. Marketing Decision Making and Decision Support: Challenges and Perspectives for Successful Marketing Management Support Systems. In *Foundations and Trends in Marketing*, vol. 4, nr. 4, 2009. pp. 211-332. ISSN 1555-0761.
- [33] *Marketing Information*. MBA School, ©2011 [citat 18.02.2019]. Disponibil: <https://www.mbaskool.com/business-concepts/marketing-and-strategy-terms/3951-marketing-information.html>.
- [34] DANESHJO, Naqibullah, KRAVEC, Michal. Sources of Marketing Information System, In *International Journal of interdisciplinarity in theory and practice*, 2014. nr. 5, pp. 22-24. ISSN 2344-2409.
- [35] SANDHU, Sukhmani, SINGH, Yuvika. Support Systems In Marketing Decision Making. In *Biz and Bytes*, 2015, vol. 6, nr. 2, pp. 77-81. ISSN 0976-0458.
- [36] LÓPEZ-BONILLA, Jesús Manuel, LÓPEZ-BONILLA, Luis Miguel, PEÑA-VINCES, Jesús C. *Marketing Information Systems: An integrative view in Contemporary Issues in Tourism and Management Studies*, Algarve: University of the Algrave, 2014, p. 460. ISBN 978-989-8472-55-7.
- [37] SOVA, Dorina. *Marketing: referat*. Chișinău, 2015. 12 p.

- [38] CHANDRA, Sekhar, G. *Marketing information systems in select organisations*: teză de doctorat. Tirupati: Sri Venkateswara University, 2002. 330 p.
- [39] AL-SHAikh Mustafa S., The Effect of Marketing Information System on Decision Making, In *Recherches économiques et managériales*, 2010, nr. 7, pp. 1-13. ISSN 7902-1112.
- [40] BAHLOUL, Mohammed Yousef. *The role of Marketing Information System Technology in the Decision Making Process, Case Study: The Banking Sector in Gaza Strip*: teză de doctorat. Gaza Strip: Islamic University of Gaza, 2011. p. 160.
- [41] KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary, SAUNDERS, John, WONG, Veronica. *Principles of Marketing*, 3 edition. New Jersey: Prentice Hall International, 1999, p. 1036. ISBN 0-13-262254-8.
- [42] NASTAS, Ruslan. Cum gestionăm corect informația de marketing [online]. *Consultex*, 3 mai 2018 [citat 25.07.2018]. Disponibil: <http://consultex.md/ro/blog/cum-gestionam-corect-informatia-de-marketing1.html>.
- [43] BHANSALI, Jay. Marketing Information System, [online]. *Slideshare* 12 septembrie 2008 [citat 2.08.2017] Disponibil: <https://www.slideshare.net/bhansalijayanti/marketing-information-system-presentation>. .
- [44] AKRANI, Gaurav. 4 Main Components of Marketing Information System (MIS), [online]. *Kalyan-city*, 18 ianuarie 2013 [citat 12.02.2019]. Disponibil: <http://kalyan-city.blogspot.com/2013/01/4-main-components-of-marketing.html>.
- [45] TALVINEN, Jari M. Information systems in marketing - Identifying opportunities for new applications, In *European Journal of Marketing*, 1994. vol. 29, nr. 1, pp. 8-26. ISSN 0309-0566.
- [46] KORNKAEW, Artit. *Management Information System, Implementation Challenges, Success Key Issues, Effects and Consequences: A Case Study of Fenix System*, teză de master în logistică militară, Jönköping, 2012. p. 67

- [47] FLETCHER, Keith, BUTTERY, Alan și DEANS, Ken. The structure and content of the Marketing Information System: A guide for management,” *Marketing Intelligence & Planning*, 1988. vol. 6, nr. 4, pp. 27-37. ISSN 0263-4503.
- [48] NAWAZ, Amir. *The Perceived Impact of Business Intelligence Tools on Marketing Success*,”teză de master în informatică, Skövde, 2015. p. 96.
- [49] Automated Marketing Solutions UK [online]. *Slideshare*, 31 mai 2018, [citât 19.02.2019]. Disponibil: <https://www.slideshare.net/frontlinetelemarketing/automated-marketing-solutions-uk>.
- [50] GABBOTT, Mark și SUTHERLAND, Ewan. „Marketing Information Systems in Universities,” *Marketing Intelligence & Planning*, 1993. vol. 11, nr. 7, pp. 19-28, 1993. ISSN 0263-4503.
- [51] ОВЧАРЕНКО, Марина Петровна. *Развитие маркетинговой информационной системы в сфере высшего профессионального образования: на примере Ростовской области*, докторская диссертация по экономике. Ростов-на-Дону, 2007. стр. 185
- [52] ЛАВНИКОВА, Юлия Васильевна. Организация маркетинговой информационной системы вуза, В *Молодой учёный*, 2014. т. 8, № 67, с. 514-517. ISSN 2072-0297.
- [53] POP, Marius D., MOISESCU, Ovidiu I., BĂCILĂ, Mihai F., ȚÎRCA, Alexandra M. Managing the Change of Marketing Information Systems in Higher Education Institutions. In: *Proceedings of the International Conference Marketing From Information to Decision*, 30-31 October 2008, Cluj Napoca, România. 2008. pp.9-34, ISBN 978-606-504-054-0
- [54] GAJIĆ, Jelena. Importance of Marketing Mix in Higher Education Institutions, In *Singidunum Journal of Applied Sciences*, 2012. vol. 9 (1), nr. 2217-8090, pp. 29-41. ISSN: 2217-8090
- [55] TAHIR, Abdul Ghaffar, RIZVI, Syed Asad Abbas, KHAN, M.B., AHMAD, Farooq. Keys of Educational Marketing. In *Journal of Applied Environmental and Biological Sciences*, 2017. vol. 7, nr. 1, pp. 180-187. ISSN 2090-4274.

- [56] PLATIS, Magdalena și BABAN, Eleonora Gabriela. The role of marketing in the education's process. In *Analele Universității din Oradea. Științe Economice*, 2010. vol. 2, pp. 1128-1132. ISSN 1582-5450.
- [57] FINK, Susanne Heike. *Integrating Marketing Ethics into German Higher Education. A Critical Discussion with Reference to the Usefulness of an American Approach*, bachelor thesis, Mainz: 2014. p. 65.
- [58] MARINGE, Felix. *Barriers in implementing relationship marketing in schools*. In OPLATKA, Izhar, HEMSLEY-BROWN, Jane: *The Management and Leadership of Educational Marketing: Research, Practice and Applications (Advances in Educational Administration)*, Bingley: Emerald Grup Publishing Limited, vol. 15, 2012, pp. 63-87. ISBN 978-1781902424.
- [59] BUNNELL, Tristan. *Marketing the School "Revisited": The complexity of Leadership Dilemmas*, In OPLATKA, Izhar, HEMSLEY-BROWN, Jane: *The Management and Leadership of Educational Marketing: Research, Practice and Applications (Advances in Educational Administration)*, Bingley: Emerald Grup Publishing Limited, vol. 15, 2012, pp. 87-100. ISBN 978-1781902424.
- [60] GONȚA, Victoria, GRIBINCEA, Tatiana și STARIȘ, Anastasia. Rolul parteneriatului educațional drept instrument de prevenire și combatere a fenomenelor social-psihologice distructive în educația tinerii generații. In *Interconexiuni psihologice și socioculturale*, vol. 3-4, 2016. pp. 254-264. ISSN 2345-1866.
- [61] YANG, Hsiao-Pei (Sophie), ROBSON, Julie. Relationship Marketing and Value creating in Schools. In OPLATKA, Izhar, HEMSLEY-BROWN, Jane: *The Management and Leadership of Educational Marketing: Research, Practice and Applications (Advances in Educational Administration)*, Bingley: Emerald Grup Publishing Limited, vol. 15, 2012, pp. 185-205. ISBN 978-1781902424.
- [62] Hanover Research. *2016 Trends in Higher Education Marketing Enrollment, and Technology*. Arlington: Hanover Research, 2015. p. 36.
- [63] *Consiliul Național pentru Acreditare și Atestare*. Agenția Națională de Asigurare a Calității în Educație și Cercetare [online]. 1 ianuarie 2010 [citat 16.02.2019] Disponibil: <http://www.cnaa.md/>



- [64] CRISTAFOVICI, Profira. Evoluția marketingului în Republica Moldova și impactul acestuia asupra economiei, *Analele Academiei de Studii Economice din Moldova*, 2013. vol. IX, pp. 132-134. ISBN 978-9975-75-631-0
- [65] PETROVICI, Sergiu, MUȘTUC, Svetlana și GOLOVCO, Vasile. „Marketing. Curs universitar pentru uzul studenților instituțiilor de învățământ superior cu profil economic,” Chișinău: ASEM, 2008. p. 288. ISBN: 9789975-75-374-6
- [66] BUCUN, Nicolae. *Management educațional: program de formare continuă în domeniul managementului educațional, Modulul 4: Marketingul în învățământ*, Chișinău: Universitatea Pedagogică de Stat ”Ion Creangă”, 2004. p. 171. ISBN 9975-9809-0-2
- [67] NAGNIBEDA-TVERDOHLEB, Tatiana. *Dezvoltarea procesuală a formării continue a cadrelor didactice din învățământul general: teză de doctor în pedagogie*, Chișinău, 2018. p. 150
- [68] BULAT, Galina. *Marketingul educațional din perspectiva calității: autoreferat tezei de doctor în pedagogie*, Chișinău: 2012, p. 87.
- [69] BULAT, Galina. *Marketing educațional*, Chișinău: Serebia, 2011, p. 122. ISBN 978-9975-4233-4-2
- [70] BULAT, Galina. Marketingul educațional din perspectiva managerială, In *Materialele Conferinței Științifice Internaționale Pledoarie pentru educație - Cheia creativității și inovării*, 1-2 noiembrie 2011, Chișinău, 2011. pp. 493-496. ISBN 978-9975-56-010-8.
- [71] POGOLȘA, Lilia. Marketingul educațional – una din condițiile managementului de calitate a curriculumului. In *Materialele Conferinței Științifice Internaționale Pledoarie pentru educație - Cheia creativității și inovării*, 1-2 noiembrie 2011, Chișinău, 2011. pp. 331-334. ISBN 978-9975-56-010-8.
- [72] MOLDOVAN-BĂTRÎNAC, Viorelia. *Suport de curs: Marketingul Serviciilor*. Universitatea Liberă Internațională din Moldova. Chișinău, 2017. p. 344.
- [73] BULAT, Galina. Piața serviciilor educaționale: delimitări conceptuale, caracteristici și tendințe actuale. In *Didactica Pro...*, Vol. 4-5 (62-63), pp. 23-27. ISSN 1810-6455.

- [74] VOLOVOI, Galina. Oportunitatea abordării de marketing strategic a calității de marketing universitar, In *Analele Științifice ale Universității Cooperatist-Comerciale din Moldova*, vol. 8, pp. 194-200, 2011. ISSN 1857-1239.
- [75] GLAVA, Cătălin. Marketing educațional. [online] *Scribd* 18 ianuarie 2015 [cit 15.02.2019]. Disponibil: <https://www.scribd.com/doc/252976934/Marketing-Educational>
- [76] Regional Education Indicators Project, Second Summit of the Americas [online] *Summit of the Americas*, 2000 [cit 15.02.2019]. Disponibil: <http://www.summit-americas.org/education/regional%20indicators%20project.htm>.
- [77] Hotărîrea Guvernului privind Strategia de dezvoltare a educației pentru anii 2014-2020, "Educația-2020" nr. 944 din 14 noiembrie 2014, *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*, 2014, Nr. 345-351, pp. 68-93.
- [78] Banca de date statistice Moldova [online]. *Biroul Național de Statistică*, [cit 13.02.2019] Disponibil: <http://statbank.statistica.md/pxweb/pxweb/ro/20%20Populatia%20si%20procesele%20demografice/?rxid=b2ff27d7-0b96-43c9-934b-42e1a2a9a774>.
- [79] HOFTIJZER, Margo, KHEYFETS, Igor. *Moldova : Education sector public expenditure review – selected issues*, Washington DC: World Bank, 2018. p. 53.
- [80] Moldova loses more than 10% of its human development due to inequalities [online]. *United Nations Development Programme*, 15 septembrie 2018 [cit 16.02.2019]. Disponibil: <http://www.md.undp.org/content/moldova/en/home/presscenter/pressreleases/2018/moldova-pierde-pest-10--din-dezvoltarea-sa-uman-din-cauza-inega.html>.
- [81] Human Development Data [online] *United Nations Development Programme*, ©2014 [cit 3.01.2019] Disponibil: <http://hdr.undp.org/en/indicators/137506>.
- [82] GREMALACHI, Anatol. *Extinderea accesului la o educație de calitate: Obiective ambițioase, dar greu de atins*. Chișinău: Institutul de Politici Publice, 2016. p. 61. ISBN 978-9975-4072-6-7.

- [83] Proiect, Strategia sectorială de dezvoltare pentru anii 2014-2020, "Educație 2020" [online] [particip.gov.md](http://particip.gov.md) Chișinău, ©2012. [citată 3.01.2019] Disponibil: [particip.gov.md/.../ro\\_427\\_Proiectul-Strategiei-Sectoriale-de-Dezvoltare-Educatia-2020.pdf](http://particip.gov.md/.../ro_427_Proiectul-Strategiei-Sectoriale-de-Dezvoltare-Educatia-2020.pdf)
- [84] JUDSON, Kimberly M. și TAYLOR, Steven A. Moving from Marketization to Marketing of Higher Education: The Co-Creation of Value in Higher Education. In *Higher Education Studies*, vol. 4, nr. 1, pp. 51-67, 2014. ISSN 1925-4741.
- [85] BUDIANACHI, Dumitru. „Disponibilitatea datelor deschise în educație,” Expert Grup, Chișinău, 2014. p. 28.
- [86] Studiu de evaluare a rezultatelor școlare/ competențelor de bază ale absolvenților învățământului primar și gimnazial, anul de studii 2015-2016, la Matematică, Limba română și Limba rusă [online] *Agenția Națională Pentru Curriculum Și Evaluare*, Chișinău, ©2017. [citată 7.01.2019] Disponibil: [aee.edu.md/sites/default/files/raport\\_9\\_4\\_2016.pdf](http://aee.edu.md/sites/default/files/raport_9_4_2016.pdf)
- [87] CASAP, Lucia și SAVCIUC, Oxana. Education marketing and the role of IT technologies in its development. In *Proceedings of the International Conference: Professional Education and Economic Needs of the Black Sea Region*, 24 April 2015, Chișinău: ASEM, 2015. pp. 56-62. ISBN 978-9975-75-786-7
- [88] GREMALSCHI, Anatol. Sesiunea de instruire a administratorilor Sistemului de cartografiere a școlilor primare, gimnaziilor și liceelor [online]. Centrul Tehnologii Informaționale și Comunicaționale în Educație 11 decembrie 2014. [citată 3.03.2016] Disponibil: <http://ctice.md/ctice2013/?p=1917>
- [89] CASAP, Lucia. „The content of informational support in the educational marketing mix of general education,” în *Scientific Symposium of Young Researchers, XVI Edition*, Chișinău, 2018.
- [90] Hotărârea Guvernului privind Finanțarea în bază de cost standard per elev a instituțiilor de învățământ primar și secundar general din subordinea autorităților publice locale de nivelul al doilea Nr. 868 din 08.10.2014, In: *Monitorul Oficial al Republicii Moldova* Nr. 319-324, 930.

- [91] Sesiunea 1 a seminarului „Rezultatele introducerii datelor în SIME pentru anul calendaristic 2018. Calitatea rezultatelor și căi de îmbunătățire [online]. *Centrul Tehnologii Informaționale și Comunicaționale în Educație*, 18 Ianuarie 2019 [cit. 26.02.2019]. Disponibil: <http://ctice.md/ctice2013/?p=3436>.
- [92] PAIU, Mihail. *Analiza politicilor educaționale din învățământul general*. Chișinău: Institutul de Politici Publice, 2014. p. 50. ISBN 978-9975-3030-3-3
- [93] Ordinul Ministerul Educației al Republicii Moldova cu privire la prevenirea și combaterea abandonului și absenteismului școlar nr. 559 din 12 iunie 2015, *Ministerul Educației al Republicii Moldova*, Chișinău, 2015.
- [94] Ministerul Educației, Culturii și Cercetării, *Raport cu privire la studiul analitic "Elaborarea unui mecanism de calculare a efectivului de elevi în instituțiile de învățământ primar și secundar general pentru anul de planificare/proгноzare, în contextul analizei abandonului școlar*. Chișinău, 2015. p. 22
- [95] BARRETT, Peter, TREVES, Alberto, SHMIS, Tigran, AMBASZ, Diego, USTINOVA, Maria. *The Impact of School Infrastructure on Learning, A Synthesis of the Evidence*. Washington DC: World Bank, 2019. p. 71. 978-1-4648-1378-8
- [96] 110 milioane de lei, alocate pentru renovarea capitală a 5 licee și un gimnaziu din țară. Lista acestora [online]. ZUGO, 15 Martie 2017 [cit. 4.03.2019] Disponibil: [https://old.zugo.md/article/foto---110-milioane-de-lei--alocate-pentru-renovarea-capitala-a-5-licee-si-un-gimnaziu-din-tara--lista-acestora\\_17789.htm](https://old.zugo.md/article/foto---110-milioane-de-lei--alocate-pentru-renovarea-capitala-a-5-licee-si-un-gimnaziu-din-tara--lista-acestora_17789.htm).
- [97] Condiții mai bune pentru elevii a două școli de circumscripție [online]. *Ministerul Educației, Culturii și Cercetării* 7 Iulie 2016 [cit. 26.02.2019]. Disponibil: <https://mecc.gov.md/ro/content/conditii-mai-bune-pentru-elevii-doua-scoli-de-circumscripție>.
- [98] 20 de școli generale din R. Moldova au devenit accesibile pentru elevii cu dizabilități și cu cerințe educaționale speciale [online]. *Timpul* „, <https://www.timpul.md>, 29 Ianuarie 2018 [cit. 26.02.2019]. Disponibil: <https://www.timpul.md/articol/20-de-scoli-generale-din-r--moldova-au-devenit-accesibile-pentru-elevii-cu-dizabilitati-si-cu-cerinte-educationale-speciale-126878.html>. .

- [99] Liceul Teoretic "Silvian Lucaci", [online]. *Facebook* [citat 4.03.2019]  
Disponibil: <https://www.facebook.com/SilvianLucaci/>.
- [100] Sistemul Informațional de Management în Educație [online]. Ministerul Educației, Culturii și Cercetării, ©2017. [citat 14.02.2019]. Disponibil: [https://www.sime.md:8443/ords/f?p=200:1:13993827888047:::..](https://www.sime.md:8443/ords/f?p=200:1:13993827888047:::)
- [101] ANDRABI, Tahir, DAS, Jishnu, KHWAJA, Asim Ijaz. Report Cards, The Impact of Providing School and Child Test Scores on Educational Markets, In *American Economic Review*, 2014. vol. 107. nr. 6. ISSN 0002-8282.
- [102] Fișa școlii [online]. *Ministerul Educației, Culturii și Cercetării* ©2017. [citat 17.03.2018]  
Disponibil: [http://sime.md:8080/ords/f?p=200:1:15810981837276:::..](http://sime.md:8080/ords/f?p=200:1:15810981837276:::)
- [103] NANDAMURI, Purna Prabhakar. *Autonomy in School Management – A Policy Perspective*. ITM Business School, Andhra Prades, 2012. p. 10
- [104] Ministerul Educației a elaborat Statutul model al instituției de învățământ preuniversitar [online]. *Ministerul Educației, Culturii și Cercetării*, ©2014 [citat 18.04.2018]. Disponibil: <https://mecc.gov.md/ro/content/ministerul-educatiei-elaborat-statutul-model-al-institutiei-de-invatamint-preuniversitar>
- [105] Hotărârea Guvernul cu privire la Inspectoratul Școlar Național nr. 898 din 27.10.2014. In *Monitorul Oficial Republicii Moldova* Nr. 325-332, 965.
- [106] Decizia Parlamentul privind Codul Educației nr. 152 din 17.07.2014. In *Monitorul Oficial al Republicii Moldova* nr. 319-324, 634.
- [107] Ordinul Ministrului Educației privind Standardele de asigurare a calității pentru școlile de circumscripție, nr. 61 din 10 februarie 2015, Chișinău 2015.
- [108] Ordinul Ministrului Educației privind Standardele de competență profesională ale cadrelor manageriale din învățământul general nr. 623 din 28 iunie 2016 aprobat: la ședința *Consiliul Național pentru Curriculum*, proces-verbal nr. 10 din 22 iunie 2016, Chișinău, 2016. p. 9.
- [109] Ordinul Ministrului Educației privind Standardele de competență profesională ale cadrelor didactice din învățământul general, nr. 623 din 28 iunie 2016 aprobat: la ședința *Consiliul Național pentru Curriculum*, proces-verbal nr. 10 din 22 iunie 2016, Chișinău, 2016. p. 9.

- [110] Cadre didactice și manageriale școlare vor fi instruite pentru a îndeplini cerințele standardelor profesionale [online]. *Ministerul Educației, Culturii și Cercetării*, 6 Mai 2016 [citat 26.02.2019]. Disponibil: <https://mecc.gov.md/ro/content/cadre-didactice-si-manageriale-scolare-vor-fi-instruite-pentru-indeplini-cerintele>.
- [111] Centrul Educațional PRO DIDACTICA. *Raport de activitate*. Chișinău: Pro Didactica, 2015. p. 23.
- [112] Școala Mea [online]. *Școalamea*, 18 Ianuarie 2014 [citat 18.04.2018]. Disponibil: <http://scoalamea.md/despre-initiativa/>.
- [113] Efectele pozitive ale bugetării participative în școlile din Ungheni [online]. *Școalamea*, 21 Decembrie 2016 [citat 3.03.2019]. Disponibil: <http://scoalamea.md/efectele-pozitive-ale-bugetarii-participative-in-scolile-din-ungheni/>.
- [114] Doar implicând întreaga comunitate, problemele școlii pot fi rezolvate, [online]. *Școalamea*, 22 Noiembrie 2017 [citat 4.03.2019]. Disponibil: <http://scoalamea.md/doar-implicand-intreaga-comunitate-problemele-scolii-pot-fi-rezolvate/>.
- [115] Marketing Information Systems [online]. *Courses.lumenlearning*, ©2019 [citat 3.03.2019]. Disponibil: <https://courses.lumenlearning.com/boundless-marketing/chapter/technology-to-assist-market-research/>
- [116] CASAP, Lucia. Conținutul și rolul suportului informațional în cadrul mixului de marketing din învățământul general. In *Economica*, 2018. vol. 3, nr. 105, pp. 21-31. ISSN 1810-9136.
- [117] World Bank Group. *Programme for International Student Assessment 2015*. Europe and Central Asia, 2016. p. 62.
- [118] Barometrul de Opinie Publică [online]. *Institutul de Politici Publice*, 1 Ianuarie 2016. [citat 3.03.2019]. Disponibil: <http://bop.ipp.md/ro/result/table>.
- [119] Agenția Națională pentru Curriculum și Evaluare, *Examene și Evaluări Naționale 2017*, Moldova, Chișinău, 2017. p. 223
- [120] Agenția Națională pentru Curriculum și Evaluare, *Examene și Evaluări Naționale 2018*, Moldova, Chișinău, 2018. p. 234

- [121] PANDEY, Priyanka, GOYAL, Sangeeta, SUNDARARAMAN, Venkatesh. *Community Participation in Public Schools: The impact of information campaigns in three Indian States*. Washington DC: The World Bank Group, Human Development Department, South Asia Region, 2008. p. 40
- [122] GORAȘ-POSTICĂ, Viorica, CHEIANU, Diana, BEZEDE, Rima, CRISTEI, Aliona, NANI, Mihai. *Relația școală-familie pentru calitate în educație*. Chișinău: Centrul Educațional PRO DIDACTICA, 2010. p. 56. ISBN: 978-9975-4125-3-7
- [123] BARBĂROȘIE, Arcadie, GREMALSCI, Anatol, JIGĂU Ion. *Studiu - Educația de bază în Republica Moldova*, Chișinău: Institutul de Politici Publice, 2009. p. 128. ISBN: 978-9975-901-94-9
- [124] MARIN, Mariana. *Sinteză de politici în domeniul educației, Parteneriate pentru învățare*, Chișinău: Institutul de Politici Publice, 2017. p. 34
- [125] SECRIERU, Daniela. *Integrarea sistemului educațional din Republica Moldova în spațiul european*, Chișinău: Institutul de Politici Publice, 2007. p. 54.
- [126] Copiii grupelor pregătitoare au fost invitați la ziua ușilor deschise în școli [online]. *Prime*, 24 Martie 2015 [cit 2.03.2019]. Disponibil: [https://www.prime.md/ro/copiii-grupelor-pregatitoare-au-fost-invitati-la-ziua-usilor-deschise-in-scoli\\_18133.html](https://www.prime.md/ro/copiii-grupelor-pregatitoare-au-fost-invitati-la-ziua-usilor-deschise-in-scoli_18133.html).
- [127] COICA, Ala. Uniformele fac parte din viața lor [online]. *Timpu* 24 Septembrie 2011 [cit 2.03.2019]. Disponibil: <https://www.timpul.md/articol/uniformele-fac-parte-din-viata-lor-27305.html>.
- [128] Răzeni-Kohila, un parteneriat de succes între Moldova și Estonia [online]. *Ialovenionline*, 2 August 2013 [cit 2.03.2019]. Disponibil: <http://ialovenionline.md/diverse/2532-razeni-kohila-un-parteneriat-de-succes-intre-moldova-si-estonia>.
- [129] Programul eTwinning in Republica Moldova [online]. *EEF*, 7 Februarie 2014. [cit 2.03.2019]. Disponibil: <http://eef.md/index.php?pag=page&id=919&l=ro>.

- [130] HAREA, Boris. Clasa viitorului in mai multe licee din Moldova [online]. *Admiterea* 11 Decembrie 2017 [citat 2.03.2019]. Disponibil: <http://www.admiterea.md/clasa-viitorului-mai-multe-licee-din-moldova/>.
- [131] SOWA, Paweł, PEŁDZIŃSKI, Bartosz, KRZYŻAK; Michalina, MAŚLACH, Dominik, WÓJCIK, Sylwia, SZPAK, Andrzej. The Computer-Assisted Web Interview Method as Used in the National Study of ICT Use in Primary Healthcare in Poland – Reflections on a Case Study. In *Studies in Logical Grammar and Rethoric*, 2015, nr. 43 (56). pp. 137-146. ISSN 0860150X.
- [132] FREIHAT, Sultan. The Role of Marketing Information System In Marketing Decision-Making in Jordanian Shareholding Medicines Production Companies. In *IJRRAS*, 2012, vol. 11, nr. 2, pp. 326-336. ISSN 2349-4891.
- [133] CASAP, Lucia, PETTERSSON, John Sören. The E-governance Development in Educational Sector of Republic of Moldova. In *Proceedings of the 9th IFIP WG 8.5 International Conference, EGOV*, St. Petersburg, September 4-7, 2017. pp. 177-186. ISBN 978-3-31964676-3.
- [134] CASAP, Lucia, PETTERSSON, John Sören. The E-governance Development in Educational Sector of Republic of Moldova, In *Lecture Notes in Computer Science, Electronic Government*, 2017, vol. XVI, nr. 10428, pp. 177-186. ISBN 978-3-319-64677-0.
- [135] Proiectul Nomenclatorului tipurilor de documentație școlară și rapoarte în învățământul general [online]. *Ministerul Educației, Culturii și Cercetării*, ©2019 [citat 1.01.2019]. Disponibil: <http://www.particip.gov.md/proiectview.php?l=ro&idd=4764>
- [136] DARII, Petru și MALAI, Vadim. *Baza de date*. Chișinău: Institutul de Dezvoltare a Societății Informaționale, 2011. p. 30
- [137] Centrul Tehnologii Informaționale și Comunicaționale în Educație [online]. *Ministerului Educației, Culturii și Cercetării*, ©2019 [citat 3.01.2018]. Disponibil: [http://ctice.md/ctice2013/?page\\_id=109](http://ctice.md/ctice2013/?page_id=109).
- [138] Ministerului Educației, Culturii și Cercetării. *Raport de evaluarea capacității statistice și a fluxurilor de informații din cadrul Proiectului "Fortificarea capacităților – SIME"*, Chișinău, 2017. p. 15.



- [139] Catalogul Electronic Școlar [online]. *Catalogul Electronic Școlar*, ©2016. 1 Ianuarie 2018. [citat 11.02.2019]. Disponibil: <http://catalog.educ.md/login>
- [140] Education Software Solutions [online]. *Capita Business Services Ltd* 1 Ianuarie 2015. [citat 11.02.2019]. Disponibil: <http://www.capitaeducationsoftware.co.uk/>
- [141] Instrucțiune: Aplicarea Fișelor de Implicare a părților interesate în educație (2018) [online]. *Școalamea* 20 Noiembrie 2018 [citat 11.02.2019]. Disponibil: <http://scoalamea.md/mini-ghid-carduri-de-raportare/>.
- [142] Inspectoratul Național Școlar. *Repere și instrumente pentru consultarea opiniei elevilor, părinților și cadrelor didactice privind calitatea serviciilor educaționale oferite de instituțiile de învățământ general*. Chișinău, 2017. p. 22.
- [143] POPA, Ana Fișele de implicare în educație – instrumentele unei înțelegeri mai bune a satisfacției cetățenilor față de școală, [online]. *Școalamea* 22 aprilie 2016 [citat 24.02.2019]. Disponibil: <http://scoalamea.md/cum-se-implementeaza-fisele-de-raportare-in-scoala/>.
- [144] GHERASIM, Mihaela. Vrei să aplici instrumentele de responsabilizare socială în școala ta și ai nevoie de ajutor, contactează Ambasadorii „Școala Mea”!, [online]. *Școalamea* 22 Ianuarie 2019 [citat 24.02.2019]. Disponibil: <http://scoalamea.md/vrei-sa-aplici-instrumentele-de-responsabilizare-sociala-in-scoala-ta-si-ai-nevoie-de-ajutor-contacteaza-ambasadorii-scoala-mea/>.
- [145] WIERENGA, Berend Decision Support Systems as the Bridge between Marketing Models and Marketing Practice. In *Marketing JRM*, 2008, vol. 1, pp. 38-44. ISSN 0344-1369.
- [146] NEAMȚU, Daniela. Marketingul Universitar - Concept strategic în dezvoltarea instituțiilor de învățământ superior. In *European Journal of Accounting, Finance and Business*, 2017, vol. V, nr. Special Issue, pp. 55-67. ISSN 2344-102X.
- [147] JAMES, Cris, PHILIPS, Peter. The Practice of Educational Marketing in Schools, *Educational Management Administration & Leadership*, 1995, vol. 23, nr. 2, pp. 75-88, . ISSN 1741-1432.

- [148] VLAD, Victoria, ABRAMS, Scott, OLEINIK, Irina, POLI, Maria, GUERZOVICH, Florencia *Experiența proiectului Școala Mea în raport cu adaptarea și învățarea operațională în Moldova (Partea 1)*. Chișinău: Expert Grup, 2016. p.3
- [149] EXPERT GRUP. *Analiza cantitativă a rezultatelor fișelor de implicare*. Chișinău: Proiectul "Școala Mea" 2017. p. 18
- [150] CASAP, Lucia. The Informational Support in Educational Marketing Decision-Making Process in the Republic, In *Marketing from Information to Decision Journal*, 2018, vol. 1, nr. 2, pp. 5-13. ISSN 2601-3983.
- [151] Ordinul Ministerului Educației privind Standarde de competențe digitale pentru cadrele didactice din învățământul general nr. 862 din 07 septembrie 2015. Aprobate la ședința *Consiliului Național pentru Curriculum*, proces verbal nr. 2-5/ 2015. p.8.
- [152] Planul de acțiuni "e-Educația 2020" [online]. *Ministerului Educației* ©2015 [citat 15.02.2019]. Disponibil: [ctice.md/ctice2013/.../Planul-de-Actiuni-e-Educatia-2015-12-14.pdf](https://ctice.md/ctice2013/.../Planul-de-Actiuni-e-Educatia-2015-12-14.pdf)
- [153] RENTON, Kevin. Digital Strategy [online]. *Ecityonlinee* ©2016 [citat 18.02.2019]. Disponibil: <https://www.ecityonlinee.com/blog/how-marketing-automation-can-help-universities/>.
- [154] CHIRONACHI, Corina, CHIRONACHI, Vladimir. Impactul rețelelor de socializare asupra performanței studenților. In *Materialele Conferinței Științifico-Practică „Inovații prin intermediul TIC în învățământul universitar și preuniversitar din Republica Moldova*, din 19 decembrie 2014, Cahul, 2014. pp. 200-212. ISBN 978-9975-88-001-5.
- [155] CHEIANU-ANDREI, Diana, Viorica, GORAȘ-POSTICĂ și BEZEDE, Rima. Parteneriatul școală-familie: de la pasivitate la implicare. In *Didactica Pro*, 2010, vol. 6, nr. 64, pp. 32-35. ISSN 1810-6455
- [156] NEDEVA, Veselina Ivanova. Concept of an integrated marketing information system. In *Trakia Journal of Sciences*, 2004, vol. 2, nr. 4, pp. 17-21. ISSN 1312-1723.
- [157] PORTĂRESCU, Serghei. Asigurarea competitivității instituției de învățământ prin aplicarea tehnologiilor informaționale și de comunicare. In *Materialele*

*Conferinței Științifico-Practică „Inovație prin intermediul TIC în învățământul universitar și preuniversitar din Republica Moldova” din 19 decembrie 2014, Cahul, 2014. pp. 6-13. ISBN 978-9975-88-001-5.*

- [158] Institutul de Politici Publice, *Educație pentru o societate a cunoașterii: Cadrul de referință al noului Curriculum național*, A. Gremalschi, Ed., Chișinău: Institutul de Politici Publice, 2015, p. 88. ISBN 978-9975-3102-1-5
- [159] Banca Națională a Moldovei, [online]. *Rata inflației* ©2019 [citat 17.08.2019]. Disponibil: <https://www.bnm.md/ro/content/rata-inflatiei-0>.
- [160] World Bank, [online]. *Inflation, consumer prices (annual %)* ©2019, [citat 17.08.2019]. Disponibil: <https://data.worldbank.org/indicator/FP.CPI.TOTL.ZG>.
- [161] Ministerul Finanțelor, [online]. *Bugetul pentru cetățeni* ©2019.[citat 17.08.2019]. Disponibil: <https://mf.gov.md/ro/buget/transparen%C8%9Ba-bugetar%C4%83/bugetul-pentru-cet%C4%83%C8%9Beni>.
- [162] CASAP, Lucia. „Premises for educational marketing development in the Republic of Moldova. In Proceedings of the *Scientific Symposium of Young Researchers, Academy of Economic Studies of Moldova, XIV Edition*, April 22-23, 2016. pp. 123-130. ISBN 978-9975-75-823-9
- [163] POP, Marius D., BĂCILĂ, Mihai F., MOISESCU, Ovidiu I., ȚÎRCĂ, Alexandra M. *Marketing Educațional - Sistemul Informațional de Marketing*, Cluj-Napoca: Alma Mater, 2008, p. 441. ISBN 978-606-504-055-7.
- [164] ȘANDOR, Sorin Dan. *Metode și tehnici de cercetare în științele sociale, Suport Curs*. Iași, 2011. p. 284
- [165] Mass Media din Republica Moldova[online]. [www.news.yam.md](http://www.news.yam.md) ©2019, [citat 15 Februarie 2019]. Disponibil: <https://news.yam.md/ro/p/media>.
- [166] Registrul de Stat al Actelor Juridice [online]. *Ministerul Justiției* ©2019 [citat 14.02.2019]. Disponibil: <http://lex.justice.md/>.
- [167] Monitorul Oficial al Republicii Moldova [online]. *MOLDPRES* ©2019 [citat 14.02.2019]. Disponibil: <https://www.monitorul.md/>.
- [168] Sistemul Informațional de Management în Educație va fi accesibil tuturor [online]. *Ministerul Educației, Culturii și Cercetării*, 5 Octombrie 2017 [cit

- 17.03.2018]. Disponibil: <http://mecc.gov.md/ro/content/sistemul-informational-de-management-educatie-va-fi-accesibil-tuturor>.
- [169] Portalul Imobiliarelor din Republica Moldova [online]. *Casata* ©2015 [citat 14.02.2019]. Disponibil: <https://localitati.casata.md/>.
- [170] Agenția Națională de Asigurare a Calității în Educație și Cercetare [online]. *Ministerului Educației, Culturii și Cercetării* ©2015 [citat 11.02.2019]. Disponibil: <http://www.anacip.md/index.php/ro/>.
- [171] Agenția Națională pentru Sănătate Publică [online]. *Ministerul Sănătății, Muncii și Protecției Sociale al Republicii Moldova* ©2019 [citat 14.02.2019]. Disponibil: <http://ansp.md/index.php/contacte/>.
- [172] Agenția Națională pentru Siguranța Alimentelor [online]. *Guvernul Republicii Moldova* ©2019 [citat 14.02.2019]. Disponibil: <http://www.ansa.gov.md/>.
- [173] Serviciul Protecției Civile și Situațiilor Excepționale [online]. *Ministerul Afacerilor Interne* ©2019 [citat 14.02.2019]. Disponibil: <http://dse.md/>.
- [174] Serviciul Fiscal de Stat al Republicii Moldova [online]. *Guvernul Republicii Moldova* ©2019 [citat 14.02.2019]. Disponibil: <http://www.fisc.md/>.
- [175] Casa Națională de Asigurări Sociale a Republicii Moldova [online]. *Guvernul Republicii Moldova* ©2019 [citat 14.02.2019]. Disponibil: <http://www.cnas.md>.
- [176] Ministerul Finanțelor [online]. *Guvernul Republicii Moldova* ©2019 [citat 14.02.2019]. Disponibil: <http://mf.gov.md/ro/ministerul-finan%C8%9Belor/structura>.
- [177] Platforma pentru Gestionarea Asistenței Externe [online]. *Ministerul Finanțelor al Republicii Moldova* [citat 14.02.2019]. Disponibil: <http://amp.gov.md/portal/>.
- [178] Education Management Information System [online]. *UNESCO* ©2015. [citat 29.03.2015]. Disponibil: <http://www.unesco.org/new/en/education/themes/planning-and-managing-education/policy-and-planning/emis/>.

- [179] Hotărârea Guvernului cu privire la aprobarea Concepției sistemului informațional educațional, nr. 270 din 13.04.2007 In *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*, 2015, nr. 51-53, 383.
- [180] Sistemul Informațional de Management în Educație [online]. Noi ©2019 [citat 29.03.2015]. Disponibil: [http://www.noi.md/md/print/news\\_id/35176](http://www.noi.md/md/print/news_id/35176).
- [181] Sistemul de personalizare a certificatelor gimnaziale [online]. *Centrul Tehnologii Informaționale și Comunicaționale în Educație* ©2019 [citat 17.03.2018]. Disponibil: [http://89.32.230.118/ctice2013/?page\\_id=2120](http://89.32.230.118/ctice2013/?page_id=2120)
- [182] Ordinul Ministerul Educației, Culturii și Cercetării, Republica Moldova privind Regulamentului cu privire la examenul național de bacalaureat, Nr. 47 din 23.01.2018. In *Monitorul Oficial al Republicii Moldova* Nr. 58-66, 256.
- [183] Cristalion-Plus. *Ghidul utilizatorului pentru utilizatorii Portalului "Date deschise despre învățământul general"*, Chișinău Cristalion-Plus, 2017. p. 30.
- [184] *Ministerului Educației, Culturii și Cercetării* [online]. 1 Ianuarie 2019. [citat 11.02. 2019]. Disponibil: <https://mecc.gov.md/>.
- [185] Agenția Națională pentru Curriculum și Evaluare [online]. *Ministerului Educației, Culturii și Cercetării*, 1 Ianuarie 2019 [citat 11.02.2019]. Disponibil: <http://aee.edu.md/>.
- [186] Portal național al învățământului profesional tehnic [online]. *Centrul Republican de Dezvoltare a Învățământului Profesional*, 1 Mai 2016. [citat 11 Februarie 2019] Disponibil: <http://ipt.md/ro/>.
- [187] Egradinita [online]. *Direcția Generală Educație, Tineret și Sport a Consiliului municipal Chișinău*, 1 Ianuarie 2019 [citat 1.02.2019]. Disponibil: <https://www.egradinita.md/>.
- [188] Verificarea Actelor de Studii [online]. *Centrul Tehnologii Informaționale și Comunicaționale* ©2018 [citat 18.07.2018]. Disponibil: <https://ctice.md/verif/>
- [189] Manualele școlare în formatul PDF [online]. *Centrul Tehnologii Informaționale și Comunicaționale în Educație* 1 Ianuarie 2019 [citat 11.02.2019]. Disponibil: [http://ctice.md/ctice2013/?page\\_id=1690](http://ctice.md/ctice2013/?page_id=1690).
- [190] Education Management Information System [online]. *Wikipedia The Free Encyclopedia*. Last edited: 02 May 2014, 16:20 [citat 29.03.2015]. Disponibil:

[http://en.wikipedia.org/wiki/Education\\_Management\\_Information\\_System#E\\_MIS\\_Example](http://en.wikipedia.org/wiki/Education_Management_Information_System#E_MIS_Example).

- [191] Open EMIS [online]. UNESCO ©2009. [citat 30.03.2015]. Disponibil: [https://www.openemis.org/resources/UNESCO\\_Educational\\_Management\\_Information\\_Systems\\_An\\_Overview\\_2003\\_en.pdf](https://www.openemis.org/resources/UNESCO_Educational_Management_Information_Systems_An_Overview_2003_en.pdf).
- [192] MONDAY, Awulu Johnson. The role of information in marketing decision, In *International Journal of Public Administration and Management Research*, 2014, vol. 2, nr. 3, pp. 109-121. ISSN: 2346-7215.
- [193] NOUR, Mohammed Almadhoun, P.DHANAPAL, Durai Dominic și WOON, Lai Fong. The Role of Information Sharing and Relationships Development in the Malaysian Higher Education Institutions' Marketing. Proceedings of the *IEEE International Conference on Control System, Computing and Engineering*, Penang, November 25-27, 2011. ISBN 978-1-4577-1642-3.
- [194] REMZIYE, Terkan. Effective Marketing At Education: Importance of Communication Materials. In *International Review of Management and Marketing*, 2013, vol. 3, nr. 4, pp. 146-152, . ISSN 2146-4405.
- [195] WIESE, Melanie. *A higher education marketing perspective on choice factors and information sources considered by south african first year university students: Phd. Thesis in economy*, Pretoria, 2008. p. 372
- [196] MIDARI, Veronica. *Învățământul Profesional Tehnic și modalități de ajustare la rigorile pieței: teză de doctor în economie*, Chișinău, 2016. p. 189.
- [197] GOPA. *Rezultatele cartografierii instituțiilor de învățământ secundar profesional și mediu de specialitate*, Chișinău: *Proiectul UE de Asistență tehnică pentru învățământul și formarea profesională în Republica Moldova*. 2014. p. 439
- [198] Portalul Național al Învățământului Profesional Tehnic [online]. *Ministerul Educației, Culturii și Cercetării, Republica Moldova*, ©2018 [citat.07.2018] Disponibil: <http://ipt.md/ro/>.
- [199] KENNERLEY, Mike și MASON, Steve. *The Use of Information in Decision Making, Literature Review for the Audit Commission*. 2008. p. 53
- [200] VELIȘCO, Nadejda, PALADE, Florentin, BUGAIAN, Larisa, POPA, Andrei, PRIȚCAN, Valentin, LIȘENCO, Vlada, LOGHI, Nicolai. *Tendințe actuale în*

*învățământul superior din Moldova*, Chișinău: Oficiul Național Erasmus+ în Moldova, 2016. p. 32.

- [201] Rețeaua școlară în anul 2016: Câți elevi și câte școli avem [online]. *Ministerul Educației, Culturii și Cercetării*, 8 August 2016 [citât 15.02.2019]. Disponibil: <https://mecc.gov.md/ro/content/reteaua-scolara-anul-2016-cati-elevi-si-cate-scoli-avem>.
- [202] GUȚU, Lidia. Universitățile noastre [online]. *Noi* 18 Iunie 2018. [citât 15.02.2019]. Disponibil: <https://noi.md/md/asculata-noi/universitatile-noastre>.
- [203] SLUTU, Rodica. *Marketingul resurselor umane și posibilitatea de aplicare în condițiile Republicii Moldova*: teză de doctor în economie, Chișinău, 2019. p. 151
- [204] LITA, Mariana. Noua formulă de finanțare a școlilor, „banii urmează elevul“, va duce la închiderea școlilor mici. [online]. *Adevarul* 13 August 2013. [citât 16.02.2019]. Disponibil: [https://adevarul.ro/moldova/social/banii-urmeaza-elevul-n-ajung-toti-1\\_5209c3a0c7b855ff56d0c2c7/index.html](https://adevarul.ro/moldova/social/banii-urmeaza-elevul-n-ajung-toti-1_5209c3a0c7b855ff56d0c2c7/index.html).
- [205] CIORICI, Dumitru. Ce licee private există în Chișinău și care sunt taxele pentru un an de studii [online]. *Dumitruciorici* 14 Septembrie 2018 [citât 16.02.2019]. Disponibil: <https://dumitruciorici.com/2018/09/14/licee-private-din-moldova-si-taxa-de-studii/>.
- [206] Hotărârea Guvernul privind Instituțiilor publice de învățământ profesional tehnic Nr. 1077 din 23.09.2016, *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*, 2016, Nr. 338-34, 1180
- [207] BOUHOULI, M'barka. *The impact of marketing information systems quality in improving the commercial performance of organizations: analytical essay on the case of agri-food companies in the region of Souss Massa Draa, Morocco*. In *European Journal of Business and Social Sciences*, 2016, vol. 4, nr. 10, pp. 136-155. ISSN 2235 -767X.
- [208] SHAH, Madiha. Impact of management information systems (MIS) on school administration: What the literature says. In *Proceedings of the 5th World Conference on Educational Sciences - WCES 2013*, Rome, 5-8 February, 2013. vol. 16 , pg. 2799-2804. ISSN 1877-0428.

- [209] Ministerul Educației a anunțat rezultatele BAC 2013 și noutățile din metodologia BAC 2014 [online]. *Ministerul Educației, Culturii și Cercetării*, 11 Noiembrie 2013 [citat 21.02. 2019]. Disponibil: <https://mecc.gov.md/ro/content/ministerul-educatiei-anuntat-rezultatele-bac-2013-si-noutatile-din-metodologia-bac-2014>.
- [210] EXPERT GRUP, *Analiza cantitativă a rezultatelor fișelor de evaluare*. Chișinău: Exper Grup, 2018. p. 17
- [211] Likert Scaling [online]. *Web Center for Social Research Methods*, 1 Ianuarie 2006 [citat 26.02.2019]. Disponibil: <http://www.socialresearchmethods.net/kb/scallik.php>.
- [212] PSACHAROPOULOS, George și PATRINOS, Harry Antony. *Returns to Investment in Education: A Decennial Review of the Global Literature*. Washington DC: World Bank, 2018. p. 25.
- [213] CIUREA, Igor și COJOCARI, Daniel. *Perspectiva Tinerilor în Strategia de Ocupare a Forței de Muncă 2017-2021*. Chișinău: Fondul Organizației Națiunilor Unite pentru Populație în Republica Moldova, 2016. p. 20
- [214] LEBEDEV, Alexandru. BAC 2018: Lista liceelor cu cea mai mare medie la examene din fiecare raion al Republicii Moldova [online]. Diez. 10 Iulie 2018 [citat 26.02.2019]. Disponibil: <http://diez.md/2018/07/10/bac-2018-lista-liceelor-cu-cea-mai-mare-medie-la-examene-din-fiecare-raion-al-republicii-moldova/>.
- [215] CASAP, Lucia, SAVCIUC, Oxana. The impact of project marketing on the projects finality. In *Eastern European Journal of Regional Studies*, 2015, vol. I, nr. 1, pp. 49-58. ISSN: 2537-6179
- [216] CASAP, Lucia. Unele caracteristici ale marketingului proiectelor cu finanțare externă. In *Lucrările Simpozionului tinerilor Cercetători, ediția XIII*, Chișinău, 2015. pp. 144-149. ISBN 978-9975-75-753-9.
- [217] CASAP, Lucia. The Influence of the Project Marketing on Absorption Capacity of External Funds (the experience of the Republic of Moldova). In *Proceedings of the Fostering Knowledge Triange in Moldova Conference*, Academy of Economic Studies of Moldova, Centre for Studies in European Integration, 2016. pag. 70-80. ISBN 978-9975-3069-5-9



- [218] CRUDU, Valentin. *Revizuirea curricula disciplinare școlare din învățământul primar, gimnazial, liceal*. Chișinău: Ministerul Educației, Culturii și Cercetării, 2018. p. 30.
- [219] WORLD BANK. *Proposed additional credit and restructuring to the Republic of Moldova for the Education Reform Project*, Washington DC: World Bank. 2018. p. 45.
- [220] SCHEIN, Edgar H. Kurt Lewin's change theory in the field and in the classroom: Notes toward a model of managed learning. In *Systems practice*, 1996, vol. 9, nr. 1, pp. 27-47. ISSN 0894-9859.
- [221] SAHOO, Anadi. Knowledge, Experience & Creativity [online]. *Linkedin* 28 Februarie 2017 [citat 3.03.2019]. Disponibil: <https://www.linkedin.com/pulse/knowledge-experience-creativity-dr-anadi-sahoo/>
- [222] CIUREA, Cornel, LITRA, Leonid. Impactul politicilor autorităților publice centrale asupra sistemului universitar din Republica Moldova. In *Politici Publice*, 2009, nr. 2, Chișinău : IDIS Viitorul. p. 38 ISBN 978-9975-9922-7-5
- [223] GROZA, Iulian. *Analiză de politici publice, Gestionarea transparentă a resurselor financiare bugetare și extra-bugetare în grădinițele din mun. Chișinău*. Chișinău: Institutul pentru Politici și Reforme Europene, 2018. p. 39.
- [224] World Bank, *From Aspirations to Occupations: The Role of Information in Educational and Labor Market Decisions in Moldova*, Washington DC: World Bank. 2016. p. 56
- [225] BALAURE, Virgil, POPESCU, Ioana Cecilia, SERBANICA, Daniel, CATOIU, Iacob. *Tehnici promoționale: probleme, analize, studii de caz*, București: Uranus, 1999, p. 291. ISBN 973-8397-93-60.
- [226] GREMALACHI, Anatol. *Formarea competențelor-cheie în învățământul general: provocări și constrângeri*. Chișinău: Institutul de Politici Publice, 2015. p. 89. ISBN 978-9975-9609-8-4.
- [227] HANUSHEK, Eric A. Will more higher education improve economic growth? In *Oxford Review of Economic Policy*, 2016, vol. 32, nr. 4, p. 538–552. ISSN 0266-903X.

- [228] BÎRCĂ, Alic. Implicațiile marketingului în activitatea de recrutare a personalului. In *Analele ASEM*, 2013, vol. XI, nr. 2, pp. 75-82. ISBN 978-9975-75-650-1.
- [229] Improving the Quality of Education from Primary to Upper Secondary Schools [online], *Global Partnership for Social Accountability*. ©2013 [citat 3.03.2019]. Disponibil: [citat 3.03.2019]. Disponibil:[citat 3.03.2019]. Disponibil: <https://www.thegpsa.org/project/improving-quality-education-primary-upper-secondary-schools>
- [230] Topul liceelor din Moldova cu cei mai mulți elevi premiați la Olimpiadele Internaționale, [online]. *Unica*. 22 Decembrie 2017 [citat 26.02.2019]. Disponibil: <http://unica.md/mama-si-copilul/dezvoltarea-copilului/topul-liceelor-din-moldova-cu-cei-mai-multi-elevi-premiati-la-olimpiadele-internationale/>.
- [231] CIUREA, Corneliu, BERBECA, Veaceslav, LIPCEAN, Sergiu, GURIN, Marin. *Sistemul învățământului superior din Republica Moldova în contextul procesului Bologna 2005-2011*. Chișinău, 2012. p. 94
- [232] Cum alegem instituția preșcolară pentru copii? Grădinițele particulare din Chișinău [online]. *Sănătate*, 20 Noiembrie 2017. [citat 17.02.2019] . Disponibil: <https://sanatate.md/ro/gradinitele-particulare-din-chisinau/>.
- [233] HOFTIJZER, Margo, CRETU, Veronica, DILLINGER, William, CASAP, Lucia. *Moldova Preschool and General Education: Transitioning to a Decentralized Service Delivery Model, Selected Issues*. Washington DC: World Bank, 2018. p. 53
- [234] Modernizarea Învățământului Profesional Tehnic în Republica Moldova, [online]. *IPT* 27 Iulie 2017. [citat 4.01.2019]. Disponibil <https://www.ipt.md/images/Documente/Calendarul/27.07.17/Reforma%20IPT.pdf>
- [235] Indicele de Dezvoltare al Capitalului Uman [online]. *United Nations Development Programme*. [citat 15.02.2019] Disponibil: <http://hdr.undp.org/en/indicators/137506>
- [236] VLĂDICESCU Natalia. *Educația preșcolară în Republica Moldova din perspectiva incluziunii și a echității sociale*. Chișinău, 2008, p. 36.

- [237] STATISTICA MOLDOVEI. *Anuarul Statistic al Republicii Moldova*. Chişinău: Biroul Naţional de Stitistică, 2015. p. 566
- [238] *Cercetarea de marketing. Sistemul informaţional de marketing al firmei* [online]. Stiucum ©2010 [citat 2.05.2016]. Disponibil: <http://www.stiucum.com/marketing/marketing-mix/226/cercetarea-de-marketing-sistem63498.php>
- [239] MORISS, Gary R. Marketing educaţional [online]. *Scritub* ©1997. [citat 3.06.2015]. Disponibil: <http://www.scritub.com/management/marketing/MARKETING-EDUCATIONAL2416152413.php>

## ANEXE

### Anexa 1. Evoluția gândirii și practicii de marketing

**Tabel A.1: Evoluția gândirii și practicii de marketing**

| Perioada            | Subiecte dominante de analiză                                                     | Metafore predominante                         | Declanșatori                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1936-1945</b>    | Relevarea principiilor și conceptelor de marketing                                | Marketing ca economie aplicată                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Înțelegerea principiilor de marketing prin studii de caz</li> <li>• Necesitatea de a înțelege legislația guvernamentală și reglementările comerciale</li> <li>• Subiecte de cercetare marketing și implicații pentru practica de marketing</li> </ul>                                              |
| <b>1946-1955</b>    | Îmbunătățirea funcțiilor de marketing și a productivității sistemului             | Marketingul ca activitate managerială         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsabilitatea funcțiilor de marketing și a productivității sistemului față de teoria și știința de marketing</li> <li>• Concentrarea pe creșterea disciplinei de marketing</li> <li>• Identificarea funcțiilor de marketing și decizia privind definirea marketingului</li> </ul>              |
| <b>1956-1965</b>    | Evaluarea impactului mixului de piață                                             | Marketingul ca știință cantitativă            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Focus pe dezvoltarea teoriei de marketing</li> <li>• Tranziția la studii analitice</li> <li>• Interesul în controlul calității statistice</li> </ul>                                                                                                                                               |
| <b>1966-1975</b>    | Descoperirea cumpărătorilor și a proceselor organizaționale                       | Marketingul ca știință comportamentală        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesitatea stabilirii unor agende clare pentru disciplina de marketing</li> <li>• Articole care evidențiază direcțiile pentru cercetări ulterioare</li> <li>• Concentrarea pe practica de marketing prin intermediul secțiunii "Marketingului aplicat" al <i>Revistei de Marketing</i></li> </ul> |
| <b>1976-1985</b>    | Definirea piețelor/strategiei de marketing                                        | Marketingul ca știință a decizie              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reorienta la un „jurnal profesional științific“, prin schimbarea politicii editoriale</li> <li>• Accent pe dezvoltarea teoriei și înțelegerea structurii pieței</li> <li>• Perspective privind utilizarea tehnicilor cantitative în marketing</li> </ul>                                           |
| <b>1986-1995</b>    | Identificarea piețelor/necunoscutelor de marketing                                | Marketingul ca știință integrativă            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizarea tehnicilor empirice sofisticate</li> <li>• Apariția cadrelor conceptuale ale fenomenelor de marketing</li> <li>• Utilizarea cunoștințelor interdisciplinare</li> </ul>                                                                                                                  |
| <b>1996-2004</b>    | Studii privind profitabilitatea clienților și eforturilor de alocare a resurselor | Marketingul ca o resursă rară                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dezvoltarea tehnologiei de baze de date</li> <li>• Abilitatea de a captura date individuale ale clienților</li> <li>• Analize efectuate la nivel individual</li> </ul>                                                                                                                             |
| <b>2005-2012</b>    | Responsabilitate de marketing concentrarea pe client                              | Marketingul ca o investiție                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Progrese tehnologice</li> <li>• Cunoștințe mai profunde despre clienți pentru a ajuta inițiativele de marketing</li> <li>• Activități de investiții de marketing orientate la nivel de client</li> </ul>                                                                                           |
| <b>2013-prezent</b> | Marketingul la baza și influența noilor canale media                              | Marketingul ca parte integrală a organizației | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modificări ale modelelor de utilizare a resurselor media</li> <li>• Concentrarea pe eficiența și eficacitatea de marketing</li> <li>• Valoarea firmei generată de implicarea părților interesate</li> </ul>                                                                                        |

*Sursa: Evoluția marketingului ca disciplină [7, p. 2]*

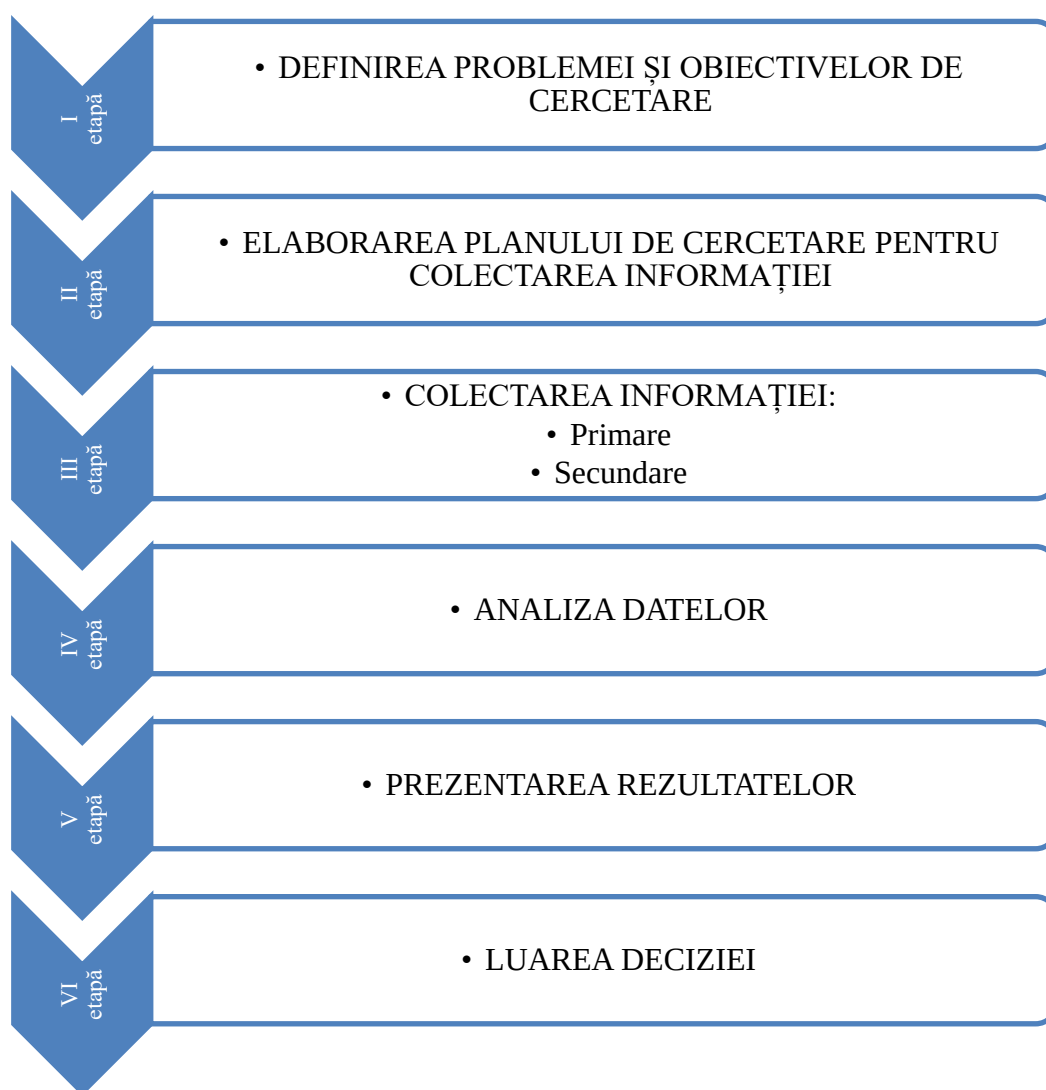
**Anexa 2. Evoluția și componentele de bază ale sistemului informațional  
de management al marketingului**

**Tabel A.2: Evoluția și componentele de bază ale sistemului informațional de management al marketingului**

| Autor (i)                                              | Componente                                                                              | Destinația subsistemelor                |
|--------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------|
| <i>Sisteme informaționale manageriale de marketing</i> |                                                                                         |                                         |
| Cox D. F.,<br>Good R.E.                                | Sisteme suport                                                                          | Colectarea datelor                      |
|                                                        | Sisteme operaționale                                                                    | Analiză, planificare, control (intern)  |
| Uhl K.P.                                               | Sistemul curent de alertare                                                             | Colectarea datelor, control             |
|                                                        | Sistemul informațional                                                                  | Analiză, luarea deciziilor              |
|                                                        | Sistemul informațional incidental                                                       | Analiză                                 |
| Graf F.                                                | Sistemul de păstrare și recuperare a datelor                                            | Colectarea datelor                      |
|                                                        | Sistemul de monitorizare                                                                | Control                                 |
|                                                        | Sistemul analitic de informare                                                          | Analiză                                 |
| Kotler Ph.                                             | Sistemul informațional intern                                                           | Control (intern)                        |
|                                                        | Sistemul de inteligență marketing                                                       | Analiză, control (extern)               |
|                                                        | Sistemul cercetărilor de marketing                                                      | Analiză                                 |
|                                                        | Sistemul de suport de decizii de marketing                                              | Analiză, luarea deciziilor              |
| Piercy P.,<br>Evans M.                                 | Sistemul de analiză a productivității marketingului                                     | Analiză, control (intern)               |
|                                                        | Sistemul de inteligență marketing                                                       | Analiză, control (extern)               |
|                                                        | Sistemul cercetărilor de marketing                                                      | Analiză                                 |
|                                                        | Sistemul referitor la activitatea de marketing și a pieței                              | Analiză, luarea deciziilor              |
| Proctor R.A.                                           | Sistemul de planificare                                                                 | Analiză, planificare                    |
|                                                        | Sistemul de control                                                                     | Control                                 |
|                                                        | Sistemul cercetărilor de marketing                                                      | Analiză                                 |
|                                                        | Sistemul de monitorizare                                                                | Control (extern)                        |
| Sisodia R.S.                                           | Modele Statistice                                                                       | Analiză, luarea deciziilor              |
|                                                        | Modele de optimizare                                                                    | Analiză, luarea deciziilor              |
|                                                        | Sistem expert                                                                           | Luarea deciziilor                       |
|                                                        | Agregarea datelor                                                                       | Analiză, control                        |
| Li E., McLeod<br>R. Jr., Rogers<br>J.C.                | Sistemul intrărilor: procesarea datelor, cercetări de marketing, inteligență, marketing | Colectarea datelor, analiză, control    |
|                                                        | Sistemul ieșirilor: produs, preț, distribuție, comunicare-promovare                     | Analiză, luarea deciziilor, planificare |
| <i>Sistemul informațional operațional de marketing</i> |                                                                                         |                                         |
| Moriarty,<br>Swarts                                    | Sistemul de analiză a productivității forței de vânzare                                 | Colectarea datelor, implementare        |
|                                                        | Sistemul de analiză a mailingului și realizărilor                                       | Colectarea datelor, implementare        |
|                                                        | Sistemul de analiză a telemarketingului                                                 | Colectarea datelor, implementare        |
|                                                        | Sistemul de analiză a vânzărilor și al managementului marketingului                     | Analiză, control                        |

*Sursa: Marketing Educațional - Sistemul Informațional de Marketing [162, p. 68]*

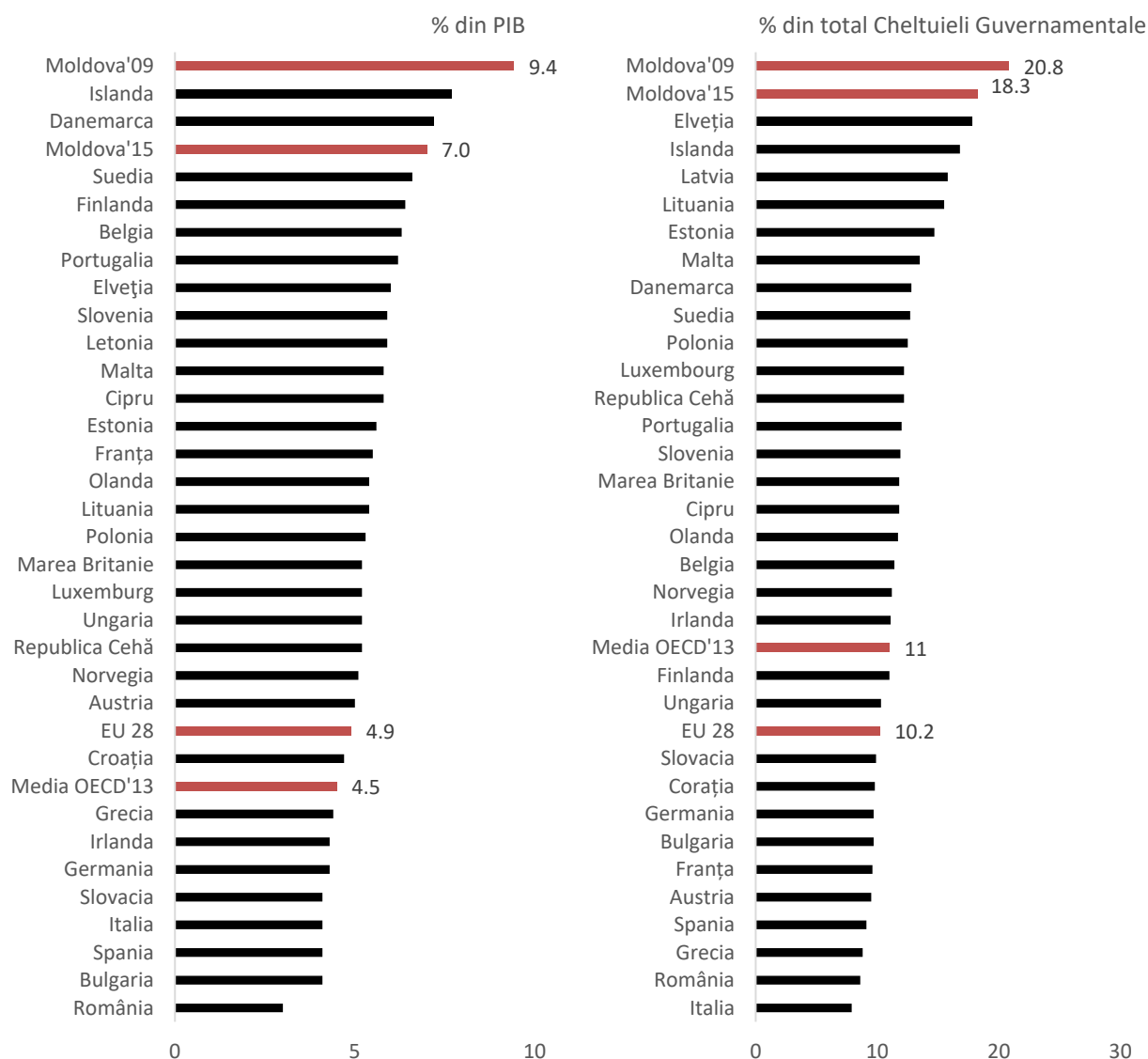
### Anexa 3. Procesul cercetării de marketing



**Figura A.3. Procesul cercetării de marketing**

*Sursa: Rolul tehnologiei sistemului informațional de marketing în procesul decizional, Studiu de caz: Sectorul bancar din Fâșia Gaza [40, p. 41]*

**Anexa 4. Cheltuielile guvernamentale pentru educație în Moldova  
(2009, 2015), UE (2014) și țările membre ale OCDE (2014)**



**Figura A.4. Cheltuielile guvernamentale pentru educație în Moldova (2009, 2015), UE (2014) și țările membre ale OCDE (2014)**

*Sursa: Moldova: Examinarea cheltuielilor publice din sectorul educației.*

*Probleme selectate [79, p. 20].*

**Anexa 5. Aspectul general al formulei de finanțare per elev și particularitățile aplicării la diferite etape ale procesului bugetar**

**Secțiunea 1**

**Determinarea relațiilor dintre bugetul de stat și bugetele unităților  
administrativ-teritoriale de nivelul al doilea**

6. Pentru stabilirea relațiilor dintre bugetul de stat și bugetele unităților administrativ-teritoriale în implementarea metodologiei:

- 1) Ministerul Finanțelor estimează, în modul stabilit, plafonul de cheltuieli și îl comunică Ministerului Educației, Culturii și Cercetării;
- 2) în baza plafonului de cheltuieli, Ministerul Educației, Culturii și Cercetării calculează transferurile categoriale de la bugetul de stat la bugetele unităților administrativ-teritoriale de nivelul al doilea pentru finanțarea instituțiilor de învățământ;
- 3) suma transferurilor categoriale pentru unitățile administrativ-teritoriale de nivelul al doilea se calculează cu aplicarea următoarei formule:

$$(1) C = A \times N + B \times S,$$

unde:

**C** – suma transferurilor categoriale pentru toate instituțiile de învățământ din unitatea administrativ-teritorială;

**A** – normativul valoric pentru un „elev ponderat”;

**N** – numărul de „elevi ponderați” dintr-o unitate administrativ-teritorială concretă;

**B** – normativul valoric pentru o instituție de învățământ;

**S** – numărul instituțiilor de învățământ ale unei unități administrativ-teritoriale;

- 4) calcularea normativelor valorice A și B se efectuează cu aplicarea următoarelor formule:

$$(2) A = P \times WA/N$$

și

$$(3) B = P \times WB/S,$$

unde:

**P** – plafonul cheltuielilor pentru toate instituțiile de învățământ din republică;

**WA** – ponderea normativului valoric A;



**WB** – ponderea normativului valoric B sau  $WB = 1 - WA$  (unu minus WA);

**N** – numărul „elevilor ponderați”, în total pe republică;

**S** – numărul total al instituțiilor de învățământ din republică;

5) în formula de calcul, ponderea normativului valoric A (cheltuielile variabile pentru un elev) sau WA este egală cu 0,80, iar cea a normativului valoric B (cheltuielile fixe pentru o instituție) sau WB constituie 0,20;

6) numărul „elevilor ponderați” (N) se determină pe toate instituțiile de învățământ în baza datelor cu privire la numărul elevilor din grupele de clase I-IV, V-IX și X-XII, la sfârșitul perioadei de gestiune (coloana 9), din raportul pe 9 luni ale anului bugetar precedent, conform Raportului privind îndeplinirea planului de rețea, state și contingente în instituțiile de învățământ primar și secundar general, aprobat prin ordin al ministrului educației, culturii și cercetării. Datele pe fiecare grupă de clase se înmulțesc cu coeficienții de ponderare pentru fiecare grupă;

7) coeficienții de ponderare pentru calcularea numărului de „elevi ponderați” se stabilesc pornind de la indicatorii efectivi privind normele didactice depline la o clasă, pe nivelurile de învățământ, acceptînd drept bază (unitate) indicatorul pentru clasele V-IX. Pentru calcularea numărului de „elevi ponderați” se aplică următorii coeficienți de ponderare:

0,83 – pentru elevii claselor I-IV;

1,00 – pentru elevii claselor V-IX;

1,22 – pentru elevii claselor X-XII;

8) pentru stimularea raționalizării rețelei de instituții de învățământ, în formulă se utilizează datele cu privire la numărul de instituții de învățământ (S), la sfârșitul perioadei de gestiune (coloana 9), din raportul pe 9 luni ale anului 2007, potrivit formularului nr.3R-BL „Raport privind îndeplinirea planului pe rețea, state și contingente în instituțiile finanțate din bugetele locale”, aprobat prin Ordinul ministrului finanțelor nr.142 din 25 octombrie 2010;

9) după efectuarea calculelor conform subpunctului 3) al prezentului punct, Ministerul Educației, Culturii și Cercetării prezintă Ministerului Finanțelor, în termenele stabilite, în scris și în format electronic:

a) calculele normativului valoric pentru un „elev ponderat” (A);

b) calculele normativului valoric pentru o instituție de învățământ (B);

c) calculele transferurilor categoriale pentru fiecare unitate administrativ-teritorială de nivelul al doilea;

10) autoritățile administrației publice locale din unitățile administrativ-teritoriale de nivelul al doilea, Adunarea Populară a Găgăuziei, în baza datelor din Notele metodologice ale Ministerului Finanțelor și a formulei (1), estimează volumul cheltuielilor pentru toate instituțiile de învățământ și le prezintă Ministerului Finanțelor și Ministerului Educației, Culturii și Cercetării.

## Anexa 6. Exemplu Fișa Școlii



Fișa instituției de învățământ general, anul școlar **2016/2017**  
**Gimnaziul Recea**



Ștefan cel Mare  
STRASENI, S.RECEA

☎ 0-237-41-455



Gimnaziu cu predare în limba Româna

● această instituție

● media pe raion

● media pe țară



**Elevi și cadre didactice**



**263** 321 261  
elevi



**24** 22 21  
elevi pe clasă  
(media)



**25** 26 26  
cadre didactice



**11** 12 10  
elevi / cadru  
didactic

**Nivelul de calificare a cadrelor didactice**



**0,0%** 2,5% 2,9%  
cu grad didactic superior



**4,0%** 8,3% 9,9%  
cu grad didactic unu



**28,0%** 51,9% 51,8%  
cu grad didactic doi



**68,0%** 37,4% 35,4%  
fără grad didactic



**Bugetul**



**10498,1** 10310,9 12348,1  
cheltuieli per elev



**100,0%** 100,0% 100,0%  
executarea bugetului



**58,1%** 58,1% 58,1%  
ponderea salariilor în  
bugetul anual



Energie electrică  
**7,7%** 7,7% ~037~%



Încălzire  
**0,4%** 0,4% 0,4%



Rechizite de birou  
**1,7%** 1,7% 1,7%



Reparații curente ale clădirii  
**1,1%** 1,1% 1,1%



Cheltuieli capitale  
(procurare mobilier,  
echipament, renovare)  
**15,9%** 15,9% 15,9%



Formare profesională  
**0,4%** 0,4% 0,4%

**Bugetul școlii în  
anul 2016:  
2 761,0  
mii lei**



**Performanța școlară**

\* dacă nu coincide cu limba română

\*\* dacă nu coincide cu limba de  
instruire

|                     |   | Rata de promovare a examenului de bacalaureat |       | Nota medie la examenul de bacalaureat |     | Nota medie la examenul de absolvire a gimnaziului |     | Nota medie la evaluările finale din învățământul primar |            |         |
|---------------------|---|-----------------------------------------------|-------|---------------------------------------|-----|---------------------------------------------------|-----|---------------------------------------------------------|------------|---------|
| Matematică          | % | 80,2%                                         | 82,2% | 5,6                                   | 5,7 | <b>6,3</b>                                        | 6,8 | 7,1                                                     | <b>7,8</b> | 7,7 8,0 |
| Limba română        | % | 95,9%                                         | 96,4% | 6,4                                   | 6,5 | <b>5,3</b>                                        | 6,7 | 7,1                                                     | <b>7,9</b> | 7,7 8,0 |
| Limba de instruire* | % | 95,8%                                         | 96,9% | 6,4                                   | 6,4 | <b>5,3</b>                                        | 6,7 | 7,1                                                     | <b>7,9</b> | 7,7 8,0 |
| Limba maternă**     | % | 95,9%                                         | 97,0% | 6,4                                   | 6,4 | <b>5,3</b>                                        | 6,7 | 7,1                                                     | <b>7,9</b> | 7,7 8,0 |
| Limba engleză       |   |                                               |       | 6,3                                   | 6,5 |                                                   | 7,1 | 7,3                                                     |            | 8,0     |
| Limba franceză      |   |                                               |       | 6,0                                   |     |                                                   | 6,9 | 7,1                                                     |            | 7,8     |
| Limba germană       |   |                                               |       |                                       | 6,1 |                                                   |     | 7,4                                                     |            |         |
| Limba rusă          |   |                                               |       | 6,0                                   | 6,1 |                                                   | 7,6 | 7,2                                                     |            | 7,8 8,0 |
| Limba spaniolă      |   |                                               |       |                                       | 7,0 |                                                   |     | 7,8                                                     |            |         |

## Anexa 7. Standardele de asigurare a calității pentru școlile de circumscripție

**Tabel A.7: Standardele de asigurare a calității pentru școlile de circumscripție**

| Standardul operațional                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Surse de verificare                                                                                                                                         | Standardul de calitate asociat<br>(conform Ordinului Ministrului Educației<br>nr. 970 din 11.10.2013)                                                                                                                                                                                                                   | Comentarii                                                                                                                                                                                               |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Dimensiunea 1: Organizarea instituției de învățământ</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                          |
| 1. Instituția de învățământ deține toate autorizațiile și licențele prevăzute de lege pentru toate clădirile școlii, inclusiv pentru cantină.                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Documentele legale și autorizațiile                                                                                                                         | Standardul 1.1: Instituția de învățământ asigură securitatea și protecția tuturor elevilor (indicatorii 1.1.1 și 1.1.4)<br>Standardul 4.1: Instituția de învățământ creează condiții de organizare și realizare a unui proces educațional de calitate (indicatorul 4.1.6)                                               | Normativele în construcții NCM C01.03-2000 nr. 4.1 și Regulamentul sanitaro-epidemiologic.<br>Documentele legale și autorizațiile sunt considerate acelea prevăzute de cadrul legal la data verificării. |
| 2. Bugetul școlii este echilibrat*<br>*Notă: Bugetul poate fi echilibrat din 'componenta raională' de finanțare a surselor extra-bugetare. Bugetul include alocații pentru elevi din școlile mixte sau bilingve, precum și alocații pentru elevii cu cerințe educaționale speciale, în conformitate cu Regulamentul privind finanțarea în bază de cost standard per elev și Planul cadru de învățământ (Hotărârea de Guvern nr. 868 din 08 octombrie 2014. | Bugetul școlii și documentele financiare prezentate de către Direcția finanțe a Consiliului raional sau de către Trezoreria locală unde școala are conturi. | Standardul 4.1: Instituția de învățământ creează condiții de organizare și realizare a unui proces educațional de calitate (indicatorul 4.1.9)                                                                                                                                                                          | Noul Regulament privind finanțarea în bază de cost standard per elev, aprobat prin Hotărârea de Guvern nr. 868 din 08 octombrie 2014.                                                                    |
| 3. Elevii din alte localități sunt transportați în siguranță la instituția de învățământ, în conformitate cu cadrul legal relevant.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Documentele instituției de învățământ, observări (de exemplu, existența autobuzelor școlare, transportarea copiilor)                                        | Standardul 1.1: Instituția de învățământ asigură securitatea și protecția tuturor elevilor (indicatorul 1.1.5)                                                                                                                                                                                                          | Noul Regulament privind transportarea elevilor aprobat prin Hotărârea de Guvern nr. 903 din 30 octombrie 2014.                                                                                           |
| 4. Instituția de învățământ colectează și actualizează date on-line pentru Sistemul Informațional de Management în Educație (SIME) și dispune de cel puțin un calculator conectat la Internet pentru conducerea școlii.                                                                                                                                                                                                                                    | Documentele SIME                                                                                                                                            | Standardul 3.1: Instituția educațională cuprinde toți copiii, indiferent de naționalitate, gen, origine și stare socială, apartenență politică sau religioasă, stare a sănătății și creează condiții optime pentru realizarea și dezvoltarea potențialului propriu în cadrul procesului educațional (indicatorul 3.1.7) |                                                                                                                                                                                                          |

| Standardul operațional                                                                                                                                                                                                                      | Surse de verificare                                                                                                          | Standardul de calitate asociat<br>(conform Ordinului Ministrului Educației<br>nr. 970 din 11.10.2013)                                                                                                                                                                                                                   | Comentarii                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Dimensiunea 2: Predarea și învățarea</b>                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 5. Instituția de învățământ dispune de cadre didactice calificate pentru toate disciplinele obligatorii conform curriculumului național și planului cadru de învățământ și pentru toate disciplinele opționale stabilite la nivelul școlii. | Documentele instituției de învățământ privind calificările cadrelor didactice                                                | Standardul 4.2: Cadrele didactice valorifică eficient resursele educaționale în raport cu finalitățile stabilite prin curriculum național (indicatorul 4.2.3)                                                                                                                                                           | Un cadru didactic se consideră calificat dacă acesta are gradul/calificarea conform legii pentru a preda o anumită disciplină.<br>Directorul instituției de învățământ este responsabil pentru repartizarea personalului școlii.                                                                                                                                                           |
| 6. Instituția de învățământ acordă asistență didactică și psihologică și dispune de cadre didactice de sprijin pentru incluziunea elevilor cu cerințe educaționale speciale, după necesitate.                                               | Planuri educaționale individualizate, interviuri cu reprezentanții serviciilor locale de asistență pedagogică și psihologică | Standardul 3.1: Instituția educațională cuprinde toți copiii, indiferent de naționalitate, gen, origine și stare socială, apartenență politică sau religioasă, stare a sănătății și creează condiții optime pentru realizarea și dezvoltarea potențialului propriu în cadrul procesului educațional (indicatorul 3.1.2) | Definiția cerințe educaționale speciale – <i>necesități educaționale ale copilului/elevului/ studentului, care implică o școlarizare adaptată particularităților individuale sau caracteristice unei dizabilități ori tulburări de învățare, precum și o intervenție specifică prin acțiuni de reabilitare sau recuperare corespunzătoare</i> (Codul Educației, nr. 152 din 17 iulie 2014) |
| 7. Cel puțin 1/3 din cadrele didactice din instituția de învățământ au participat la programe de formare profesională continuă pentru cadre didactice în ultimii 3 ani                                                                      | Certificate de instruire; Punctajul de evaluare anuală a cadrului didactic                                                   | Standardul 4.1: Instituția de învățământ creează condiții de organizare și realizare a unui proces educațional de calitate (indicatorul 4.1.8)                                                                                                                                                                          | Cursurile de instruire pot fi considerate independente de bugetul școlii. Instituția de învățământ poate să utilizeze toate oportunitățile de instruire.                                                                                                                                                                                                                                   |

| Standardul operațional                                                                                                                                                                                                                                                  | Surse de verificare                              | Standardul de calitate asociat<br>(conform Ordinului Ministrului Educației nr. 970 din 11.10.2013)                                                                                                                                | Comentarii |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Dimensiunea 3: Infrastructura școlară și echipamentul (inclusiv echipamentul IT)</b>                                                                                                                                                                                 |                                                  |                                                                                                                                                                                                                                   |            |
| 8. Activitățile educaționale se desfășoară în spații bine amenajate și destinate acestor activități:<br>a. Săli de clasă<br>b. Laboratoare de fizică, chimie, biologie<br>c. Sală de calculatoare<br>d. Sală/teren de sport<br>e. Bibliotecă                            | Documentele instituției de învățământ, observări | Standardul 4.1: Instituția de învățământ creează condiții de organizare și realizare a unui proces educațional de calitate (indicatorul 4.1.6)<br><i>De asemenea:</i> Normativele în construcții NCM C01.03-2000 nr. 5.4 și 5.5   |            |
| 9. Spațiile școlare sunt accesibile pentru elevii cu cerințe educaționale speciale (în special rampele de acces și blocurile sanitare accesibile)                                                                                                                       | Observări                                        | Standardul 3.3: Toți copiii beneficiază de un mediu accesibil și favorabil (indicatorul 3.3.6)<br><i>De asemenea:</i> Normativele în construcții NCM C01.03-2000 nr. 8.15                                                         |            |
| 10. Clădirile școlare, inclusiv cantinele dispun de sisteme funcționale de alimentare cu apă și de canalizare, blocuri sanitare interne, aprovizionare cu energie termică și electrică, și de telecomunicații, în conformitate cu normativele naționale în construcții. | Observări                                        | Standardul 4.1: Instituția de învățământ creează condiții de organizare și realizare a unui proces educațional de calitate (indicatorul 4.1.6)<br><i>De asemenea:</i> Normativele în construcții NCM C01.03-2000 nr. 8.1-8.6      |            |
| 11. Mobilierul din sălile de clasă și alte spații destinate activității școlare este adecvat și îndeplinește cerințele de siguranță.                                                                                                                                    | Observări                                        | Standardul 4.1: Instituția de învățământ creează condiții de organizare și realizare a unui proces educațional de calitate (indicatorul 4.1.6)<br><i>De asemenea:</i> Normativele în construcții NCM C01.03-2000 nr. 7.17         |            |
| 12. Instituția de învățământ dispune de o clasă de calculatoare cu cel puțin 11 calculatoare conectate la Internet destinate utilizării de către elevi.                                                                                                                 | Documentele instituției de învățământ, observări | Standardul 4.1: Instituția de învățământ creează condiții de organizare și realizare a unui proces educațional de calitate (indicatorul 4.1.7)<br>Standardul 4.2: Cadrele didactice valorifică eficient resursele educaționale în |            |

| Standardul operațional                                                                                                                                                                                          | Surse de verificare                                                                                                             | Standardul de calitate asociat<br>(conform Ordinului Ministrului Educației nr. 970 din 11.10.2013)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Comentarii                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                 | raport cu finalitățile stabilite prin curriculum național (indicatorul 4.2.8)                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Dimensiunea 4: Curriculumul și evaluarea</b>                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                   |
| 13. Instituția de învățământ are acces la toate documentele curriculare relevante, în special la Planul-cadru de învățământ, ghidurile metodologice, curriculum pentru fiecare disciplină și manualele școlare. | Documentele instituției de învățământ, observări                                                                                | Standardul 4.1: Instituția de învățământ creează condiții de organizare și realizare a unui proces educațional de calitate (indicatorul 4.1.7),                                                                                                                                                                                                                                                                       | MEd publică anual documentele relevante pe pagina sa web                                                                                                                                                          |
| 14. Instituția de învățământ aplică curriculumul (structura pe discipline și numărul de ore alocate), care corespunde prevederilor legale privind Planul-cadru de învățământ pentru anul școlar respectiv.      | Documentele instituției de învățământ, observări                                                                                | Standardul 4.1: Instituția de învățământ creează condiții de organizare și realizare a unui proces educațional de calitate (indicatorul 4.1.10)                                                                                                                                                                                                                                                                       | Documentele instituției de învățământ vor fi verificate conform Planului-cadru de învățământ.                                                                                                                     |
| 15. Instituția de învățământ aplică un plan educațional individualizat pentru copiii cu cerințe educaționale speciale, în conformitate cu recomandările serviciilor de asistență pedagogică și psihologică.     | Documentele instituției de învățământ:<br>plan educațional individualizat pentru fiecare copil cu cerințe educaționale speciale | Standardul 3.1: Instituția educațională cuprinde toți copiii, indiferent de naționalitate, gen, origine și stare socială, apartenență politică sau religioasă, stare a sănătății și creează condiții optime pentru realizarea și dezvoltarea potențialului propriu în cadrul procesului educațional (indicatorul 3.1.14)                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Dimensiunea 5: Administrația instituției de învățământ, certificarea și valorile</b>                                                                                                                         |                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                   |
| 16. Instituția de învățământ are un Consiliu de administrație funcțional, care include reprezentanți ai cadrelor didactice, părinților, elevilor și autorităților administrației publice locale.                | Documentele instituției de învățământ, interviuri cu membrii Consiliului de administrație, observări (dacă este cazul)          | Standardul 2.1: Copiii participă la procesul decizional referitor la toate aspectele vieții școlare (indicatorii 2.1.3 și 2.1.5)<br>Standardul 2.2: Instituția școlară comunică sistematic și implică familia și comunitatea în procesul decizional (indicatorul 2.2.6)<br>Standardul 2.3: Școala, familia și comunitatea îi pregătesc pe copii să conviețuiască într-o societate interculturală bazată pe democrație | Componența și atribuțiile Consiliului de Administrație sunt prevăzute în Codul Educației și Regulamentul-cadru de organizare și funcționare a consiliului de administrație din instituțiile de învățământ general |

| Standardul operațional                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Surse de verificare                                                                                                                                                    | Standardul de calitate asociat<br>(conform Ordinului Ministrului Educației nr. 970 din 11.10.2013)                                                                                                                                                                      | Comentarii                                                                                                                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 17. Instituția de învățământ cunoaște și aplică procedurile și mecanismele existente de prevenire, identificare, raportare și soluționare a cazurilor de abuz, neglijare, exploatare și trafic al copilului.                                                                                                      | Documentele instituției de învățământ, interviu cu coordonatorul școlar numit pe problemele de violență, observări (de exemplu, existența unei boxe pentru reclamații) | Standardul 1.2: Instituția de învățământ dezvoltă parteneriate comunitare în vederea protecției integrității fizice și psihice a fiecărui copil                                                                                                                         | Procedurile și mecanismele relevante care pot fi utilizate la verificare sunt specificate în Ordinul nr. 77 din 02 februarie 2013 |
| 18. Instituția de învățământ menține cel puțin un mijloc funcțional de comunicare publică, cum ar fi panoul informativ, pagina web, sistemul de informare publică sau mass-media școlară, care publică fișa școlii și alte informații relevante pentru elevi, cadre didactice și alte părți interesate relevante. | Documentele instituției de învățământ, observări                                                                                                                       | Standardul 2.2: Instituția școlară comunică sistematic și implică familia și comunitatea în procesul decizional (indicatorul 2.2.8)<br>Standardul 2.1: Copiii participă la procesul decizional referitor la toate aspectele vieții școlare (indicatorii 2.1.2 și 2.1.4) | Codul Educației prevede o serie de cerințe cu privire la informație și transparență, cum ar fi publicarea bugetelor școlare       |

*Sursa: Anexa nr.1 la Ordinul Ministrului Educației nr. 61 din 10 februarie 2015 [107]*



## Anexa 8. Standarde de Competență Profesională ale Cadrelor Manageriale din Învățământul General

**Tabel A.8: Standarde de Competență Profesională ale Cadrelor Manageriale din Învățământul General**

| Nr.                                                                                                            | Standard                                                                                                                                                                                        | Indicatori                                                                                                                                                                    | Descriptori                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Domeniul 1: VIZIUNE ȘI STRATEGII                                                                               |                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 1                                                                                                              | Managerul școlar conduce procesul de elaborare și implementare a proiectelor de dezvoltare a instituției de învățământ general în vederea promovării politicii educaționale naționale și locale | 1.1. Organizează procesul de elaborare participativă a proiectelor de dezvoltare a instituției de învățământ general în baza evaluării holistice a mediului intern și extern. | 1.1.1. Implică personalul didactic, elevii, părinții și partenerii în procesul de elaborare a proiectului de dezvoltare a instituției de învățământ general.                                                                                                                  |
|                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                               | 1.1.2. Identifică prioritățile strategice care asigură atingerea performanțelor în activitatea copiilor/elevilor și a cadrelor didactice.                                                                                                                                     |
|                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                               | 1.1.3. Asigură concordanța dintre viziunea, misiunea și obiectivele strategice ale școlii și a politicilor educaționale naționale și locale.                                                                                                                                  |
|                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                 | 1.2. Conduce procesul de implementare a obiectivelor strategice.                                                                                                              | 1.2.1. Monitorizează continuu performanțele obținute în procesul de dezvoltare și ajustează planurile operaționale la obiectivele strategice                                                                                                                                  |
|                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                               | 1.2.2. Coordonează eforturile cadrelor didactice, părinților, partenerilor și elevilor în procesul de realizare a obiectivelor strategice.                                                                                                                                    |
|                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                               | 1.2.3. Documentează sistematic progresul în atingerea rezultatelor planificate, practicile de succes și modalitățile de abordare a problemelor.                                                                                                                               |
|                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                 | 1.3. Coordonează procesul de evaluare a gradului de realizare a obiectivelor strategice proiectate.                                                                           | 1.3.1. Implică elevii, părinții, cadrele didactice și partenerii în evaluarea gradului de realizare a obiectivelor strategice.                                                                                                                                                |
| 1.3.2. Informează comunitatea educațională și partenerii despre gradul de realizare a obiectivelor strategice. |                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Domeniul 2: CURRICULUM                                                                                         |                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 2                                                                                                              | Dezvoltă și diversifică oferta curriculară în vederea valorificării potențialului individual, instituțional și comunitar                                                                        | 2.1. Asigură condiții motivaționale, metodologice și logistice de implementare și dezvoltare a curriculumului școlar.                                                         | 2.1.1. Elaborează și promovează politicile curriculare instituționale coerente cu cele naționale, dar și cu misiunea și specificul instituției de învățământ general.                                                                                                         |
|                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                               | 2.1.2. Asigură instituția de învățământ cu produse curriculare: plan-cadru de învățământ, curricula pe discipline, inclusiv la cele opționale, manuale școlare, ghiduri metodologice, dar și cu mijloace informaționale și comunicaționale, elaborate de Ministerul Educației |
|                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                               | 2.1.3. Asigură dezvoltarea profesională continuă a cadrelor didactice în vederea implementării curriculumului școlar.                                                                                                                                                         |
|                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                 | 2.2. Coordonează elaborarea și implementarea curriculumului la decizia școlii.                                                                                                | 2.2.1. Organizează proiectarea curriculumului la decizia școlii: curriculumul la discipline opționale, curriculumul pentru educație extrașcolară, curriculumul individualizat, altor produse curriculare.                                                                     |
|                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                               | 2.2.2. Creează condiții pedagogice, psihologice, sociale de implementare și funcționare a curricula la decizia școlii.                                                                                                                                                        |

| Nr.                              | Standard                                                                                                                        | Indicatori                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Descriptori                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                  |                                                                                                                                 | 2.3. Monitorizează implementarea și dezvoltarea curriculumului școlar.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 2.3.1. Asigură elaborarea mecanismelor și procedurilor de monitorizare a implementării și dezvoltării curriculumului școlar, inclusiv celui la decizia școlii<br>2.3.2. Gestionează procesul de monitorizare a implementării și dezvoltării curriculumului școlar.<br>2.3.3. Asigură prelucrarea rezultatelor monitorizării implementării și dezvoltării curriculumului școlar și elaborează raportul privind starea actuală a acestui proces.<br>2.3.4. Inițiază și promovează acțiunile de reglare a implementării și dezvoltării curriculumului școlar în rezultatul analizei datelor monitorizării.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <b>Domeniul 3: RESURSE UMANE</b> |                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| 3                                | Managerul școlar creează și menține mediul stimulativ și cooperant în vederea dezvoltării continue a capitalului uman al școlii | 3.1. Coordonează procesul de recrutare, angajare, concediere a personalului (didactic, didactic auxiliar, nedidactic)<br><br>3.2. Asigură eficacitatea dezvoltării profesionale continuă a personalului (didactic, didactic auxiliar, nedidactic)<br><br>3.3. Monitorizează procesul de evaluare a personalului (didactic, didactic auxiliar, nedidactic)<br><br>3.4. Creează contexte de motivare și stimulare a performanței în activitate | 3.1.1. Aplică diverse metode de recrutare a personalului (didactic, didactic auxiliar, nedidactic).<br>3.1.2. Angajează personalul conform prevederilor legislației în vigoare.<br>3.1.3. Garantează respectarea legislației muncii și a altor acte normative ce conțin norme ale dreptului muncii în cadrul raporturilor de muncă și a altor raporturi legate nemijlocit de acestea.<br>3.2.1. Identifică nevoile de dezvoltare profesională a personalului prin implicarea factorilor educaționali.<br>3.2.2. Încurajează și susține personalul să participe la diverse activități de formare profesională continuă conform unui traseu individualizat de dezvoltare profesională.<br>3.2.3. Organizează procesul de diseminare a bunelor practici prin diverse modalități.<br>3.2.4. Asigură funcționalitatea mentoratului de inserție profesională a cadrelor didactice debutante.<br>3.2.5. Coordonează procesul de evaluare a impactului dezvoltării profesionale continue.<br>3.3.1. Organizează procesul de evaluare internă a personalului.<br>3.3.2. Oferă consiliere și îndrumare metodologică personalului în contextul rezultatelor evaluării.<br>3.3.3. Organizează programe de îmbunătățire/ dezvoltare a competențelor profesionale în conformitate cu rezultatele evaluării.<br>3.4.1. Aplică diverse metode de motivare a tuturor membrilor comunității educaționale.<br>3.4.2. Stimulează prin diverse metode și instrumente manageriale inovația și performanța membrilor comunității școlare<br>3.4.3. Încurajează inițiativele valoroase ale membrilor comunității educaționale ce țin de îmbunătățirea performanței organizaționale. |

| Nr.                                         | Standard                                                                                                                           | Indicatori                                                                                                            | Descriptori                                                                                                                                          |
|---------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Domeniul 4: RESURSE FINANCIARE ȘI MATERIALE |                                                                                                                                    |                                                                                                                       |                                                                                                                                                      |
| 4                                           | Managerul gestionează și dezvoltă resursele materiale și financiare în vederea asigurării unui mediu de învățare sigur și motivant | 4.1. Coordonează elaborarea, monitorizarea și raportarea bugetelor pe programe                                        | 4.1.1.Implică factorii educaționali în planificarea și gestionarea resurselor financiare și materiale.                                               |
|                                             |                                                                                                                                    |                                                                                                                       | 4.1.2.Asigură conformitatea executării bugetului aprobat.                                                                                            |
|                                             |                                                                                                                                    |                                                                                                                       | 4.1.3.Asigură transparența actului decizional în administrarea resurselor financiare și materiale.                                                   |
|                                             |                                                                                                                                    | 4.2. Asigură funcționarea sistemului de management financiar și control intern                                        | 4.2.1.Proiectează un sistem de management financiar și control conform Standardelor naționale de control intern în sectorul public.                  |
|                                             |                                                                                                                                    |                                                                                                                       | 4.2.2.Aplică proceduri de responsabilizare a tuturor angajaților pentru respectarea principiilor bunei guvernări.                                    |
|                                             |                                                                                                                                    |                                                                                                                       | 4.2.3.Efectuează sistematic autoevaluarea în scopul determinării funcționalității sistemului de management financiar și control.                     |
|                                             |                                                                                                                                    |                                                                                                                       | 4.2.4.Elaborează Raportul privind organizarea și funcționarea sistemului de management financiar și control și declarația privind buna guvernare.    |
|                                             |                                                                                                                                    | 4.3. Valorifică resursele instituționale și complementare                                                             | 4.3.1.Dezvoltă parteneriatele cu diverși donatori.                                                                                                   |
|                                             |                                                                                                                                    |                                                                                                                       | 4.3.2.Dezvoltă baza tehnico-materială a instituției de învățământ general.                                                                           |
|                                             |                                                                                                                                    |                                                                                                                       | 4.3.3.Asigură transparența cheltuirii resurselor instituționale, materiale și financiare ale instituției de învățământ.                              |
| Domeniul 5: STRUCTURI ȘI PROCEDURI          |                                                                                                                                    |                                                                                                                       |                                                                                                                                                      |
| 5                                           | Managerul garantează funcționalitatea instituției de învățământ general și sistemului intern de asigurare a calității              | 5.1. Asigură funcționalitatea managementului strategic operaționalizat prin structurile administrative și manageriale | 5.1.1. Asigură operaționalizarea obiectivelor strategice și funcționalitatea instituției                                                             |
|                                             |                                                                                                                                    |                                                                                                                       | 5.1.2. Monitorizează activitatea tuturor structurilor din organizație și evaluează periodic funcționalitatea lor.                                    |
|                                             |                                                                                                                                    |                                                                                                                       | 5.1.3. Îmbunătățește calitatea procedurilor operaționale aplicate în instituția de învățământ generală pe toate domeniile de activitate.             |
|                                             |                                                                                                                                    | 5.2. Creează condiții de funcționare și dezvoltare continuă a sistemului intern de asigurare a calității              | 5.2.1. Aplică pe toate domeniile de activitate mecanisme de evaluare periodică a calității serviciilor prestate de instituția de învățământ general. |
|                                             |                                                                                                                                    |                                                                                                                       | 5.2.2. Promovează sisteme de acțiuni pentru îmbunătățirea calității serviciilor educaționale.                                                        |
|                                             |                                                                                                                                    |                                                                                                                       | 5.2.3. Racordează dimensiunile activității instituției de învățământ general la standardele educaționale.                                            |
| Domeniul 6: COMUNITATE ȘI PARTENERIATE      |                                                                                                                                    |                                                                                                                       |                                                                                                                                                      |
| 6                                           | Managerul dezvoltă parteneriate în vederea                                                                                         | 6.1. Conduce procesul de promovare a imaginii instituției de                                                          | 6.1.1. Diversifică strategiile de promovare a imaginii instituției.                                                                                  |
|                                             |                                                                                                                                    |                                                                                                                       | 6.1.2. Promovează în comunitate servicii educaționale și de voluntariat.                                                                             |

| Nr. | Standard                                                                  | Indicatori                                                                    | Descriptori                                                                                                    |
|-----|---------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|     | asigurării progresului instituției de învățământ general și a comunității | învățământ general la nivelul comunității locale, naționale și internaționale | 6.1.3. Încurajează implicarea actorilor educaționali în promovarea imaginii instituției de învățământ general. |
|     |                                                                           | 6.2. Implică instituția de învățământ general în proiecte educaționale        | 6.2.1. Susține participarea personalului didactic, a copiilor/ elevilor la programe și proiecte de cooperare   |
|     |                                                                           |                                                                               | 6.2.2. Identifică parteneri din comunitatea locală, raională/municipală, națională și internațională.          |
|     |                                                                           |                                                                               | 6.2.3. Realizează activități în parteneriat cu sectorul public și privat                                       |
|     |                                                                           |                                                                               | 6.2.4. Organizează evaluarea rezultatelor implementării proiectelor educaționale.                              |
|     |                                                                           |                                                                               | 6.2.5. Asigură valorizarea feedback-ului continuu.                                                             |
|     |                                                                           |                                                                               | 6.2.6. Monitorizează continuitatea și impactul proiectelor.                                                    |

*Sursa: Standarde de Competență Profesională ale Cadrelor Manageriale din Învățământul General [108]*

## Anexa 9. Standardele de asigurare a calității pentru școlile de circumscripție

**Tabel A.9: Standardele de asigurare a calității pentru școlile de circumscripție**

| Standard                                                                              | Indicatori                                                                                                                 | Descriptori                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Domeniul de competență 1. PROIECTAREA DIDACTICĂ                                       |                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                               |
| Cadrul didactic proiectează demersul educațional din perspectiva teoriei curriculare. | 1.1. Proiectează demersul didactic în conformitate cu rigorile cadrului curricular al disciplinei.                         | 1.1.1. Utilizează adecvat teoriile și rezultatele cercetărilor relevante în domeniul psihologiei, pedagogiei și didacticii, recomandate pentru implementarea în sistemul de învățământ din Republica Moldova. |
|                                                                                       |                                                                                                                            | 1.1.2. Elaborează proiecte didactice de lungă și de scurtă durată corelînd competențe, conținuturi, strategii și tehnologii didactice cu necesitățile fiecărui copil/elev.                                    |
|                                                                                       |                                                                                                                            | 1.1.3. Formulează clar obiectivele și finalitățile procesului educațional pentru fiecare activitate, corelate cu prevederile curriculare.                                                                     |
|                                                                                       |                                                                                                                            | 1.1.4. Selectează și eșalonează conținuturile curriculare și strategiile de învățare în funcție de cunoștințele și particularitățile individuale ale copiilor/elevilor.                                       |
|                                                                                       |                                                                                                                            | 1.1.5. Include perspectiva inter și transdisciplinarității în proiectarea didactică.                                                                                                                          |
|                                                                                       |                                                                                                                            | 1.1.6. Include în proiectul didactic utilizarea resurselor și echipamentelor disponibile.                                                                                                                     |
|                                                                                       |                                                                                                                            | 1.1.7. Valorifică specificul disciplinei pentru formarea de atitudini și valori fezabile.                                                                                                                     |
|                                                                                       | 1.2. Proiectează evaluarea procesului educațional și a rezultatelor școlare.                                               | 1.2.1. Proiectează evaluarea rezultatelor școlare în proiectarea de lungă și de scurtă durată.                                                                                                                |
|                                                                                       |                                                                                                                            | 1.2.2. Elaborează obiectivele de evaluare, probele de evaluare respectînd particularitățile individuale și de vîrstă ale elevilor, în baza curriculumului disciplinar.                                        |
|                                                                                       |                                                                                                                            | 1.2.3. Proiectează evaluarea didactică cu indicarea criteriilor, strategiilor și instrumentelor necesare.                                                                                                     |
|                                                                                       |                                                                                                                            | 1.2.4. Proiectează diferite forme și strategii de evaluare reciprocă și de autoevaluare.                                                                                                                      |
| Domeniul de competență 2. MEDIUL DE ÎNVĂȚARE                                          |                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                               |
| Cadrul didactic asigură un mediu de învățare dezvoltativ.                             | 2.1. Creează un climat relațional de încredere, solidaritate și respect, bazat pe principiile echității și ale toleranței. | 2.1.1. Aplică prevederile cadrului legal în vigoare privind securitatea vieții și sănătății copiilor, prevenirea și raportarea abuzului față de copii.                                                        |
|                                                                                       |                                                                                                                            | 2.1.2. Colectează date generale despre elev și familia acestuia, asigurînd confidențialitatea lor.                                                                                                            |
|                                                                                       |                                                                                                                            | 2.1.3. Previne și soluționează conflictele, promovînd atitudine tolerantă și acceptarea de opinii diferite.                                                                                                   |
|                                                                                       |                                                                                                                            | 2.1.4. Asigură dezvoltarea unor relații de colaborare deschise și oneste între toți subiecții educaționali.                                                                                                   |
|                                                                                       |                                                                                                                            | 2.1.5. Utilizează un limbaj de comunicare decent, respectuos și motivant.                                                                                                                                     |
|                                                                                       |                                                                                                                            | 2.1.6. Aplică în procesul educațional mijloace oferite de tehnologia informației și a comunicațiilor într-un mod responsabil și etic.                                                                         |
|                                                                                       | 2.2. Asigură managementul clasei și al comportamentului elevilor.                                                          | 2.2.1. Asigură participarea democratică a copiilor/elevilor în cadrul procesului educațional, respectînd principiul diversității.                                                                             |
|                                                                                       |                                                                                                                            | 2.2.2. Monitorizează permanent activitatea subiecților educaționali, promovînd comportamentul adecvat/etic.                                                                                                   |

| Standard                                                               | Indicatori                                                                                     | Descriptori                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                        |                                                                                                | 2.2.3. Diversifică activitățile colectivelor de copii/elevi în scopul asigurării unei autonomii comportamentale.                                                                                                                                                                                                |
|                                                                        |                                                                                                | 2.2.4. Implică elevii în stabilirea comportamentului și a regulilor de lucru, bazate pe cultura învățării.                                                                                                                                                                                                      |
|                                                                        | 2.3. Organizează și utilizează în mod rațional spațiul fizic.                                  | 2.3.1. Organizează spațiul fizic conform cerințelor ergonomice (aranjarea mobilierului, a materialelor didactice și a celor educaționale în funcție de specificul disciplinei și al activităților proiectate), particularităților și necesităților individuale de învățare și dezvoltare ale copiilor/elevilor. |
|                                                                        |                                                                                                | 2.3.2. Garantează securitatea spațiului, a resurselor și a materialelor necesare.                                                                                                                                                                                                                               |
| Domeniul de competență 3. PROCESUL EDUCAȚIONAL                         |                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Cadrul didactic asigură realizarea procesului educațional de calitate. | 3.1. Gestionează procesul educațional la clasă.                                                | 3.1.1. Creează situații de învățare care stimulează formarea și dezvoltarea competențelor.                                                                                                                                                                                                                      |
|                                                                        |                                                                                                | 3.1.2. Aplică eficient strategii și tehnologii didactice interactive, cooperante și socializante, asigurând conexiunile necesare.                                                                                                                                                                               |
|                                                                        |                                                                                                | 3.1.3. Aplică în mod diferențiat curriculumul pentru copiii/elevii cu cerințe educaționale speciale conform recomandărilor SAP.                                                                                                                                                                                 |
|                                                                        | 3.2. Demonstrează o comunicare didactică eficientă.                                            | 3.2.1. Respectă norma literară a limbii în care predă și asigură exprimarea corectă a subiecților.                                                                                                                                                                                                              |
|                                                                        |                                                                                                | 3.2.2. Formulează clar și accesibil conținuturile, sarcinile și explică modalitățile de lucru, folosind terminologia și limbajul adecvat.                                                                                                                                                                       |
|                                                                        |                                                                                                | 3.2.3. Dezvoltă abilități de comunicare a copiilor/elevilor pentru integrarea socială a acestora.                                                                                                                                                                                                               |
|                                                                        | 3.3. Stimulează motivația, autonomia și responsabilizarea subiecților pentru propria învățare. | 3.3.1. Aplică strategii și creează situații de motivare a copiilor/elevilor, orientate spre atingerea performanțelor.                                                                                                                                                                                           |
|                                                                        |                                                                                                | 3.3.2. Contribuie la dezvoltarea în deplină măsură a capacităților fiecărui copil/elev.                                                                                                                                                                                                                         |
|                                                                        | 3.4. Utilizează resursele didactice de timp, materiale și umane.                               | 3.4.1. Gestionează timpul proiectat pentru diferite etape ale activității de învățare.                                                                                                                                                                                                                          |
|                                                                        |                                                                                                | 3.4.2. Integrează în procesul didactic resursele educaționale adecvate, inclusiv mijloacele oferite de tehnologia informației și a comunicațiilor, media etc., în concordanță cu nevoile de dezvoltare ale fiecărui copil/elev.                                                                                 |
|                                                                        | 3.5. Evaluează și oferă conexiuni inverse în vederea sporirii performanțelor                   | 3.5.1. Diversifică metodele și instrumentele de evaluare inițială, formativă și sumativă pentru monitorizarea și evaluarea procesului de formare a abilităților și dezvoltare a competențelor.                                                                                                                  |
|                                                                        |                                                                                                | 3.5.2. Asigură utilizarea individualizată și diferențiată a strategiilor de evaluare și autoevaluare, pornind de la particularitățile individuale și de vîrstă ale copiilor/elevilor.                                                                                                                           |
|                                                                        |                                                                                                | 3.5.3. Asigură corectitudinea, obiectivitatea și relevanța evaluării.                                                                                                                                                                                                                                           |
|                                                                        |                                                                                                | 3.5.4. Analizează continuu performanțele subiectului, urmărindu-i progresul educațional.                                                                                                                                                                                                                        |
|                                                                        |                                                                                                | 3.5.5. Oferă sistematic conexiuni despre rezultatele școlare subiecților abilitați.                                                                                                                                                                                                                             |
|                                                                        |                                                                                                | 3.5.6. Aplică standardele de eficiență a învățării în cadrul realizării evaluărilor, în concordanță cu Referențialul de evaluare a competențelor specifice formate elevilor.                                                                                                                                    |
| Domeniul de competență 4. DEZVOLTAREA PROFESIONALĂ                     |                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |

| Standard                                                                                                            | Indicatori                                                                                                                      | Descriptori                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Cadrul didactic gestionează propria dezvoltare profesională continuă.</b>                                        | 4.1. Edifică propria identitate profesională în concordanță cu rolurile prescrise de funcția didactică.                         | 4.1.1. Respectă cadrul normativ al dezvoltării profesionale continue și prevederile procedurale de planificare și evaluare a nivelului de pregătire profesională.                                                                                           |
|                                                                                                                     |                                                                                                                                 | 4.1.2. Dezvoltă permanent competențele necesare realizării rolurilor profesionale asumate.                                                                                                                                                                  |
|                                                                                                                     |                                                                                                                                 | 4.1.3. Respectă orarul/programul stagiilor de dezvoltare profesională continuă.                                                                                                                                                                             |
|                                                                                                                     | 4.2. Proiectează propriul traseu de dezvoltare profesională continuă.                                                           | 4.2.1. Elaborează Planul individual de dezvoltare profesională în conformitate cu prevederile planului de dezvoltare a școlii și cu propriile necesități de dezvoltare profesională.                                                                        |
|                                                                                                                     |                                                                                                                                 | 4.2.2. Stabilește contexte și finalități de dezvoltare profesională măsurabile și realizabile în perioada planificată.                                                                                                                                      |
|                                                                                                                     | 4.3. Realizează și monitorizează procesul de dezvoltare personală și profesională.                                              | 4.3.1. Organizează activitatea educațională, didactică, de specialitate, în baza unei teme de cercetare individuală.                                                                                                                                        |
|                                                                                                                     |                                                                                                                                 | 4.3.2. Racordează propria activitate la cerințele didacticii contemporane prin valorificarea achizițiilor profesionale inovatoare și experimentarea bunelor practici educaționale.                                                                          |
|                                                                                                                     |                                                                                                                                 | 4.3.3. Confirmă participarea și gradul de implicare (participant, raportor, formator etc.) la activități de dezvoltare profesională în școală, în afara școlii, la nivel regional, național, internațional, prin dovezi elocvente.                          |
|                                                                                                                     |                                                                                                                                 | 4.3.4. Elaborează și diseminează materiale didactice proprii.                                                                                                                                                                                               |
|                                                                                                                     |                                                                                                                                 | 4.3.5. Prezintă rapoarte anuale privind realizarea planului individual de dezvoltare profesională și aplicarea rezultatelor acestuia în procesul educațional.                                                                                               |
| <b>Domeniul de competență 5. PARTENERIATE EDUCAȚIONALE</b>                                                          |                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Cadrul didactic asigură relații de colaborare și respect cu familia și comunitatea, dezvoltând parteneriate.</b> | 5.1. Comunică în mod curent cu membrii familiei/reprezentanții legali despre activitatea și progresul subiecților educaționali. | 5.1.1. Informează părinții / reprezentanții legali cu privire la obiectivele învățării și așteptările față de subiecții educaționali, în conformitate cu prevederile legale.                                                                                |
|                                                                                                                     |                                                                                                                                 | 5.1.2. Prezintă periodic informația necesară părinților/reprezentanților legali ai copiilor despre progresul înregistrat, succesele și necesitățile de dezvoltare și sprijin ale elevilor pe parcursul învățării, respectând principiul confidențialității. |
|                                                                                                                     |                                                                                                                                 | 5.1.3. Colaborează cu personalul didactic, nedidactic și auxiliar în dependență de necesitățile procesului educațional.                                                                                                                                     |
|                                                                                                                     | 5.2. Antrenează membrii familiei și ai comunității în eficientizarea procesului educațional.                                    | 5.2.1. Motivează implicarea părinților și a membrilor comunității, menite să sporească calitatea educației la nivel de clasă sau instituție.                                                                                                                |
|                                                                                                                     |                                                                                                                                 | 5.2.2. Identifică domenii de interes comune ale școlii, familiei și comunității pentru dezvoltarea proiectelor educaționale.                                                                                                                                |
|                                                                                                                     |                                                                                                                                 | 5.2.3. Organizează evenimente interactive cu elevii, părinții și membrii comunității în funcție de interesul, capacitățile și cultura acestora, menite să consolideze relația între școală și comunitatea locală și să eficientizeze procesul educațional.  |
|                                                                                                                     | 5.3. Facilitează implicarea copiilor/elevilor în realizarea proiectelor                                                         | 5.3.1. Implică copii/elevii în proiecte sau acțiuni de voluntariat, organizate la nivel de clasă, instituție sau comunitate.                                                                                                                                |
|                                                                                                                     |                                                                                                                                 | 5.3.2. Încurajează, îndrumă și consultă subiecții educaționali în implementarea de proiecte și acțiuni de voluntariat, desfășurate în instituție și în comunitate.                                                                                          |

| Standard | Indicatori                                 | Descriptori                                                                                                                                                                                                                                                |
|----------|--------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|          | comunitare și a acțiunilor de voluntariat. | 5.3.3. Antrenează structurile asociative ale copiilor/elevilor și ale părinților, precum și instituțiile partenere din comunitate, în elaborarea proiectelor educaționale în scopul consolidării coeziunii între toți actorii educaționali din instituție. |

*Sursa: Standarde de Competență Profesională ale Cadrelor Didactice din Învățământul General [109]*



**Anexa 10. Tabel de corelație media examen gimnaziu, BAC, anul de studii, disponibilitate date și participare la ”Școala Mea”**

**Tabel A.10: Tabel de corelație media examen gimnaziu, BAC, anul de studii, disponibilitate date și participare la ”Școala Mea”**

|                                                  |                        | <b>Correlations</b>                           |                           |                         |                                  |
|--------------------------------------------------|------------------------|-----------------------------------------------|---------------------------|-------------------------|----------------------------------|
|                                                  |                        | Media de examen<br>absolvire a<br>gimnaziului | Media de<br>examen<br>BAC | Disponibilitate<br>date | Participarea<br>la Școala<br>Mea |
| Media de<br>examen<br>absolvire a<br>gimnaziului | Pearson<br>Correlation | 1                                             | .283**                    | .074**                  | .067**                           |
|                                                  | Sig. (2-tailed)        |                                               | 0.000                     | 0.000                   | 0.000                            |
|                                                  | N                      | 3965                                          | 1111                      | 3965                    | 3965                             |
| Media de<br>examen<br>BAC                        | Pearson<br>Correlation | .283**                                        | 1                         | .302**                  | 0.050                            |
|                                                  | Sig. (2-tailed)        | 0.000                                         |                           | 0.000                   | 0.083                            |
|                                                  | N                      | 1111                                          | 1180                      | 1180                    | 1180                             |
| Disponibilitat<br>e date                         | Pearson<br>Correlation | .074**                                        | .302**                    | 1                       | .084**                           |
|                                                  | Sig. (2-tailed)        | 0.000                                         | 0.000                     |                         | 0.000                            |
|                                                  | N                      | 3965                                          | 1180                      | 5471                    | 5471                             |
| Participarea<br>la Școala<br>Mea                 | Pearson<br>Correlation | .067**                                        | 0.050                     | .084**                  | 1                                |
|                                                  | Sig. (2-tailed)        | 0.000                                         | 0.083                     | 0.000                   |                                  |
|                                                  | N                      | 3965                                          | 1180                      | 5471                    | 5471                             |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*Sursa: Calculele autorului*

**Anexa 11. Tabel de regresie anul disponibilității datelor, media examen  
gimnaziu**

**Tabel A.11: Tabel de regresie anul disponibilității datelor, media examen  
gimnaziu**

**Variables Entered/Removed<sup>a</sup>**

| Model | Variables Entered                 | Variables Removed | Method |
|-------|-----------------------------------|-------------------|--------|
| 1     | Disponibilitate date <sup>b</sup> |                   | Enter  |

a. Dependent Variable: Media de examen absolvire a gimnaziului

b. All requested variables entered.

**Model Summary<sup>b</sup>**

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | R Square Change | F Change | df1 | df2  | Sig. F Change |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|-----------------|----------|-----|------|---------------|
| 1     | .074 <sup>a</sup> | 0.005    | 0.005             | 0.60939                    | 0.005           | 21.862   | 1   | 3963 | 0.000         |

a. Predictors: (Constant), Disponibilitate\_date

b. Dependent Variable: Media de examen absolvire a gimnaziului

**ANOVA<sup>a</sup>**

| Model |            | Sum of Squares | df   | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|------|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 8.119          | 1    | 8.119       | 21.862 | .000 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 1471.703       | 3963 | 0.371       |        |                   |
|       | Total      | 1479.822       | 3964 |             |        |                   |

a. Dependent Variable: Media de examen absolvire a gimnaziului

b. Predictors: (Constant), Disponibilitate\_date

**Coefficients<sup>a</sup>**

| Model |                      | Unstandardized Coefficients | Std. Error | Standardized Coefficients | t       | Sig.  |
|-------|----------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|---------|-------|
| 1     | (Constant)           | 6.985                       | 0.018      |                           | 387.865 | 0.000 |
|       | Disponibilitate date | 0.100                       | 0.021      | 0.074                     | 4.676   | 0.000 |

a. Dependent Variable: Media de examen absolvire a gimnaziului

**Residuals Statistics<sup>a</sup>**

|                      | Minimum  | Maximum | Mean    | Std. Deviation | N    |
|----------------------|----------|---------|---------|----------------|------|
| Predicted Value      | 6.9852   | 7.0850  | 7.0562  | 0.04526        | 3965 |
| Residual             | -5.98515 | 2.91500 | 0.00000 | 0.60932        | 3965 |
| Std. Predicted Value | -1.569   | 0.637   | 0.000   | 1.000          | 3965 |
| Std. Residual        | -9.821   | 4.783   | 0.000   | 1.000          | 3965 |

a. Dependent Variable: Media de examen absolvire a gimnaziului

*Sursa: Calculele autorului*

**Anexa 12. Tabel de regresie participare "Școala Mea", media examen  
gimnaziu**

**Tabel A.12: Tabel de regresie participare "Școala Mea", media examen gimnaziu**

**Variables Entered/Removed<sup>a,b</sup>**

| Model | Variables Entered                 | Variables Removed | Method |
|-------|-----------------------------------|-------------------|--------|
| 1     | Participarea la GPSA <sup>c</sup> |                   | Enter  |

a. Dependent Variable: Media de examen absolvire a gimziului

b. Models are based only on cases for which Participant = Yes

c. All requested variables entered.

**Model Summary**

| Model | R                            | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate |
|-------|------------------------------|----------|-------------------|----------------------------|
|       | Participant = Yes (Selected) |          |                   |                            |
| 1     | .141 <sup>a</sup>            | .020     | .015              | .58728                     |

a. Predictors: (Constant), Participarea la GPSA

**ANOVA<sup>a,b</sup>**

| Model        | Sum of Squares | df  | Mean Square | F     | Sig.              |
|--------------|----------------|-----|-------------|-------|-------------------|
| 1 Regression | 1.441          | 1   | 1.441       | 4.179 | .042 <sup>c</sup> |
| Residual     | 71.049         | 206 | .345        |       |                   |
| Total        | 72.490         | 207 |             |       |                   |

a. Dependent Variable: Media de examen absolvire a gimziului

b. Selecting only cases for which Participant = Yes

c. Predictors: (Constant), Participarea la GPSA

**Coefficients<sup>a,b</sup>**

| Model |                      | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t       | Sig. |
|-------|----------------------|-----------------------------|------------|---------------------------|---------|------|
|       |                      | B                           | Std. Error | Beta                      |         |      |
| 1     | (Constant)           | 7.149                       | .055       |                           | 129.396 | .000 |
|       | Participarea la GPSA | .167                        | .082       | .141                      | 2.044   | .042 |

a. Dependent Variable: Media de examen absolvire a gimziului

b. Selecting only cases for which Participant = Yes

*Sursa: Calcululele autorului*

### Anexa 13. Tabel de regresie anul disponibilității datelor, media examen

BAC

**Tabel A.13: Tabel de regresie participare "Școala Mea", media examen gimnaziu**

#### Variables Entered/Removed<sup>a</sup>

| Model | Variables Entered                 | Variables Removed | Method |
|-------|-----------------------------------|-------------------|--------|
| 1     | Disponibilitate_date <sup>b</sup> |                   | Enter  |

a. Dependent Variable: Media de examen BAC

b. All requested variables entered.

#### Model Summary<sup>b</sup>

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | R Square Change | Change Statistics<br>F Change | df1 | df2  | Sig. F Change |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|-----------------|-------------------------------|-----|------|---------------|
| 1     | .287 <sup>a</sup> | 0.082    | 0.082             | 0.70814                    | 0.082           | 106.009                       | 1   | 1179 | 0.000         |

a. Predictors: (Constant), Disponibilitate\_date

b. Dependent Variable: Media de examen BAC

#### ANOVA<sup>a</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df   | Mean Square | F       | Sig.              |
|-------|------------|----------------|------|-------------|---------|-------------------|
| 1     | Regression | 53.160         | 1    | 53.160      | 106.009 | .000 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 591.232        | 1179 | 0.501       |         |                   |
|       | Total      | 644.393        | 1180 |             |         |                   |

a. Dependent Variable: Media de examen BAC

b. Predictors: (Constant), Disponibilitate\_date

#### Coefficients<sup>a</sup>

| Model |                      | Unstandardized Coefficients<br>B | Std. Error | Standardized Coefficients<br>Beta | t       | Sig.  |
|-------|----------------------|----------------------------------|------------|-----------------------------------|---------|-------|
| 1     | (Constant)           | 5.907                            | 0.034      |                                   | 174.186 | 0.000 |
|       | Disponibilitate date | 0.440                            | 0.043      | 0.287                             | 10.296  | 0.000 |

a. Dependent Variable: Media de examen BAC

#### Residuals Statistics<sup>a</sup>

|                      | Minimum  | Maximum | Mean    | Std. Deviation | N    |
|----------------------|----------|---------|---------|----------------|------|
| Predicted Value      | 5.9073   | 6.3470  | 6.1847  | 0.21225        | 1181 |
| Residual             | -6.34698 | 3.65302 | 0.00000 | 0.70784        | 1181 |
| Std. Predicted Value | -1.307   | 0.765   | 0.000   | 1.000          | 1181 |
| Std. Residual        | -8.963   | 5.159   | 0.000   | 1.000          | 1181 |

a. Dependent Variable: Media de examen BAC

*Sursa: Caluculele autorului*

## Anexa 14. Metode de analiză a datelor: corelația și regresia

**Corelația** exprimă puterea legăturii dintre două variabile (intensitatea relației).

Atât prin regresie, cât și prin corelație putem determina dacă relația este direct proporțională (creșterea variabilei 1 implică creșterea variabilei 2 ; scăderea variabilei 1 implică scăderea variabilei 2), sau invers proporțională (creșterea variabilei 1 duce la scăderea variabilei 2).

Determinarea coeficienților dreptei de regresie a permis crearea unui model matematic ce exprimă legătura între cele două variabile. Este important să putem verifica dacă modelul creat este bun în sensul aproximării cât mai corecte a datelor.

**”Regresia** reprezintă expresia matematică ce permite estimarea unei variabile funcție de cel puțin o altă variabilă. Regresia ajută în determinarea relației și este folosită în special în studii de predicție. Metoda constă în determinarea unei funcții liniare (este cea mai simplă formă de dependență)

$$f(x) = y = a + bx \quad (A14.1)$$

y – este variabila dependentă;

x – variabila independentă sau predictor;

care să aproximeze calculul valorilor y prin valorile x. Atât x cât și y sunt variabile de tip continuu.

**Analiza varianței (ANOVA)** este o metodă statistică ce permite evaluarea performanței modelului determinat. Variația unei variabile aleatoare Y este măsurată prin abaterea standard, dar poate fi folosită și deviația față de valoarea medie ( $Y_i - \bar{Y}$ ).

1. Variația totală poate fi exprimată folosind suma pătratelor deviațiilor astfel:

$$SST = \sum_i (Y_i - \bar{Y})^2 \quad (A14.2)$$

SST – Total Sum o Square (Suma Totală a Pătratelor)

2. Facem apel la valorile estimate prin modelul regresional propus, notate  $\hat{Y}_i = a + B \cdot X_i$ ;

3. Exprimăm astfel:  $Y_i - \bar{Y} = (Y_i - \hat{Y}_i) + (\hat{Y}_i - \bar{Y})$

4. Ridicând la pătrat expresia alăturată se poate arăta că:

$$SST = \sum_i (Y_i - \hat{Y}_i)^2 + \sum_i (\hat{Y}_i - \bar{Y})^2$$

5. *Primul termen:*  $\sum_i (Y_i - \hat{Y}_i)^2$  reprezintă variația datelor în jurul dreptei de regresie. Această variație nu este dorită, fiind considerată o eroare. Este notată *SSE (Error Sum of Square)*.

6. *Al doilea termen,*  $\sum_i (\hat{Y}_i - \bar{Y})^2$  exprimă deviațiile față de medie ale valorilor estimate. Este suma diferențelor față de medie ale valorilor determinate prin regresie. Acestea sunt exprimate de modelul creat. Este notat prescurtat *SSR (Regression Sum of Square)*.

7. Obținem astfel:  $SST = SSE + SSR$

8. Raportul notat  $r^2 = \frac{SSR}{SSE}$  se numește coeficient de determinare și reprezintă pătratul coeficientului de corelație.

9. Definirea mediilor sumelor pătratelor diferențelor ce exprimă eroarea și regresia se realizează prin determinarea gradelor de libertate.

10. *Gradele de libertate* notate *df (degree of freedom)* exprimă dimensiunea necesară unui spațiu de lucru. Este numărul de date independente.

11. De exemplu, dacă avem o condiție de minimizare a erorii, atunci din numărul total de date *n*, condiția de minim va scădea gradele de libertate cu 1. Gradele de libertate definesc un parametru aparținând unei statistici (statistica Fisher de exemplu).

12. Avem astfel: *SSR* este caracterizată de  $df=1$ , *SSE* de  $df=n-2$  și *SST* de  $df=n-1$ .

13. Putem calcula mediile:

$$MSR = \frac{SSR}{1}; MSE = \frac{SSE}{n-2} \quad (A14.3)$$

14. Raportul notat  $F = \frac{MSR}{MSE}$  este o statistică de tip Fisher, care prin nivelul de semnificație determinat (notat *p*), ne dă informația cheie asupra modelului regresional determinat.

15. Dacă valoarea semnificației este  $p < 0.05$ , deci sub 5%, atunci modelul liniar dezvoltat este util în predicție.

16. Iată un exemplu în care tabelul de analiză a varianței în situația regresiei liniare este realizat prin softul de statistică (poate fi SPSS, STATA sau în Ms Excel).

**Tabel A14: Analiza varianței ANOVA pentru modelul regresional liniar.**

| ANOVA            |      |         |        |         |        |
|------------------|------|---------|--------|---------|--------|
|                  | df   | SS      | MS     | F       | Sig. F |
| Regression       | 1    | 53.160  | 53.160 | 106.009 | .000   |
| Residual (Error) | 1179 | 591.232 | .501   |         |        |
| Total            | 1180 | 644.393 |        |         |        |

*Sursa: Regresia Lineară și Corelația, Suport Curs Metode și Tehnici de Cercetare în Științele Sociale [163]*

17. Eroarea sau reziduul au în acest context aceeași semnificație.

18. În linia corespunzătoare regresiei avem calculate valorile  $SSR$ ,  $MSR$  și gradele de libertate. Cu cât această valoare  $SSR$  va fi mai mare cu atât modelul nostru va explica mai bine variațiile prezente.

19. Pe rândul următor sunt datele cu privire la suma erorilor (reziduu),  $SSE$ ,  $MSE$ . Cu cât acestea sunt mai mici cu atât și erorile sistemului sunt mai mici, iar modelul prezintă un grad mai mare de încredere.

20. Dacă avem  $p$  sub  $0.05$  deducem că dreapta de regresie aproximează bine datele noastre.

21. Dacă avem  $p$  calculat peste  $0.05$  dar sub  $0.1$  (10%), putem deduce că variabila independentă are o anumită influență asupra celei dependente dar nu în totalitate. Putem adăuga date noi sau cerceta și influența altor variabile în sistem” [163, pp. 1-7].

## Anexa 15. Chestionar studiu sociologic

Bună ziua stimați manageri ai instituțiilor de învățământ. Mă numesc Lucia Casap și la moment lucrez la teza de doctorat cu tema *“Suportul Informațional ca factor de influență a deciziilor în Marketingul Educațional”*. Acest chestionar vă este adresat în scopul colectării datelor primare necesare în cadrul acestei cercetări. Vă voi fi profund recunoscătoare pentru oferirea a 6 minute necesare pentru a răspunde la 10 întrebări privind situația curentă a disponibilității datelor pentru procesul decizional în instituției dvs. și comunicarea cu părinții/copiii. Datele individuale vor fi păstrate confidențial, iar informația agregată vă va fi oferită la finele procesului de analiză a datelor.

Mulțumesc mult anticipat!

Здравствуйте, дорогие руководители образовательных учреждений. Меня зовут Лучия Касап, и на данный момент я работаю над докторской диссертацией *«Информационная поддержка как фактор влияния решений в образовательном маркетинге»*. Эта анкета адресована вам для сбора первичных данных, необходимых для этого исследования. Я буду благодарна вам за 6 минут, чтобы ответить на 10 вопросов о текущем состоянии доступности данных для принятия решений в вашем учреждении и об общении с родителями / учениками. Индивидуальные данные будут храниться конфиденциально, и агрегированная информация будет предоставлена вам в конце процесса анализа данных.

Заранее спасибо!

1. Tipul instituției și forma de proprietate/ Тип учреждения и форма собственности:

|      |                                         | Publică/<br>Общественное | Privată/<br>Частное |
|------|-----------------------------------------|--------------------------|---------------------|
| 1.a. | Primară/ Начальная                      |                          |                     |
| 1.b. | Gimnaziu/ Гимназий                      |                          |                     |
| 1.c. | Liceu/ Лицей                            |                          |                     |
| 1.d. | Alta specificați/ Другое уточните _____ |                          |                     |

2. În cazul în care doriți să primiți rezultatele agregate, vă rog indicați email-ul dvs./ Если вы хотите получить итоговые результаты, укажите свой адрес электронной почты \_\_\_\_\_

3. Bifați vă rog de care din următoarele sisteme informaționale/pagini dispuneți/ Пожалуйста, укажите, какие из следующих информационных систем/ страниц у вас есть:

|  |  | Da/<br>Да | Nu/<br>Нет | NȘ/NR/<br>НЗ/НО |
|--|--|-----------|------------|-----------------|
|  |  |           |            |                 |



|      |                                                                                                                                                 |  |  |  |
|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|
| 3.a. | Sistem informațional intern/ Внутренняя информационная система                                                                                  |  |  |  |
| 3.b. | www.sime.md                                                                                                                                     |  |  |  |
| 3.c. | Pagina instituției pe rețele de socializare facebook/odnoklassniki etc./ Страница учреждения в социальных сетях facebook / одноклассники и т.д. |  |  |  |
| 3.d. | Site web/ Веб-сайт                                                                                                                              |  |  |  |
| 3.e. | Baze de date interne/ Внутренние базы данных                                                                                                    |  |  |  |
| 3.f. | Alta specificații/ Другое уточните _____                                                                                                        |  |  |  |

4. În care din următoarele scopuri dvs. utilizați informația?/ В каких из следующих целей вы используете информацию?

|      |                                                                                                | <b>Da/<br/>Да</b> | <b>Nu/<br/>Нет</b> | <b>NȘ/NR/<br/>НЗ/НО</b> |
|------|------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|--------------------|-------------------------|
| 4.a. | Stocarea informației, raportare/ Хранение информации, отчетность                               |                   |                    |                         |
| 4.b. | Suport în procesul decizional/ Обоснование принятия решений                                    |                   |                    |                         |
| 4.c. | Comunicare cu clienții (părinți, elevi, etc.)/ Общение с клиентами (родители, ученики и т. д.) |                   |                    |                         |
| 4.d. | Alta specificații/ Другое уточните _____                                                       |                   |                    |                         |

5. Bifați vă rog tipurile de suporturi informaționale utilizate în comunicare cu clienții/ Пожалуйста, отметьте типы информационных носителей, используемых в связи с клиентами:

|      |                                                                                                  | <b>Da/<br/>Да</b> | <b>Nu/<br/>Нет</b> | <b>NȘ/NR/<br/>НЗ/НО</b> |
|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|--------------------|-------------------------|
| 5.a. | Site-ul web al instituției/ Веб-сайт учреждения                                                  |                   |                    |                         |
| 5.b. | Pagină Facebook, Odnoklassniki, LinkedIn etc./ Страницы Facebook, Одноклассники, LinkedIn и т.д. |                   |                    |                         |
| 5.c. | Ședințe/ Совещания                                                                               |                   |                    |                         |
| 5.d. | Consultări publice/ Общественные консультации                                                    |                   |                    |                         |
| 5.e. | Email-uri/ Сообщений электронной почты                                                           |                   |                    |                         |
| 5.f. | Bloguri/ Блоги                                                                                   |                   |                    |                         |
| 5.g. | Alta specificații/ Другое уточните _____                                                         |                   |                    |                         |

6. Ce tipuri de informații oferiți?/ Какую информацию вы предлагаете?

|      |                                                                                        | <b>Da/<br/>Да</b> | <b>Nu/<br/>Нет</b> | <b>NȘ/NR/<br/>НЗ/НО</b> |
|------|----------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|--------------------|-------------------------|
| 6.a. | Despre instituție și oferta educațională/ Об учреждение и образовательных предложениях |                   |                    |                         |
| 6.b. | Despre meniul elevilor/ О меню учеников                                                |                   |                    |                         |
| 6.c. | Despre orarul elevilor/ О расписании учеников                                          |                   |                    |                         |
| 6.d. | Despre reușita elevilor/ О успеваемости учеников                                       |                   |                    |                         |
| 6.e. | Despre frecvența elevilor/ О посещаемость учеников                                     |                   |                    |                         |
| 6.f. | Despre situația financiară a instituției/ О финансового положение учреждения           |                   |                    |                         |
| 6.g. | Alta specificații/ Другое уточните _____                                               |                   |                    |                         |

7. Care din următoarele surse de informații le utilizați în procesul decizional?/ Какие из следующих источников информации вы используете в процессе принятия решений?

|      |                                                                                                                                            | <b>Da/<br/>Да</b> | <b>Nu/<br/>Нет</b> | <b>NŞ/NR/<br/>НЗ/НО</b> |
|------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|--------------------|-------------------------|
| 7.a. | Rapoarte interne elaborate în baza informației din Baza de date/<br>Внутренние доклады, подготовленные на основе информации из базы данных |                   |                    |                         |
| 7.b. | Rapoarte interne elaborate în baza informației colectate manual/<br>Внутренние отчеты, основанные на информации, собранной вручную         |                   |                    |                         |
| 7.c. | Rapoarte interne elaborate în baza informației din SIME/<br>Внутренние отчеты, разработанные на основе информации из SIME                  |                   |                    |                         |
| 7.d. | Sondaje părinți, elevi/ Опросы родителей, учеников                                                                                         |                   |                    |                         |
| 7.e. | Sondaje profesori/ Опросы учителей                                                                                                         |                   |                    |                         |
| 7.f. | Rezultate ședințe/ Результаты совещаний                                                                                                    |                   |                    |                         |
| 7.g. | Rezultate consultări/ Результаты консультаций                                                                                              |                   |                    |                         |
| 7.h. | Alta specificați/ Другое уточните _____                                                                                                    |                   |                    |                         |

8. Pentru care din următoarele scopuri utilizați informația în scopul suportului decizional?/ Для каких из следующих целей вы используете информацию для поддержки принятия решений?

|      |                                                                                                 | <b>Da/<br/>Да</b> | <b>Nu/<br/>Нет</b> | <b>NŞ/NR/<br/>НЗ/НО</b> |
|------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|--------------------|-------------------------|
| 8.a. | Determinarea numărului necesar de profesori/ Определение необходимого количества учителей       |                   |                    |                         |
| 8.b. | Planificarea financiară pentru următoarea perioadă/ Финансовое планирование на следующий период |                   |                    |                         |
| 8.c. | Determinarea priorităților viitoare/ Определение будущих приоритетов                            |                   |                    |                         |
| 8.d. | Identificarea necesităților elevilor, părinților/ Определить потребности учащихся, родителей    |                   |                    |                         |
| 8.e. | Alta specificați/ Другое уточните _____                                                         |                   |                    |                         |

9. Vă rog să apreciați disponibilitatea datelor în formatul și la timpul necesar pentru/ Пожалуйста, оцените доступность данных в формате и времени, необходимого для:

|                                                          | <b>Foarte<br/>nesatisfăcător<br/>/ Очень<br/>неудовлетво<br/>рительно</b> | <b>Nesatisfăcător<br/>/<br/>Неудовлетво<br/>рительно</b> | <b>Nici,<br/>nici/<br/>Ни,<br/>ни</b> | <b>Satisfăcător/<br/>Удовлетворит<br/>ельно</b> | <b>Foarte<br/>satisfăcător/<br/>Очень<br/>удовлетвори<br/>тельно</b> | <b>NŞ/NR/<br/>НЗ/НО</b> |
|----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|-------------------------|
| Comunicare<br>/ Общение                                  |                                                                           |                                                          |                                       |                                                 |                                                                      |                         |
| Proces<br>decizional/<br>Процесса<br>принятия<br>решений |                                                                           |                                                          |                                       |                                                 |                                                                      |                         |

10. Apreciați dorința și necesitatea, de a avea un *Sistem Informațional integrat* care ar permite interconectarea bazelor de date existente și accesarea informațiilor în mod online/ Оцените желание и необходимость иметь

интегрированную Информационную Систему, которая позволила бы подключать существующие базы данных и доступ к информации в Интернете:

|                           | <b>Deloc/<br/>Совершенно<br/>нет</b> | <b>Într-o<br/>oarecare<br/>măsură nu/<br/>В какой-то<br/>мере нет</b> | <b>Nici,<br/>nici/<br/>Ни,<br/>ни</b> | <b>Într-o<br/>oarecare<br/>măsură da/<br/>В какой-то<br/>мере да</b> | <b>Complet de<br/>acord/<br/>Совершенно<br/>да</b> | <b>NŞ/NR/<br/>НЗ/НО</b> |
|---------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|----------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|-------------------------|
| Necesar/<br>Необходимость |                                      |                                                                       |                                       |                                                                      |                                                    |                         |
| Dorit/ Желание            |                                      |                                                                       |                                       |                                                                      |                                                    |                         |

**Anexa 16. Suportul informațional al mediul de marketing educațional  
pentru instituțiile de învățământ general**

**Tabel A.16: Suportul informațional al mediul de marketing educațional pentru instituțiile de învățământ general**

| Dimensiunea                                  | Aspectul        | Sursa                                                                                                                                                                                                                                                                      | Tipurile de informații                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----------------------------------------------|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Macromediul                                  | Demografic      | Biroul Național de Statistică                                                                                                                                                                                                                                              | Populația și procesele demografice:<br><a href="http://statbank.statistica.md/">http://statbank.statistica.md/</a> [78]                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                                              | Economic        | Biroul Național de Statistică                                                                                                                                                                                                                                              | Statistica economică<br><a href="http://statbank.statistica.md/">http://statbank.statistica.md/</a> [78]                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|                                              | Natural         | Biroul Național de Statistică                                                                                                                                                                                                                                              | Mediul înconjurător<br><a href="http://statbank.statistica.md/">http://statbank.statistica.md/</a> [78]                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                                              | Tehnologic      | Biroul Național de Statistică                                                                                                                                                                                                                                              | Statistica economică, tehnologia informației<br><a href="http://statbank.statistica.md/">http://statbank.statistica.md/</a> [78]                                                                                                                                                                                                                                                              |
|                                              | Politic         | Sursele Mass Media                                                                                                                                                                                                                                                         | O listă a surselor mass media poate fi găsită pe site-ul<br><a href="https://news.yam.md">https://news.yam.md</a> [165]                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                                              | Legislativ      | Ministerul Justiției                                                                                                                                                                                                                                                       | Registrul de Stat al Actelor Juridice<br><a href="http://lex.justice.md/">http://lex.justice.md/</a> [166]                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|                                              |                 | MOLDPRES                                                                                                                                                                                                                                                                   | Monitorul Oficial<br><a href="https://www.monitorul.md/">https://www.monitorul.md/</a> [166]                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|                                              | Social-cultural | Biroul Național de Statistică                                                                                                                                                                                                                                              | Statistica socială și culturală<br><a href="http://statbank.statistica.md/">http://statbank.statistica.md/</a> [78]                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Rapoartele companii de cercetări sociologice |                 | Tendențele în comportamentul consumatorului                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Mezomediul                                   | Acte normative  | Ministerul Educației, Culturii și Cercetării                                                                                                                                                                                                                               | Politicile, ghiduri, circulare<br><a href="https://mecc.gov.md/">https://mecc.gov.md/</a> [168]                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|                                              |                 | Organele de specialitate ale Administrația Publică Locală                                                                                                                                                                                                                  | Acte normative, ghiduri, decizii locale. O listă a localităților poate fi găsit la adresa:<br><a href="https://localitati.casata.md/">https://localitati.casata.md/</a> [169]                                                                                                                                                                                                                 |
|                                              |                 | Agenția Națională pentru Asigurarea Calității în Educație și Cercetare                                                                                                                                                                                                     | Politici, acte normative, ghiduri în domeniul calității educației [170]<br><a href="http://www.anacip.md">http://www.anacip.md</a>                                                                                                                                                                                                                                                            |
|                                              |                 | Agenția Națională pentru Curriculum și Evaluare                                                                                                                                                                                                                            | Politici și acte normative în domeniul curriculumului și evaluării<br><a href="http://www.aee.edu.md/">http://www.aee.edu.md/</a> [119]                                                                                                                                                                                                                                                       |
|                                              |                 | Alte instituții reglementatoare:<br>• Agenția Națională pentru Sănătate Publică<br>• Agenției Naționale pentru Siguranța Alimentelor<br>• Serviciul Protecției Civile și Situațiilor Excepționale<br>• Inspectoratul Fiscal<br>• Casa Națională de Asigurări Sociale, etc. | Politici, autorizații, informații, cerințe, pentru funcționare, raportare etc.<br><a href="http://ansp.md/">http://ansp.md/</a> [171]<br><a href="http://www.ansa.gov.md/">http://www.ansa.gov.md/</a> [172]<br><a href="http://dse.md/">http://dse.md/</a> [173]<br><a href="http://www.fisc.md/">http://www.fisc.md/</a> [174]<br><a href="http://www.cnas.md">http://www.cnas.md</a> [175] |

| Dimensiunea               | Aspectul             | Sursa                                                                                                                                                                       | Tipurile de informații                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------|----------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Micromediul extern</b> | Sursele de finanțare | Ministerul Finanțelor<br>Parteneri de dezvoltare                                                                                                                            | Decizii privind alocarea fondurilor și oportunități de accesare a fondurilor suplimentare<br><a href="http://mf.gov.md/">http://mf.gov.md/</a> [176]<br><a href="http://amp.gov.md/">http://amp.gov.md/</a> [177] |
|                           | Beneficiarii         | Baze de date interne<br>Sisteme Informaționale Interne<br>Sistemul Informațional de Management în Educație                                                                  | <a href="https://www.sime.md">https://www.sime.md</a> [100]                                                                                                                                                       |
|                           | Intermediarii        | Baze de date interne<br>Sisteme Informaționale Interne                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                   |
|                           | Concurenții          | Sistemul Informațional de Management în Educație                                                                                                                            | <a href="https://www.sime.md">https://www.sime.md</a> [100]                                                                                                                                                       |
|                           | Publicul             | Biroul Național de Statistică<br>Rapoartele companii de cercetări sociologice<br>Site-uri locale                                                                            | Populația și procesele demografice, conomice, tehnologice etc.<br><a href="http://statbank.statistica.md/">http://statbank.statistica.md/</a> [78]                                                                |
| <b>Micromediul intern</b> | Resurse umane        | Rapoarte interne<br>Sisteme Informaționale Interne<br>Sistemul Informațional de Management în Educație                                                                      | <a href="https://www.sime.md">https://www.sime.md</a> [100]                                                                                                                                                       |
|                           | Resurse materiale    | Rapoarte interne<br>Sisteme Informaționale Interne<br>Sistemul Informațional de Management în Educație                                                                      | <a href="https://www.sime.md">https://www.sime.md</a> [100]                                                                                                                                                       |
|                           | Resurse financiare   | Rapoarte interne<br>Sisteme Informaționale Interne<br>Sistemul Informațional de Management în Educație                                                                      | <a href="https://www.sime.md">https://www.sime.md</a> [100]                                                                                                                                                       |
|                           | Mix-ul de marketing  | Rapoarte interne<br>Sisteme Informaționale Interne<br>Sistemul Informațional de Management în Educație<br>Rapoartele companii de cercetări sociologice<br>Cercetări proprii | <a href="https://www.sime.md">https://www.sime.md</a> [100]                                                                                                                                                       |

*Sursa: Elaborat de autor*

**Anexa 17. Sisteme informaționale și soluții automatizate în educație la  
nivel național în Republica Moldova**

**Tabel A.17: Sisteme informaționale și soluții automatizate în educație la nivel național în Republica Moldova**

| Denumire                                                                                                                  |                                                                           | Scop                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Tip de informații disponibile pentru instituții                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Sisteme informaționale de suport a deciziilor</b>                                                                      |                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <b>”Sistemul Informațional de Management în Educație” (SIME) [178]</b>                                                    |                                                                           | Este un sistem informatic destinat managementului de date din sistemul educațional. ”SIME” reprezintă un depozit de stocare a datelor, procesare, analiză și raportare privind informații din domeniul educațional [179] [180]. Oferă acces la date atât responsabililor la nivel național, cât și local sau la nivel de instituție. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• școli (inclusiv infrastructura și echipamentul);</li> <li>• elevi (inclusiv informații privind cerințele educaționale speciale);</li> <li>• profesori (grad, vechime în muncă, obiecte predate etc.);</li> <li>• personal auxiliar (norma de angajare, vechime în muncă etc.).</li> </ul> |
| <b>”Sistemul de personalizare a actelor de studii” (SIPAS), ”este format la momentul actual din alte două subsisteme:</b> | <b>”Sistemul de personalizare a certificatelor gimnaziale” (SPCG)</b>     | Este destinat automatizării proceselor de colectare și stocare a datelor referitoare la absolvenții învățământului gimnazial din Republica Moldova. Datele din ”SPCG” sunt utilizate de factorii de decizie de nivel instituțional, raional/municipal și național pentru personalizarea actelor de studii [181, p. 5].               | N/A                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|                                                                                                                           | <b>”Sistemul de personalizare a adeverințelor învățământului special”</b> | Este destinat automatizării proceselor de colectare și stocare a datelor referitoare la absolvenții învățământului special din Republica Moldova.                                                                                                                                                                                    | N/A                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
| <b>”Sistemul Automatizat de Prelucrare a Datelor” (SAPD)</b>                                                              |                                                                           | Conține date privind situația școlară încheiată pentru clasa a X-XII-a a candidaților la bacalaureat, dar și rezultatele la aceste examene. Datele personalizate cu referire la rezultatele examenului de bacalaureat sunt stocate, prelucrate și administrate conform prevederilor                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rezultatele elevilor la bacalaureat</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                            |

| Denumire                                                                                                         | Scop                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Tip de informații disponibile pentru instituții                                                                                                                                                                                               |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                                                  | Instrucțiunile privind procedurile de administrare a "Sistemului Automatizat de Prelucrare a Datelor". Datele introduse în "SAPD" sunt utilizate pentru tiparul testelor de examen personalizate și tiparul centralizat al diplomelor de bacalaureat, precum și ale anexelor la acestea [182].                                                            |                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Soluții automatizate de comunicare</b>                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                               |
| <b>Portalul de Date Deschise</b> :<br><a href="http://www.sime.md:8080">www.sime.md:8080</a> [102].              | Realizat în baza "SIME", Portalul oferă un acces ușor și rapid la diverse date statistice. Portalul permite optimizarea proceselor de administrare în domeniul învățământului, și de asemenea oferă un acces mai larg tuturor cetățenilor din Republica Moldova cointeresați de informația actuală colectată [182, p. 3].                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• instituții;</li> <li>• angajați;</li> <li>• elevi;</li> <li>• statistici;</li> <li>• fișele instituțiilor;</li> <li>• harta.</li> </ul>                                                              |
| <b>Site-urile instituțiilor reglementatoare din domeniu:</b>                                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ministerului Educației, Culturii și Cercetării [184];</li> <li>- Agenția Națională de Asigurare a Calității în Educație și Cercetare [170];</li> <li>- Agenția Națională pentru Curriculum și Evaluare [185];</li> <li>- Centrul Tehnologii Informaționale și Comunicaționale în Educație [137], etc.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• informații de contact;</li> <li>• acte normative;</li> <li>• oportunități pentru elevi și profesori, etc.</li> </ul>                                                                                 |
| <b>"Portal național al învățământului profesional tehnic"</b> – <a href="http://www.ipt.md">www.ipt.md</a> [186] | Destinată plasării informațiilor relevante privind învățământul profesional tehnic precum:                                                                                                                                                                                                                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• instituții;</li> <li>• programele de studii oferite de instituții;</li> <li>• stagiile de practică disponibile;</li> <li>• materiale didactice și produse educaționale;</li> <li>• harta.</li> </ul> |

| Denumire                                                                                                                                      | Scop                                                                                                                                            | Tip de informații disponibile pentru instituții                                                                                                                                                                                                                                                               |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ”Platforma egrădinița” disponibilă doar în Chișinău <a href="http://www.egradinita.md">www.egradinita.md</a> [187].                           | Destinată plasării informațiilor relevante privind învățământul preșcolar din Chișinău:                                                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• instituțiile pe sectoare ale Chișinăului;</li> <li>• rapoarte de activitate;</li> <li>• numărul de cereri și locuri libere în instituții;</li> <li>• modul de înregistrare și cadrul normativ;</li> <li>• mecanism de feedback și raportare a abuzurilor.</li> </ul> |
| <b>Soluțiile IT integrate în serviciile din domeniul educațional</b>                                                                          |                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| ”Platforma egrădinița” <a href="http://www.egradinita.md">www.egradinita.md</a> [187].                                                        | Dispune și de funcția de înregistrare online în grădinițe.                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>• formular de depunere a cererii pentru înscrierea la grădiniță.</li> </ul>                                                                                                                                                                                            |
| <b>Platforma de verificare a actelor de studii</b> [188]:                                                                                     | Oferă posibilitatea pentru învățământul general, profesional tehnic și superior de:                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• verificare a diplomelor din învățământ.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                   |
| <b>Manualele școlare în formatul PDF</b> [189]. <a href="http://ctice.md/ctice2013/?page_id=1690">http://ctice.md/ctice2013/?page_id=1690</a> | Pentru un acces mai facil la suportul didactic. Sunt disponibile pe site-ul ”Centrul Tehnologii Informaționale și Comunicaționale în Educație”. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• manuale online pentru clasele I-XII</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                       |

*Sursa: Elaborat de autor*



**Anexa 18. Competențe conform standardelor de formare a managerilor  
în domeniul marketingului educațional**

**Tabel A.18: Competențe conform standardelor de formare a managerilor în domeniul marketingului educațional**

| Ce trebuie să cunoască                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Ce trebuie să poată                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Standard I</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <p>Cunoștințe de bază privind:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• principalele concepte referitoare la marketing;</li> <li>• esența marketingului educațional;</li> <li>• noțiunile de bază aplicate în marketingul educațional;</li> <li>• concepte moderne privind marketingul educațional.</li> </ul>                                                                                                  | <p>Abilități de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• aplicare și adaptarea teoriilor și metodicilor generale privind marketingul în sfera educației;</li> <li>• aplicarea conceptelor de marketing;</li> <li>• demonstrare a cunoașterii principiilor marketingului educațional în activitatea managerială concretă.</li> </ul>                                                                                                                                                                           |
| <b>Standard II</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <p>Cunoștințe de bază privind:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• piața educațională, particularitățile și tendințele de dezvoltare a acesteia;</li> <li>• cercetarea de piață;</li> <li>• poziționarea instituției de învățământ pe piața educațională;</li> <li>• segmentarea pieței;</li> <li>• cercetarea de piață;</li> <li>• particularitățile comportamentului consumatorilor pe piață.</li> </ul> | <p>Abilități de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• determinare a dezvoltării pieței educaționale;</li> <li>• efectuarea cercetărilor de piață;</li> <li>• de analiză și determinare a factorilor externi și interni care influențează poziția pe piață a instituției de învățământ;</li> <li>• segmentarea pieței și de stabilire a nevoilor educaționale și particularităților comportamentului consumatorilor din diferite segmente.</li> </ul>                                                       |
| <b>Standard III</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <p>Cunoștințe de bază privind:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• mix-ul de marketing și specificul acestuia în cazul marketingului educațional;</li> <li>• particularitățile programelor educaționale;</li> <li>• dezvoltarea politicii de preț;</li> <li>• promovarea serviciilor educaționale;</li> <li>• criteriile de evaluare a eficienței activității de marketing educațional.</li> </ul>         | <p>Abilități de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• determinare a elementelor mix-ului de marketing educațional;</li> <li>• stabilire a managementului dezvoltării programelor educaționale;</li> <li>• elaborare/ dezvoltare și aplicare flexibilă a politicii de preț;</li> <li>• determinare a canalelor de promovare a serviciilor educaționale;</li> <li>• formulare a criteriilor de autoevaluare a eficienței activității de marketing;</li> <li>• realizare a auditului de marketing.</li> </ul> |
| <b>Standard IV</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <p>Cunoștințe de bază privind:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• particularitățile activității de marketing al instituțiilor de învățământ;</li> <li>• particularitățile planificării strategice a activității instituțiilor de învățământ;</li> <li>• planul de marketing al instituției de învățământ;</li> <li>• promovarea imaginii instituției de învățământ.</li> </ul>                            | <p>Abilități de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• realizare a planificării strategice a activității instituției de învățământ, incluzând capitolul special – activitatea de marketing;</li> <li>• elaborare a planurilor de marketing pentru activități specifice;</li> <li>• determinare a modalităților de promovare a imaginii instituției de învățământ.</li> </ul>                                                                                                                                |
| <b>Standard V</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <p>Cunoștințe de bază privind:</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <p>Abilități de:</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

| Ce trebuie să cunoască                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | Ce trebuie să poată                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• noțiunea SIMK și domeniile de aplicare a acestora;</li> <li>• noțiunea de soluțiile automatizate de marketing și domeniile de aplicare a acestora;</li> <li>• noțiuni de SI integrate și aplicare a acestora.</li> <li>• modul de utilizare a SIMk, soluțiilor automatizate de marketing și SI integrate în procesul decizional și de co-creare a serviciilor educaționale.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• formare a SIMk și utilizare a acestuia;</li> <li>• identificarea soluțiilor automatizate de marketing și utilizare a acestora;</li> <li>• formarea SI integrate și utilizare acestora.</li> <li>• utilizarea SIMk, soluțiilor automatizate de marketing și SI integrate în procesul decizional și de co-creare a serviciilor educaționale.</li> </ul> |

*Sursa: Adaptat după Marketingul Universitar - Concept strategic în dezvoltarea instituțiilor de învățământ superior [146, pp. 65-66]*

**Anexa 19. Analiza comparativă a platformelor de comunicare, sistemelor informaționale și serviciilor electronice disponibile la nivel de instituție în sectorul educațional în Republica Moldova și Suedia**

**Tabel A.19: Analiza comparativă a platformelor de comunicare, sistemelor informaționale și serviciilor electronice disponibile la nivel de instituție în sectorul educațional în Republica Moldova și Suedia**

| Treapta școlară            | Moldova                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Suedia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Preșcolară</b>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Unele baze de date interne;</li> <li>- Paginile instituțiilor pe rețele de socializare;</li> <li>- Unele site-uri ale instituțiilor;</li> <li>- Platforma de înregistrare on-line disponibilă pentru Chișinău.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sisteme informaționale interne;</li> <li>- Platforma municipalității;</li> <li>- Site-urile grupelor;</li> <li>- Platforma cu informații despre copii;</li> <li>- Platforma pentru monitorizarea prezenței copiilor;</li> <li>- Formulare de admitere a copiilor;</li> <li>- Instrument analitic pentru rapoarte;</li> <li>- Sistem pentru profesori - orar;</li> <li>- Platforma pentru informații financiare.</li> </ul> |
| <b>Primar și Gimnazial</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Baze de date interne;</li> <li>- Paginile instituțiilor pe rețele de socializare;</li> <li>- Unele site-uri ale instituțiilor;</li> <li>- SIME;</li> <li>- Portalul Date Deschise;</li> <li>- SIPAS (gimnaziu);</li> <li>- Platforma de verificare a actelor de studii (gimnaziu).</li> </ul>                                                                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sisteme informaționale interne;</li> <li>- Platforma municipalității;</li> <li>- Site-urile claselor;</li> <li>- Platforma cu informații despre elevi;</li> <li>- Platforma pentru monitorizarea prezenței elevilor;</li> <li>- Formulare de admitere a elevilor;</li> <li>- Instrument analitic pentru rapoarte;</li> <li>- Sistem pentru profesori - orar;</li> <li>- Platforma pentru informații financiare.</li> </ul> |
| <b>Liceu</b>               | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Baze de date interne;</li> <li>- Paginile instituțiilor pe rețele de socializare;</li> <li>- Unele site-uri ale instituțiilor;</li> <li>- SIME;</li> <li>- Portalul Date Deschise;</li> <li>- SAPD;</li> <li>- Platforma de verificare a actelor de studii.</li> </ul>                                                                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sisteme informaționale interne;</li> <li>- Platforma municipalității;</li> <li>- Site-urile instituțiilor;</li> <li>- Platforma cu informații despre elevi;</li> <li>- Sistem pentru date agregate despre elevi;</li> <li>- Platforma pentru monitorizarea prezenței elevilor;</li> </ul>                                                                                                                                  |
| <b>Profesional tehnic</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Baze de date interne;</li> <li>- Paginile instituțiilor pe rețele de socializare;</li> <li>- Unele site-uri ale instituțiilor;</li> <li>- Portal național al învățământului profesional tehnic;</li> <li>- Platforma de verificare a actelor de studii.</li> </ul>                                                                                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Formulare de admitere a copiilor;</li> <li>- Instrument analitic pentru rapoarte;</li> <li>- Sistem pentru profesori - orar;</li> <li>- Platforma de învățare la distanță;</li> <li>- Platforma bibliotecilor;</li> <li>- Platforma pentru informații financiare.</li> </ul>                                                                                                                                               |
| <b>Superior</b>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Baze de date interne;</li> <li>- Paginile instituțiilor pe rețele de socializare;</li> <li>- Unele site-uri ale instituțiilor;</li> <li>- Orarul cursurilor;</li> <li>- Informații privind notele;</li> <li>- Platforma de eliberare a diplomelor;</li> <li>- Platforma de verificare a actelor de studii;</li> <li>- Sisteme Informaționale interne;</li> <li>- Sisteme ale bibliotecilor;</li> <li>- Sisteme de învățare la distanță.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sisteme informaționale interne;</li> <li>- Site-urile instituțiilor;</li> <li>- Platforma cu informații despre elevi;</li> <li>- Platforma de admitere pentru studenți;</li> <li>- Informații privind notele;</li> <li>- Platforma de eliberare a diplomelor;</li> <li>- Sistem pentru profesori - orar;</li> <li>- Platforma bibliotecilor;</li> <li>- Platforma de învățare la distanță.</li> </ul>                      |

*Notă\*: Considerând nivelul sporit de descentralizare, în Suedia nivelul național a fost înlocuit cu municipalitatea.*

*Sursa: Elaborat de autor*

**Anexa 20. Diferențe între abordarea de marketing educațional modern și  
"tradițional"**

**Tabel A.20: Diferențe între abordarea de marketing educațional modern și "tradițional"**

| <i>Dimensiunea</i>                | <i>Accentele marketinului educațional "tradițional"</i>                                                                                                                                                                     | <i>Accentele marketingului educațional modern</i>                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Unitatea primară de schimb        | Oamenii fac schimb de bunuri (de exemplu, obțin diplome de la școli).                                                                                                                                                       | Oamenii fac schimburi pentru a dobândi beneficiile competențelor specializate (de exemplu, cumpără servicii sub forma creșterii cunoștințelor și abilităților).                                                     |
| Rolul clientului                  | Clientul este destinatarul bunurilor. Accentul se pune pe furnizarea unei educații de înaltă calitate elevilor.                                                                                                             | Clientul este co-producătorul de servicii. Accentul este pus pe colaborarea cu elevii pentru a co-produce învățarea de-a lungul vieții.                                                                             |
| Rolul profesorului                | Dezvoltarea și furnizarea de valoare sub forma unui curs de „calitate” elevilor (de exemplu., Cunoștințe prin livrare de informații). Metoda citirii conspectului este un exemplu.                                          | Dezvoltarea și co-crea valorilor sub forma unei relații de „calitate” cu elevii în procesul de învățare (de exemplu, să se concentreze pe dezvoltarea abilităților de gândire critică, să co-editeze împreună).     |
| Determinarea "valorii"            | Valoarea este determinată de producător (în acest caz elevul și alte părți interesate). Accentul pe atingerea obiectivelor auto-percepute ale părților interesate ale elevilor, părinților și reprezentanții pieței muncii. | Valoarea este percepută și determinată de consumator pe baza "valorii în utilizare". Accentul se extinde și la atingerea obiectivelor de dezvoltare normativă a elevilor și ale părților interesate ale societății. |
| Accesntul obiectivului            | Percepția relevanței locului de muncă.                                                                                                                                                                                      | Creșterea personală prin învățarea pe parcursul vieții.                                                                                                                                                             |
| Măsurarea succesului de marketing | Satisfacția elevului, părintelor și industriei.                                                                                                                                                                             | Creșterea personală prin învățarea pe parcursul vieții; sporirea capitalului social.                                                                                                                                |
| Scopul educației                  | Obținerea locului de muncă și succesului.                                                                                                                                                                                   | Creșterea personală prin învățarea pe parcursul vieții; sporirea capitalului social.                                                                                                                                |
| Părțile interesate primare        | Elev, părinte și industrie.                                                                                                                                                                                                 | Elev, părinte, industrie și societate.                                                                                                                                                                              |
| Orientarea temporală              | Termen scurt.                                                                                                                                                                                                               | Termen lung.                                                                                                                                                                                                        |

*Sursa: Trecerea de la "marketizarea" la marketingul învățământului superior: co-crearea valorii în învățământul superior [84, p. 53]*

**Anexa 21. Act de implementare a rezultatelor cercetării eliberat de  
Ministerul Educației, Culturii și Cercetării**

**Ministerul Educației,  
Culturii și Cercetării**

**CERTIFICAT  
de implementare**

Prin prezenta, Ministerul Educației, Culturii și Cercetării confirmă suportul acordat autorităților publice centrale în implementarea activităților de elaborare, dezvoltare și integrare a sistemelor informaționale în educație pentru realizarea politicilor bazate pe dovezi, de către Lucia Casap, în activitatea sa de expert național – Analist, în cadrul Proiectului Uniunii Europene „Asistență tehnică în domeniul învățământ și formare profesională în Republica Moldova” implementat de compania GOPA și Ofițer Operațiuni în Educație în cadrul Băncii Mondiale.

Activând în cadrul Proiectului Uniunii Europene „Asistență tehnică în domeniul învățământ și formare profesională în Republica Moldova” în perioada martie 2014 – mai 2016, aceasta a propus metodologii și modele de:

- Extindere a "Sistemului Informațional de Management în Educație" (SIME) de la nivelul învățământului general, la nivelul învățământului profesional tehnic;
- Dezvoltarea a "Sistemului Informațional de gestiune a Calificărilor" și integrare a acestuia cu "SIME" și "Platforma de comunicare pentru învățământul profesional tehnic" [www.ipt.md](http://www.ipt.md);

Fiind în funcția de **Ofițer Operațiuni în Educație în cadrul Băncii Mondiale, din iunie 2016 – până în prezent, dumneaei susține:**

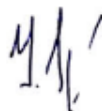
- Extinderea "Sistemului Informațional de Management în Educație" (SIME) de la nivelul învățământului general, la nivelul învățământului profesional tehnic și preșcolar;
- Dezvoltarea și integrarea "Sistemului Informațional de Evaluare Externă a Instituțiilor de Învățământ General";
- Îmbunătățirea "Sistemului Automatizat de Procesare a Datelor".

inițiate în cadrul "Proiectului de Reformă a Învățământului în Moldova". Totodată, în calitate de lider de proiect pentru grantul "Parteneriatului Global pentru Responsabilitate Socială" – "Școala Mea" implementat de "Expert Grup", Lucia Casap a susținut acțiunile de implicare și consultare a cetățenilor în procesul decizional și de prestare a serviciilor educaționale.

Contribuția proiectul Uniunii Europene și proiectelor Băncii Mondiale în domeniul elaborării și utilizării sistemelor informaționale pentru elaborarea politicilor educaționale fundamentate, dar și implicarea cetățenilor în procesul decizional de și prestare a serviciilor educaționale au constituit un suport semnificativ în realizarea reformelor ce au condus la creșterea calității educației.

În acest context, Ministerul Educației, Culturii și Cercetării, exprimă mulțumiri pentru suportul acordat și deschiderea pentru noi activități de consolidare a suportului informațional pentru luarea deciziilor fundamentate în domeniul politicilor educaționale și eforturilor de implicare a cetățenilor în procesul decizional și de prestare a serviciilor în educație.

**Secretar General de Stat**



**Igor Șarov**

"8" aprilie 2019



## Anexa 22. Act de implementare a rezultatelor cercetării eliberat de Centrul Tehnologii Informaționale și Comunicaționale în Educație



MINISTERUL EDUCAȚIEI,  
CULTURII ȘI CERCETĂRII  
AL REPUBLICII MOLDOVA

CENTRUL TEHNOLOGII  
INFORMAȚIONALE ȘI  
COMUNICAȚIONALE ÎN EDUCAȚIE



Republica Moldova, m. Chișinău, str. Alecu Russo 1, et. 12, MD-2068, tel/fax: 022-434083, ctice.gov.md

### ACT DE IMPLEMENTARE

a rezultatelor științifice obținute în teza de doctor în economie cu tema  
"Suportul Informațional ca Factor de Influență a Deciziilor în Marketingul Educațional" elaborată  
de către drd. Lucia Casap, în cadrul departamentului "Marketing și Logistică", Academia de Studii  
Economice din Moldova

Prin prezentul act, Centrul Tehnologii Informaționale și Comunicaționale în Educație confirmă  
că în activitatea instituției sunt considerate rezultatele științifice obținute în teza de doctor în  
economie a drd. Lucia Casap cu tema "Suportul Informațional ca Factor de Influență a Deciziilor în  
Marketingul Educațional", privind dezvoltarea și integrarea sistemelor informaționale în educație  
pentru sporirea calității prin luarea deciziilor bazate pe date. Deosebit de importante sunt concluziile  
și recomandările privind necesitatea:

- **Digitalizării informației** despre mediul intern și extern al școlii pentru sporirea accesului la  
aceasta și creșterea nivelului de utilizare în procesul de comunicare și luare a deciziilor,  
inclusiv de marketing.
- **Instruirii managerilor instituțiilor și personalului administrativ** în domeniul:
  - o *tehnicilor de analiză a informației*, pentru a înțelege și utiliza informația în  
comunicarea cu beneficiarii și fundamentarea deciziilor, cu scopul îmbunătățirii  
calității serviciilor educaționale și gradului de satisfacție al beneficiarilor.
  - o *TI*, pentru a cunoaște și utiliza soluții tehnologice de comunicare și analiză a datelor  
pentru fundamentarea deciziilor.

În acest context, Centrul Tehnologii Informaționale și Comunicaționale în Educație, exprimă  
mulțumiri pentru suportul acordat de către dna. Lucia Casap în activitatea sa științifică și profesională,  
și deschiderea pentru noi activități de consolidare a suportului informațional pentru luarea deciziilor  
în educație.

Șef CTICE

29 august 2019

Arcadi MALEAROVICI



## **DECLARAȚIE PRIVIND ASUMAREA RĂSPUNDERII**

Subsemnata, Lucia Casap, declar pe răspundere personală că materialele prezentate în teza de doctorat sunt rezultatul propriilor cercetări și realizări științifice. Conștientizez că, în caz contrar, urmează să suport consecințele în conformitate cu legislația în vigoare.

**Lucia Casap**

Semnătura

Data: /\_\_\_\_\_/



## CURRICULUM VITAE

### INFORMAȚIE PERSONALĂ **Lucia Casap**

 7/7 Studenților str., ap. 53, MD-2045, Chișinău, Republica Moldova  
 +373 79280853  
 lucia.casap@gmail.com  
 Sex Feminin | Data nașterii 26/11/1985 | Naționalitatea Republica Moldova

### EXPERIENȚA ÎN MUNCĂ

|                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>IUNIE 2016 – PREZENT</b>         | <b><i>Ofițer Operațiuni în Educație</i></b><br>Banca Mondială<br>Suport în implementarea portofoliului în domeniul educației în Moldova și Ucraina;<br>Suport activitățile analitice în sectorul educațional prin analiza unor subiecte specifice;<br>Acordarea sprijinului partenerilor implicați în implementarea proiectelor și granturilor din educație pentru identificarea blocajelor, rezolvarea problemelor și avansarea progreselor pe diferite componente;<br>Monitorizarea implementării proiectelor și operațiunilor din educație;<br>Oferire suport în pregătirea diverselor produse/ rezultate operaționale;<br>Interacțiunea cu omologii guvernamentali, cu Grupul Local din Educație și cu alte organizații partenere;<br>Participarea la vizite de implementare și la discuții cu omologilor;<br>Participarea la revizuirea documentelor la nivel de instituție.<br>Instituție internațională |
| <b>IUNIE 2015 – PREZENT</b>         | <b><i>Lector, Strategii de promovare a Proiectelor Europene</i></b><br>Academia de Studii Economice<br>Elaborare curriculum;<br>Elaborarea suportului de curs;<br>Activități teoretice și practice de predare;<br>Instituție publică                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>MARTIE 2014 – MAI 2016</b>       | <b><i>Expert Național - Analist</i></b><br>Proiectul Uniunii Europene „Asistență tehnică în domeniul învățământ și formare profesională în Republica Moldova” implementat de compania GOPA<br>Cartografierea instituțiilor de învățământ profesional tehnice;<br>Elaborarea bazei de date privind calificările și donatorii;<br>Elaborarea Master Planului de reorganizare a instituțiilor de învățământ profesional tehnice;<br>Analiza pieței muncii;<br>Elaborarea standardelor ocupaționale (Coordonarea discuției în grup utilizând metoda DACUM, Asistarea grupului în elaborarea standardului ocupațional);<br>Susținerea Ministerului Educației în activități de realizare a condiționalităților programului de suport bugetar;<br>Proiect non comercial                                                                                                                                               |
| <b>MARTIE 2013- NOIEMBRIE 2013</b>  | <b><i>SIME Consultant (Sistemul Informațional de Management în Educație)</i></b><br>Ministerul Educației al Republicii Moldova<br>Elaborarea noilor instrumente ale sistemului școlar de cartografiere pentru baza de date SIE care include stocarea datelor privind elevii, directorii, profesorii, personalul auxiliar și notele elevilor la testele și examenele naționale;<br>Elaborarea ghidurilor pentru facilitarea procesului de colectare a datelor;<br>Elaborarea materialelor de curs pentru instruirea utilizatorilor sistemului modernizat de cartografiere;<br>Instruirea angajaților Ministerului Educației și Responsabililor TIC din raioane.<br>Instituție publică                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>APRILIE 2012- DECEMBRIE 2012</b> | <b><i>Consultant Național</i></b><br>Institutul de Politici Publice, beneficiar final Ministerul Educației al Republicii Moldova, Banca Mondială<br>Recensământul școlilor, angajaților și elevilor:                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |

|                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                     | Planificarea financiară și în timp a colectării datelor;<br>Administrarea procesului de colectare a datelor;<br>Elaborarea instrumentelor de colectare a informației pentru recensământul școlilor, angajaților și elevilor;<br>Instruirea responsabililor TIC din raioane;<br>Asistarea colectării datelor în două valuri;<br>Asistarea analizei datelor și scrierii raportului.<br><i>Instituție de cercetare</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>AUGUST 2009 - DECEMBRIE 2012</b> | <i>Consultant</i><br>SCOPE 2009-2012, Cooperarea științifică între Europa de Est și Elveția, Piața managerilor din West și Est, Proiect European, Institutul de Politici Publice<br>Acest proiect de cercetare a investigat structura emergentă a piețelor managerilor de top executivi și membrii consiliului non-executiv în Europa de Vest (Elveția) și Europa de Est (Albania, Moldova, și România), în special concentrându-se pe modul în care îmbunătățirea eficienței în aceste segmente ale pieței muncii pot servi ca o platformă pentru creștere economică și prosperitatea în economiile în tranziție.<br>Elaborarea metodologiei și eșantionarea;<br>Colectarea datelor (interviuri aprofundate cu aproximativ 150 de manageri de top din companiile notorii);<br>Analiza datelor;<br>Scrierea rapoartelor și articolelor;<br>Participarea în workshops, conferințe și prezentări publice naționale și internaționale;<br><i>Instituție de cercetare</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>AUGUST 2007 - DECEMBRIE 2013</b> | <i>Consultant Senior, Manager Departamentului de Analiză a Datelor</i><br>Magenta Consulting, Moldova<br>World Bank:<br>Consultant în interpretarea datelor pentru “Monitorizarea Reformei Educaționale” (2012);<br>Analist/Expert senior al studiului “Percepția, utilizarea și susținerea de către cetățeni a transformării E-Guvernării în Republica Moldova” (2012);<br>UNICEF:<br>Consultant interpretarea datelor pentru “Monitorizarea reformei educaționale de înrolare a elevilor din Sudul Moldovei” (2011);<br>CEED, USAID:<br>Asistent elaborator raport “Determinarea necesităților de traininguri și alte activități de instruire pentru companiile și specialiștii din domeniul ICT din Moldova” (2011);<br>UNDP:<br>Project Manager asistent și elaborator rapoarte “Cercetarea E-Dezvoltării Republicii Moldova” (2009);<br>Manager colectarea datelor pentru “Determinarea cererii sectorului privat din Moldova de abilități ICT” (2007);<br>Managementul proiectelor;<br>Planificarea activităților, financiară;<br>Managementul cercetărilor de marketing și sociologice;<br>Realizarea sondajelor on-line;<br>Realizarea eșantionărilor;<br>Identificarea și elaborarea instrumentelor de cercetare;<br>Elaborarea chestionarelor și bazelor de date;<br>Elaborarea ghidurilor de moderare;<br>Conducerea focus-grupurilor<br>Prelucrarea bazelor de date;<br>Analiza datelor, scrierea rapoartelor;<br>Analize cost-beneficiu;<br>Elaborarea rapoartelor și prezentărilor publice;<br>Elaborarea media planurilor;<br>Realizarea Business Planurilor;<br><u>Experiență în administrarea proiectelor și analiza datelor în cadrul proiectelor sociale precum:</u><br>World Bank;<br>UNICEF;<br>UNDP;<br>UNWOMEN;<br>USAID;<br>E-Government Centre etc;<br><i>Consulting, Cercetare</i> |
| <b>IANUARIE 2007 - AUGUST 2007</b>  | <i>Agent Promoțional</i><br>IMC Market<br>Elaborarea și administrarea chestionarelor;<br>Colectarea și analiza datelor;<br>Realizarea cercetărilor de marketing;                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

|           |                                                                                                                                        |
|-----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|           | Organizarea evenimentelor promoționale.                                                                                                |
|           | Retail FMCG                                                                                                                            |
| 2005-2006 | Marketing Agent                                                                                                                        |
|           | Grupul Proiectelor Inteligente, Moldova                                                                                                |
|           | Instruirea operatorilor;<br>Modificări de merchandising ale companiei;<br>Colectarea datelor;<br>Introducerea datelor în baza de date. |
|           | Agenție PR                                                                                                                             |

## EDUCAȚIE ȘI TRAININGURI

|                            |                                                                                                                |             |
|----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| Iunie 2015                 | UNESCO/Obuchi 2015 Japan Fellowship                                                                            | Fellowship. |
| Iunie 2016                 | Vizită de cercetare la Universitatea din Karlstad, Suedia                                                      |             |
|                            | ▪ E-Guvernarea: Armonizarea sistemelor informaționale în educație în Republica Moldova prin implementarea EMIS |             |
| NOIEMBRIE 2014-<br>PREZENT | Doctorand                                                                                                      | Doctorat.   |
|                            | Academia de Studii Economice, Chișinău, Moldova                                                                |             |
|                            | ▪ Economie;<br>▪ Marketing Social.                                                                             |             |
| 2014                       | Curs on-line M&E Fundamentals                                                                                  |             |
|                            | Measure Evaluation, USAID                                                                                      |             |
|                            | ▪ Monitorizare și Evaluare                                                                                     |             |
| 2008-2010                  | Master în Business și Administrarea Afacerii                                                                   | Master      |
|                            | Academia de Studii Economice, Chișinău, Moldova                                                                |             |
|                            | ▪ Administrarea Afacerii                                                                                       |             |
| 2009                       | IT SPSS Training Diploma                                                                                       |             |
|                            | Romsym Consulting SRL                                                                                          |             |
|                            | ▪ SPSS                                                                                                         |             |
| 2004-2008                  | Licențiat în Economie                                                                                          | Licență     |
|                            | Academia de Studii Economice, Chișinău, Moldova                                                                |             |
|                            | ▪ Business și Administrarea Afacerii, specialitatea Marketing și Logistică                                     |             |

## ABILITĂȚI PERSONALE

|               |            |       |                      |           |         |
|---------------|------------|-------|----------------------|-----------|---------|
| Limba maternă | Româna     |       |                      |           |         |
| ALTE LIMBI    |            |       |                      |           |         |
|               | ÎNȚELEGERE |       | VORBIRE              |           | SCRIERE |
|               | Vorbit     | Citit | Interacțiune vorbire | Exprimare |         |
| Engleza       | C2         | C2    | C1                   | C1        | C1      |
| Rusa          | C2         | C2    | C1                   | C1        | C1      |
| Franceza      | C2         | C2    | C1                   | C1        | C1      |

|                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Abilități de comunicare | Abilități de comunicare publică (obținute în cadrul prezentărilor la conferințe naționale și internaționale); abilități de comunicare interculturală (cu experți internaționali); abilități de negociere (în proiecte și planuri de lucru); abilități de conducere a echipelor. |
|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                                          |                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Abilități organizatorice/<br>manageriale | Competențe în organizarea și coordonarea proiectelor sociale și comerciale la nivel național, coordonarea studiilor analitice, abilități de organizare și instruire a personalului implicat în activități analitice și tehnice, etc. |
|------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|---------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Abilități tehnice   | Competențe de elaborare a instrumentelor de cercetare pentru diferite proiecte cantitative și calitative, elaborarea metodologiilor, eșantionare, studii on-line, manipulare a bazelor de date în SPSS sau Excel, colectarea și analiza datelor, analiză a politicilor și elaborarea recomandărilor, analize cost-beneficiu, monitorizare mass-media, planificare media, scrierea rapoartelor; |
| Abilități IT        | Comanda excelentă a instrumentelor Microsoft Office <sup>TM</sup> . Competență în sistemele de operare Windows și Linux, MS Visio utilizator de nivel mediu.                                                                                                                                                                                                                                   |
| Permis de conducere | Categoria B                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

#### INFORMAȚII ADIȚIONALE

|                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Conferințe și publicații: | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2018, <i>The Informational Support in Educational Marketing Decision-Making Process in the Republic of Moldova</i>, publicat în revista Marketing from Information to Decision Journal, volumul I, nr. 2, 2018, pag. 5-13, ISSN: 2601-3983</li> <li>• 2018, <i>Conținutul și rolul suportului informațional în cadrul mixului de marketing din învățământul general</i>, publicat în revista Economica, nr. 3 (105), 2018, pag. 21-31, ISSN: 1810-9136</li> <li>• 2018, <i>The Content of Informational Support in the Educational Marketing</i>, co-autor Oxana Savciuc, publicat în jurnalul Simpozionului tinerilor Cercetători, Academia de Studii Economice a Moldovei, Ediția XVI, Aprilie 27-28</li> <li>• 2017, <i>Tendințele marketingului modern experiențe mondiale și locale</i>, autor Oxana Savciuc, publicat în revista Conferinței Științifice Internaționale: Competitivitatea și Inovarea în Economia Cunoașterii, 22-23 septembrie, ISBN: 978-9975-75-893-2;</li> <li>• 2017, <i>Educational Marketing: Evolution and Particularities</i>, publicat în jurnalul Simpozionului tinerilor Cercetători, Academia de Studii Economice a Moldovei, Ediția XV, Aprilie 28-29, ISBN 978-9975-75-877-2;</li> <li>• 2017, <i>The E-governance Development in Educational Sector of Republic of Moldova</i>, co-autor John Sören Pettersson, publicat în jurnalul Lecture Notes in Computer Science, Electronic Government, volume 10428, Springer, September, ISBN 978-3-319-64677-0;</li> <li>• 2017, <i>The E-governance Development in Educational Sector of Republic of Moldova</i>, co-autor John Sören Pettersson, publicat în jurnalul conferinței Electronic Government International Conference, EGOV 2017, St. Petersburg, Russia, September 4-7, ISBN 978-3-31964676-3;</li> <li>• 2016, <i>Premises for educational marketing development in the Republic of Moldova</i>, Publicat în jurnalul Simpozionului Științific al Tinerilor Cercetători, Academia de Studii Economice a Moldovei, Ediție XIV, Aprilie 22-23, ISBN 978-9975-75-823-9;</li> <li>• 2016, <i>The Influence of the Project Marketing on Absorption Capacity of External Funds (the experience of the Republic of Moldova)</i>, publicat în jurnalul conferinței Fostering Knowledge Triange in Moldova, Academia de Studii Economice a Moldovei, Centrul de Studii în Integrare Europeană, ISBN 978-9975-3069-5-9;</li> <li>• 2015, <i>Marketingul educațional și rolul tehnologiilor IT în dezvoltarea acestuia</i>, co-autor Oxana Savciuc, articolul conferinței Conferința Black Sea Region, Publicat în revista conferinței, ISBN 978-9975-75-786-7;</li> <li>• 2015, <i>Impactul Marketingul Proiectelor asupra finalității proiectelor</i>, co-autor Oxana Savciuc, publicat în East European Journal on Innovation, Entrepreneurship and Regional Development, Volum I, Ediție I, Iunie 2015, ISSN: 2537-6179, E-ISSN: 1857-436X;</li> <li>• 2015, <i>Unele caracteristici ale marketingului proiectelor cu finanțare externă</i>, publicat în jurnalul Simpozionului tinerilor Cercetători, Academia de Studii Economice a Moldovei, Ediția XIII, ISBN 978-9975-75-753-9;</li> </ul> |
|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• 2014, <i>Conceptul de Marketing Educațional și implementarea acestuia în Republica Moldova</i> Conferință națională cu participare internațională, Marketing, comerț, merceologie: evoluții și tendințe în condițiile globalizării economice Ediția I, Academia de Studii Economice a Moldovei, 27-28 noiembrie, Chisinau, Moldova, ISBN 978-9975-75-737-9;</li> <li>• 2012 Istanbul, Turcia, AIB Academy of International Business, prezentarea publică a rezultatelor proiectului <i>Studiul empiric al angajaților din Top Management din Republica Moldova</i>;</li> <li>• 2012 <i>Modele de ascensiune în carieră caracteristice pentru Republica</i> în revista Economica a Academiei de Studii Economice din Moldova;</li> <li>• 2012 <i>Mobilitatea Externă a angajaților din top management din cele mai mari și mai notorii companii din Republica Moldova</i>, co-autori Dumitru Slonovschi, Anatol Gremalschi, publicat în revista Universității Tehnice din Moldova;</li> <li>• 2010, <i>Studiul empiric al pieței forței de muncă manageriale din Republica Moldova</i>, Articol de conferință, EIBA European International Business Academy (Brüssel).</li> <li>• 2011 București, România, EIBA European International Business Academy, prezentarea publică a rezultatelor proiectului <i>Studiul empiric al angajaților din Top Management din Republica Moldova</i>;</li> </ul> |
|--|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|