

Volum coordonat de  
**Ion Albulescu, Cătălin Glava,  
Adriana Denisa Manea, Cristian Stan**

# **MARKETINGUL EDUCAȚIONAL**

POLIROM  
2025

# Cuprins

<i>Prezentarea autorilor</i> .....	9
<i>Cuvânt înainte</i> .....	13
Capitolul 1. Marketingul educațional. Noțiuni introductive ( <i>Cătălin Glava, Daniela Dumulescu</i> ) .....	17
1.1. Conceptualizare și scurt istoric .....	17
1.2. Caracteristici definitorii ale marketingului educațional .....	23
1.3. Evoluția marketingului educațional .....	35
<i>Bibliografie</i> .....	38
Capitolul 2. Principiile și funcțiile marketingului educațional ( <i>Ana-Maria Eugenia Jura, Cristina Ispas</i> ) .....	41
2.1. Abordări generale ale marketingului în domeniul educațional .....	41
2.2. Mixul de marketing în domeniul educațional .....	46
2.2.1. <i>Produsul/Programul</i> .....	47
2.2.2. <i>Preful</i> .....	48
2.2.3. <i>Promovarea</i> .....	49
2.2.4. <i>Oamenii</i> .....	49
2.2.5. <i>Procesul</i> .....	50
2.2.6. <i>Locul</i> .....	50
2.2.7. <i>Facilitățile fizice</i> .....	51
2.3. Funcțiile marketingului educațional .....	52
2.4. Principii ale marketingului aplicate în educație .....	55
2.4.1. <i>Principiul libertății consumatorului și a producătorului             de servicii educaționale</i> .....	56
2.4.2. <i>Principiul limitării deteriorării potențiale</i> .....	57
2.4.3. <i>Principiul îndeplinirii nevoilor fundamentale</i> .....	58
2.4.4. <i>Principiul eficienței economice</i> .....	60
2.4.5. <i>Principiul inovației</i> .....	61
2.4.6. <i>Principiul educației și al informării consumatorului de servicii             educaționale</i> .....	63

2.4.7. <i>Principiul protecției consumatorului de servicii educaționale</i> . . . . .	65
<i>Bibliografie</i> . . . . .	68
Capitolul 3. Școala ca instituție furnizoare de servicii educaționale ( <i>Dana Jucan, Derisa Ungurășan</i> ) . . . . .	75
3.1. Rolul și necesitatea marketingului educațional . . . . .	75
3.2. Serviciile educaționale . . . . .	77
3.3. Produse și bunuri educaționale . . . . .	80
3.3.1. <i>Produsele și bunurile educaționale. Delimitări teoretice</i> . . . . .	80
3.3.2. <i>Produse și bunuri educaționale pentru elevi</i> . . . . .	81
3.3.3. <i>Produse și bunuri educaționale pentru părinți</i> . . . . .	86
3.4. Condiții de eficiență în asigurarea serviciilor educaționale . . . . .	88
<i>Bibliografie</i> . . . . .	90
Capitolul 4. Viziunea, misiunea și valorile organizației școlare ( <i>Adina Glava, Cătălin Glava</i> ) . . . . .	93
4.1. Misiune, viziune, valori ale organizației școlare – delimitări conceptuale . . . . .	93
4.2. Ideologia organizațională . . . . .	98
4.3. Condiții de calitate în definirea misiunii, viziunii și valorilor organizației școlare . . . . .	99
4.4. Misiunea, viziunea și valorile instituționale ca parte a culturii organizaționale și a filosofiei manageriale . . . . .	103
4.4.1. <i>Surse de structurare a sistemului axiologic misiune-viziune-valori             în instituțiile școlare</i> . . . . .	104
4.4.2. <i>Promovarea ideologiei școlii. Misiunea, viziunea și valorile             ca vectori ai marketingului educațional</i> . . . . .	107
<i>Bibliografie</i> . . . . .	108
Capitolul 5. Marketingul ca promovare a realităților vieții școlare ( <i>Ion Albușescu, Mirela Albușescu</i> ) . . . . .	109
5.1. <i>Imagina școlii</i> . . . . .	109
5.2. <i>Climatul școlar</i> . . . . .	112
5.3. <i>Cultura școlii</i> . . . . .	116
5.4. <i>Identitatea școlii</i> . . . . .	122
<i>Bibliografie</i> . . . . .	124
Capitolul 6. Marketingul intern ( <i>Ion Albușescu</i> ) . . . . .	129
6.1. <i>Semnificații conceptuale și direcții de acțiune</i> . . . . .	129
6.2. <i>Satisfacția profesională a profesorilor</i> . . . . .	133
6.3. <i>Angajamentul organizațional al profesorilor</i> . . . . .	136
<i>Bibliografie</i> . . . . .	139

Capitolul 7. Comunicarea în activitatea de marketing ( <i>Cristian Stan, Adriana Denisa Manea</i> ) . . . . .	145
7.1. Comunicarea – repere conceptuale . . . . .	145
7.2. Specificul comunicării în marketingul educațional . . . . .	148
7.3. Strategii și instrumente comunicaționale în marketing . . . . .	153
<i>Bibliografie</i> . . . . .	158
Capitolul 8. Brandingul educațional. Crearea și promovarea brandului școlii ( <i>Cătălin Glava, Delia Muste</i> ) . . . . .	161
8.1. Aspecte generale în definirea brandingului . . . . .	161
8.2. Particularități ale brandingului educațional . . . . .	163
8.3. Crearea și promovarea brandului școlii . . . . .	167
<i>Bibliografie</i> . . . . .	170
Capitolul 9. Cercetarea în marketingul educațional ( <i>Daniel Andronache</i> ) . . . . .	173
9.1. Introducere în cercetarea în marketingul educațional . . . . .	173
9.2. Metode de cercetare în marketingul educațional . . . . .	174
9.2.1. <i>Cercetarea cantitativă în marketingul educațional</i> . . . . .	174
9.2.2. <i>Cercetarea calitativă în marketingul educațional</i> . . . . .	179
9.3. Cercetarea privind segmentarea pieței în domeniul educațional . . . . .	184
9.3.1. <i>Segmentarea în funcție de vârstă</i> . . . . .	184
9.3.2. <i>Segmentarea geografică</i> . . . . .	185
9.3.3. <i>Segmentarea în funcție de interesele educaționale de formare</i> . . . . .	186
9.3.4. <i>Segmentarea socioeconomică</i> . . . . .	187
9.4. Evaluarea eficacității cercetării în marketingul educațional . . . . .	188
9.5. Considerații etice în cercetarea în marketingul educațional . . . . .	191
<i>Bibliografie</i> . . . . .	194
Capitolul 10. Calitate și eficiență în marketing. Strategii de marketing educațional ( <i>Adriana Denisa Manea</i> ) . . . . .	197
10.1. Performanța în marketingul educațional. Exigențe și direcții de acțiune . . . . .	197
10.1.1. <i>Criterii și elemente de eficiență în marketingul educațional</i> . . . . .	198
10.1.2. <i>Calitatea în marketingul educațional</i> . . . . .	200
10.1.3. <i>Direcții de acțiune în marketingul educațional</i> . . . . .	201
10.1.4. <i>Performanța în marketingul educațional</i> . . . . .	205
10.2. Conceptualizarea strategiei de marketing educațional . . . . .	207
10.3. Tipuri de strategii . . . . .	211
<i>Bibliografie</i> . . . . .	217
Capitolul 11. Modalități practice de realizare a marketingului educațional ( <i>Horățiu Catalano, Anca Ani-Rus, Gabriela Mestic</i> ) . . . . .	221
11.1. Marketingul educațional în relație cu managementul instituțional . . . . .	221

11.2. Marketingul ca funcție a managementului .....	224
11.3. Utilizarea tehnologiilor digitale în promovarea imaginii instituției de învățământ. Aplicații practice .....	227
11.3.1. Crearea blogurilor pentru promovarea imaginii instituției .....	227
11.3.2. Rolul vlogurilor în promovarea imaginii instituției .....	231
11.3.3. Generarea unui logo personalizat pentru instituția educațională sau pentru clasă .....	232
11.3.4. Crearea unor cărți sau reviste digitale .....	233
<i>Bibliografie</i> .....	236

Viziunea, misiunea și valorile organizației școlare reprezintă afirmațiile centrale prin care școala își declară opțiunea pentru sistemul axiologic și normativ în care crede și în virtutea căruia acționează strategic. Viziunea, misiunea și valorile instituționale sunt parte a strategiei organizației școlare și reprezintă, în esență, declarații privind motivul pentru care școala există, scopul central asumat și modalitatea prin care instituția înțelege să urmărească acest scop.

*Misiunea școlii* descrie succint motivul central pentru care instituția există. Ea este delimitată cu referire punctuală la câteva elemente-cheie:

1. Tipul de instituție educațională, statutul formal, cadrul legal și administrativ în care funcționează;
2. Scopul asumat al instituției, modul în care aceasta înțelege să contribuie la educație și la promovarea cunoașterii și a dezvoltării;
3. Principalul obiect de activitate sau categoria de procese și servicii oferite;
4. Categoriile de beneficiari, dimensiunile societale/piețele pe care acționează;
5. Dimensiunile educaționale pe care instituția își asumă să acționeze și câmpurile în care dorește să aibă un impact: generația tânără/elevii, familia, comunitatea locală/națională/internațională; domenii de competență vizate cu prioritate prin programele de studiu; rezultate ale învățării urmărite pe termen lung;
6. Trăsături ale cadrului și ale direcției de acțiune asumate cu consecvență.

Aceste componente sunt articulate și prezentate concis în enunțuri care explică de ce și pentru cine există instituția educațională. De exemplu, în afirmația *Misiunea școlii gimnaziale X este să asigure o educație de calitate, bazată pe dezvoltarea personală și socială a elevilor și pe abordarea lor diferențiată, suportivă și etică, pentru împlinirea potențialului individual și pentru pregătirea adaptării elevilor la o societate dinamică, aflată în schimbare* este evidentă nu doar misiunea educațională asumată, ci și cadrul de acțiune (diferențiată, suportivă, etică) și direcțiile acționale prioritare (dezvoltarea socioemoțională, activarea potențialului individual și pregătirea inserției sociale eficiente).

Misiunea vorbește despre maniera în care școala intenționează să acționeze în vederea îndeplinirii funcțiilor sale principale aflate în relație cu beneficiarii direcți și indirecti ai serviciilor educaționale, cu resursele umane și materiale proprii și în vederea promovării unei imagini coerente a dezvoltării instituționale permanente.

Etalarea misiunii școlii este, în fapt, un act de comunicare. Transmiterea eficientă către mediul intern și extern a mesajului complex inculcat în formularea sintetică a misiunii organizației școlare este asigurată de respectarea unor rigori:

1. Mesajul trebuie să anunțe clar scopul existenței instituției și să se axeze pe un număr limitat de ținte sau intenții educaționale de tipul căilor de acțiune sau al rezultatelor învățării.

2. Axările anunțate trebuie să fie realiste, tangibile și relevante în raport cu actualitatea sistemului școlar și societal.
3. Formularea trebuie să fie concisă, sub forma unei fraze scurte, evitându-se excesul de adjective sau adverbe care să se refere la calitatea proceselor și a acțiunilor asumate.
4. Enunțul trebuie să anticipeze indicații de acțiune cu caracter general-transversal în raport cu disciplinele școlare sau cu programele/proiectele complementare desfășurate în școală, relevante pentru cadrele didactice și pentru echipa de management a instituției.
5. Formularea trebuie să transmită elocvent specificul instituției pentru toți potențialii beneficiari și pentru societate, în general.
6. Misiunea trebuie să aibă elemente particulare, caracteristice școlii pentru care este formulată și care să poată distinge oferta de formare oferită de aceasta pe piața educațională.

*Viziunea școlii* reprezintă finalitatea pe termen lung a instituției școlare, modelul cu note de ideal la care aceasta aspiră. Este un enunț sintetic, în care este creionată imaginea dezirabilă a școlii, direcția de dezvoltare asumată pe termen lung. În raport cu misiunea, care se referă la demersurile acționale, eventual în relație cu unele rezultate dezirabile, viziunea este orientată spre un interval de timp mai extins și spre identitatea de ansamblu pe care instituția dorește să o obțină ca rezultat al acțiunii consecvente în spiritul asumat prin misiune și valori. Este vorba despre o proiecție care descrie cum dorește instituția să devină în timp și cum dorește să fie percepută de către comunitatea mai restrânsă și mai extinsă. De exemplu, *viziunea școlii X este să își consolideze statutul de lider în pregătirea tinerei generații pentru o bună inserție profesională și societală, prin promovarea inovației, a incluzivității, a stării de bine și a educației axate pe învățare și dezvoltare.*

Deși sintetică, viziunea este menită să atragă și să canalizeze disponibilitățile existente în școală, să motiveze personalul și să justifice proiectele și acțiunile specifice pentru fiecare din părțile interesate, beneficiari, angajați, finanțatori, comunitate. O condiție pentru ca această funcție a viziunii să fie activată este ca enunțul care descrie modelul dezirabil spre care se tinde să fie suficient de cuprinzător și generos încât să permită formularea la nivel individual a unor idealuri/viziuni personale cu privire la ceea ce angajații școlii doresc să devină, rămânând în același timp în consonanță cu valorile instituționale. De pildă, dacă școala își propune să devină un lider în inovația educațională, acest lucru le impune profesorilor să exerseze utilizarea tehnologiilor și a metodologiilor inovative în predare. În același timp, însă, profesorii pot alege forma și intensitatea cu care vor integra noul în practicile didactice, în funcție de specificul disciplinei,

de competențele și preferințele de predare și de particularitățile clasei cu care lucrează. Inovația didactică poate lua forme diverse, condiția de bază fiind aceea ca noul să asigure un plus valoric în efortul de susținere a învățării și dezvoltării copiilor.

*Valorile instituționale* reprezintă o formă suplimentară de realizare a declarațiilor strategice referitoare la specificul și identitatea instituției școlare. Cu toate că par să fie mai puțin prezente în documentele strategice ale unor școli, listele de valori pe care școala declară că le promovează prin deciziile, acțiunile și programele sale au potențialul de a evidenția în forme contrase și mai concrete prioritățile acționale ale instituției școlare și ale membrilor ei.

Valorile au rang de principii fundamentale, care se regăsesc în forme și mai concretizate în planurile strategice ale instituției școlare și trebuie văzute ca instrumente sau căi în spiritul cărora organizația acționează, promovând constant elementele de viziune. Mai mult, avânt caracter sintetic, valorile au un potențial crescut de ghidare a practicilor profesionale, a comportamentelor și a deciziilor cu diferite grade de complexitate, de la cele cu impact mai general, la cele punctuale, cu caracter cotidian.

Literatura din domeniul managementului educațional recomandă delimitarea a 4-6 valori centrale și avansează o posibilă categorizare în funcție de domeniul în care valorile își pot demonstra funcția reglatorie: oameni, comunicare și relaționare, roluri și responsabilități, acțiuni și rezultate, atitudini și priorități. Valorile asumate de o școală care se dorește eficientă trebuie să reflecteze o cultură a dezvoltării și să aibă forța de a ghida elaborarea strategiilor (de Bono, 2008). Câteva dintre caracteristicile-cheie ale acestui tip de valori pot fi (Antonesei, 1996; Păun, 1999; Cucuș, 2022):

1. *Orientarea spre camera din sistem, elevi și profesori, părinți și exponenți ai comunității*: respect, recunoaștere, incluziune, etică, diversitate, siguranță, altruism, încredere, încurajare, demnitate, orgoliu, statut, realizare, grijă, impact pozitiv, comunitate de discurs, comunitate de practici etc.
2. *Orientarea spre acțiune*: proactivism, inovație, creativitate, responsabilitate, acțiune bazată pe cunoaștere, autonomie, inovație, eficiență, eficacitate, control, performanță, comunicare, fidelitate, profesionalism, precauție etc.
3. *Orientarea spre relaționare*: altruism, civism, învățare, cooperare, respect, etică, respectarea drepturilor, bine comun, valori împărtășite, multiculturalitate, dialog, apartenența la grup, flexibilitate, libertate, leadership etc.
4. *Orientarea spre dezvoltare*: competență, excelență, învățare permanentă, dezvoltare personală, activarea potențialului, individualizare, expertiză, dezvoltare locală, națională, internațională, dezvoltare durabilă etc.
5. *Orientarea spre conducerea participativă și în parteneriat*: cooperare, parteneriat, interesul superior al copilului, standarde, flexibilitate etc.

6. *Orientarea spre calitate și responsabilitate*: legalitate, etică, participare, satisfacție, asumarea responsabilității, evaluarea impactului, întâmpinarea nevoilor familiei și ale comunității, întâmpinarea așteptărilor societale și ale pieței muncii, sustenabilitate etc.

Dată fiind miza deosebit de importantă a educației pentru societate și complexitatea proceselor și actelor educaționale, selecția și delimitarea valorilor instituției trebuie realizată și pe o altă dimensiune, mai cuprinzătoare decât cea prezentată anterior, dimensiunea validității (Antonesei, 1996; Cucoș, 2022). Validitatea, relevanța valorilor, poate fi judecată în raport cu variabila  *timp*: valori perene/fundamentale (binele, adevărul, frumosul, libertatea etc.), valori ale momentului (leadershipul, individualitatea, autonomia, binele personal etc.) și/sau în raport cu variabila  *context*: valori europene, valori globale, valori circumstanțiale (necesare în anumite contexte și în raport cu anumite categorii de probleme).

Lista valorilor generale și centrale asumate la nivelul instituției școlare acționează ca un sistem de standarde de calitate, cu caracter foarte general, un sistem de instrumente axiologice care marchează direct filosofia managerială a organizației școlare (Muntean-Trif, 2023) și susține identificarea celei mai potrivite baze pentru acțiunile asumate de instituție și de membrii acesteia (de Bono, 2008). Propunând o aproximare a rolului valorilor în raport cu acțiunea, Constantin Cucoș definește valorile educaționale ca „acel raport optim și echilibrat, de adecvare sau consonanță dintre mijlocul (forma, condițiile) de realizare a educației și finalitatea (ținta) acesteia – formarea individului pentru umanitate” (2022, p. 170). Din perspectiva acestei definiții operaționale, valorile pot fi considerate medii generali ai tuturor manifestărilor caracteristice școlii, ai celor care reflectă realitatea sau capacitatea deja manifestate și care se regăsesc în misiunea instituției și a celor care reflectă intenționalitatea ideală, performanțe dezirabile care se regăsesc în viziunea organizației școlare.

De cele mai multe ori, în practica educațională, sunt vizibile derivate ale valorilor centrale. La fel de importante, valorile și derivatele lor pot fi observate subtil în școală prin:

1. Deciziile și comportamentul membrilor organizației școlare;
2. Alegerile didactice, opțiunea pentru anumite componente ale procesului de învățământ care au potențialul de activare a valorilor dorite;
3. Modul în care sunt inițiate și conduse acțiunile didactice, de management instituțional și al clasei, de relaționare cu familia și alți parteneri ai instituției;
4. Finalitățile educaționale urmărite cu precădere;
5. Modelul comportamental al liderilor școlii și al cadrelor didactice, exprimat în școală și în afara acesteia;
6. Declarațiile și justificările oferite de școală elevilor și altor părți interesate;

7. Artefactele instituționale și ale clasei, credințele și convingerile exprimate;
8. Parteneriatele încheiate și promovate;
9. Stilul managerial.

Totuși, valorile au o notă proiectivă, edificarea și promovarea lor ca imperative în școală rezultând dintr-o anumită tensiune ivită în spațiul așteptărilor de dezvoltare instituțională și a proceselor educaționale (Cucuș, 2022). Această tensiune, care trebuie conștientizată în procesul de delimitare a valorilor și de revizuire periodică a lor, este numită de P. Senge (2016) „tensiune creatoare” și este identificată la intersecția dintre o imagine clară a realității curente – cu toate atuurile, limitele, potențialul și riscurile sale –, o imagine clară a evoluției dorite la nivel instituțional și o alegere colectivă cu privire la modul de acțiune curent și viitor. Tensiunea valorică vine și din conflictul inerent al valorilor educaționale (Cucuș, 2022). Aceasta „nu este doar o problemă de receptare, de cunoaștere, de poziționare, de exprimare. [Conflictul valoric] se înscrie într-o dinamică sociocognitivă particulară, ce ține atât de interioritatea persoanei, cât și de apartenența acesteia la un etos comunitar” (Cucuș, 2022, p. 173). Potențialul tensiunii valorice este acela că o disonanță de moment poate genera o nouă ierarhie axiologică. În contextul organizațiilor școlare, care înțeleg relevanța autoactualizării permanente în raport cu așteptările și particularitățile contextului sociocultural, tensiunea valorică poate reprezenta o sursă valoroasă de reflecție și de aducere în prezent a sistemului axiologic. Provocarea este, desigur, cea de menținere și de afirmare a menirii esențiale a școlii, cea de purtătoare și promotoare a cunoașterii și a dezvoltării, a valorilor clasice articulate cu valorile funcționale la un moment dat în societate. Prin natura sa, școala nu își permite și nu ar trebui să renunțe la conectarea cu o seamă de valori fundamentale, esențiale, perene, care asigură coerența pe termen lung a actului de formare. Acesta fiind un fapt nechestionabil, școala poate face exercițiul de adoptare și de inserare a unor valori ale momentului, care să completeze și să asigure o perspectivă actualizată asupra valorilor esențiale.

## 4.2. Ideologia organizațională

Articulate împreună, misiunea, viziunea și valorile alcătuiesc ceea ce unii autori numesc *ideologia organizației*. J.C. Collins și J.I. Porras (1996), autorii acestei sintagme, evidențiază patru elemente ale ideologiei educaționale: sistemul valorilor esențiale, scopul central, obiectivele generale ale instituției și o descriere motivantă a căilor de atingere a finalităților. De asemenea, ei subliniază necesitatea alinierii practicilor la viziunea declarată și importanța comunicării viziunii și motivării tuturor elevilor și profesorilor de a acționa în spiritul viziunii și de

a contribui astfel la structurarea unei culturi a clasei sustenabile și consecvente în spiritul valorilor asumate. Condiția esențială ca misiunea, viziunea și valorile să aibă relevanță și un impact concret pe diferite dimensiuni de funcționare a instituției școlare este ca ele să fie promovate și asumate ca angajament al tuturor celor care activează în școală.

Ca demers deliberat, transferul acestor declarații strategice până la nivelul clasei și al interacțiunilor concrete presupune, conform propunerii lui C. Cucoș (2022), demersuri de alegere prin conștientizarea preferințelor, a influențelor, a alternativelor și a consecințelor, respectiv demersuri de acțiune prin ilustrarea opțiunilor valorice în acte de comportament, prin asimilarea valorilor în propriul model comportamental și prin ilustrarea lor cu consecvență.

O sintagmă sintetică care ilustrează acest transfer absolut esențial este *viziune împărtășită*, avansată de P. Senge și colaboratorii săi (2016). Senge, un promotor fervent al modelului școlii care învață, descrie viziunea împărtășită ca fiind un factor-cheie, alături de alții, pentru activarea potențialului de învățare și dezvoltare a instituției educaționale (2016) și un indicator al unei organizații inteligente, deschise (Păun, 1999; Muntean-Trif, 2024). Referindu-se în mod particular la „viitorul pe care vrem să îl creăm împreună” (Senge et al., 2016), precum și la asumarea axiologică mai largă și de durată, specifică întregii ideologii a școlii și vizibilă în valori, principii, aspirații și practici, viziunea împărtășită presupune:

1. Perseverență și reziliență (anduranță) în promovarea sa;
2. Punerea în practică a unui ciclu funcțional de aplicare a viziunii, proces care articulează: acțiunea – reflecția – învățarea și dezvoltarea;
3. Comunicarea permanentă a valorilor pe căi formale și informale. O cale în acest ultim sens este evidențiată de P. Sahlberg (2019), care propune mentoratul între colegi (*peer coaching*) ca o cale de promovare a concepțiilor și inițiativelor valoroase, caracteristice școlilor care învață;
4. O acțiune responsabilă și proactivă de ilustrare de către membrii organizației școlare a valorilor în care cred și care sunt consonante cu valorile instituționale.

### 4.3. Condiții de calitate în definirea misiunii, viziunii și valorilor organizației școlare

Deși include un model ambițios pentru dezvoltarea instituției, pentru a fi relevantă, viziunea trebuie exprimată cu claritate. Cercetările referitoare la dezvoltarea organizațiilor, indiferent de obiectul de activitate al acestora, insistă asupra nevoii de claritate a acestor declarații strategice, variabilă asociată cu implicarea crescută