

**UNIVERSITATEA TEHNICĂ "GHEORGHE ASACHI"  
DIN IAȘI**



## **CALITATEA CA DIMENSIUNE A PERFORMANȚEI ÎN ÎNVĂȚĂMÂNT**

*Rezumatul tezei de doctorat*

**Doctorand: Gabriela-Livia Mitrea (căș. Curpănaru)**

**Conducător de doctorat : Prof.univ.dr.ing. Silvia AVASILCĂI**

**IAȘI, 2024**

**UNIVERSITATEA TEHNICĂ "GHEORGHE ASACHI" DIN IAȘI**  
**RECTORATUL**

Către \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Vă facem cunoscut că, în ziua de **11.04.2024** la ora **10.00** în **Sala de Consiliu a Facultății de Design Industrial și Managementul Afacerilor (Corp Tex1)**, va avea loc susținerea publică a tezei de doctorat intitulată:

**"CALITATEA CA DIMENSIUNE A PERFORMANTEI ÎN ÎNVĂȚĂMÂNT"**

elaborate de doamna / domnul **Gabriela-Livia Mitrea Gh. (Căs. Curpănaru)** în vederea conferirii titlului științific de doctor.

Comisia de doctorat este alcătuită din:

- |  |                        |
|--|------------------------|
| 1. IONESI Dorin Savin, Conf. univ. dr. Ing.,<br>Universitatea Tehnică "Gheorghe Asachi" din Iași | <b>președinte</b>      |
| 2. AVASILCĂI Silvia, Prof.univ.dr.ing.,<br>Universitatea Tehnică "Gheorghe Asachi" din Iași      | conducător de doctorat |
| 3. BACALI Laura, Prof.univ.dr.ing.ec.,<br>Universitatea Tehnică din Cluj Napoca                  | referent oficial       |
| 4. DRĂGHICI Anca,<br>Universitatea Politehnică Timișoara   | referent oficial       |
| 5. RUSU Bogdan,<br>Universitatea Tehnică "Gheorghe Asachi" din Iași                              | referent oficial       |

Cu această ocazie vă invităm să participați la susținerea publică a tezei de doctorat.

**RECTOR,**

Prof.univ.dr.ing. **DAN CAȘCAVAL**



**Secretar universitate,**

Ing. Cristina NAGÎȚ

## **Mulțumiri**

***“Exprimă-ți recunoștința pentru un lucru bine făcut.  
Oamenii dau rezultate extraordinare când se simt apreciați.”  
(Bruce Hyland)***

*Elaborarea tezei de doctorat ar fi fost imposibilă fără îndrumarea, sprijinul și ajutorul unor oameni deosebiți, cu un înalt grad de profesionalism și dăruire, care au contribuit la formarea mea la nivel academic.*

*Alese mulțumiri și profundă recunoștință Doamnei Prof.Univ.Dr.Ing. Silvia AVASILCĂI pentru îndrumarea științifică, pentru răbdare și profesionalism, pentru încrederea, sprijinul și înțelegerea deplină de care a dat dovadă pe parcursul întregului stagiul doctoral, contribuind astfel la evoluția mea profesională și personală.*

*Sincere mulțumiri adresez întregului colectiv de profesori ai Facultății de Design Industrial și Managementul Afacerilor, Departamentul de Inginerie și Management, din cadrul Universității Tehnice „Gheorghe Asachi” din Iași, pentru sprijinul oferit pe tot parcursul școlii doctorale.*

*Vreau să le mulțumesc doamnelor profesoare și domnilor profesori care au participat în comisiile de evaluare a rapoartelor științifice pe care le-am susținut și m-au îndrumat, oferindu-mi sugestii și precizări care m-au ghidat în finalizarea cu succes a tezei de doctorat.*

*Mulțumesc prietenilor, colegilor și colaboratorilor care m-au ajutat cu resurse informaționale, resurse materiale, culegerea datelor, sprijin și încurajări fără de care nu aș fi reușit să ajung în această etapă din viața mea.*

*În mod deosebit vreau să mulțumesc familiei mele pentru întreg suportul moral, financiar, afecțiunea, înțelegerea și încurajările oferite permanent pe tot parcursul acestor ani.*

***Dedic această teză de doctorat fiicei mele,  
Teodora-Valeria, elevă în clasa a-XII-a Muzică la  
Liceul de Arte „Victor Brauner” Piatra Neamț, jud. Neamț***

## CUPRINS

<b>DENUMIREA SIMBOLURILOR ȘI A ABREVIERILOR .....</b>	<b>9</b>
<b>LISTA FIGURILOR .....</b>	<b>11</b>
<b>LISTA TABELELOR .....</b>	<b>14</b>
<b>INTRODUCERE .....</b>	<b>18</b>
<b>CAPITOLUL 1. ABORDĂRI ACTUALE ÎN DOMENIUL MANAGEMENTULUI CALITĂȚII EDUCAȚIEI .....</b>	<b>24</b>
<b>1.1. Premise teoretice ale calității educației .....</b>	<b>24</b>
1.1.1. Repere istorice ale conceptului calității .....	25
1.1.2. Cadrul conceptual al calității educației .....	31
<b>1.2. Importanța implementării managementului calității la nivelul organizației școlare .....</b>	<b>39</b>
1.2.1. Beneficii și obstacole generate de implementarea managementului calității educației .....	39
1.2.2. Rolul managerilor școlari în implementarea calității educației .....	43
1.2.3. Condiții ale asigurării calității educației la nivelul instituției școlare ...	45
<b>1.3. Managementul asigurării calității procesului și sistemului de învățământ din România .....</b>	<b>47</b>
1.3.1. Domenii, criterii și standarde de evaluare .....	47
1.3.2. Mecanisme de asigurare a calității educației .....	50
<b>1.4. Concluzii. Contribuții personale .....</b>	<b>54</b>
<b>CAPITOLUL 2. ANALIZA MODELOR DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII ....</b>	<b>55</b>
<b>2.1. Managementul calității totale TQM .....</b>	<b>56</b>
<b>2.2. Modelul SCQM .....</b>	<b>60</b>

2.3. Modelul de excelență Baldrige .....	63
2.4. Modelul de excelență EFQM .....	65
2.5. Modelul de excelență în management .....	67
2.6. Modelul Six Sigma .....	71
2.7. Modelul FMEA .....	74
2.8. Modelul tabloului de bord echilibrat .....	78
2.9. Modelul SERVQUAL .....	80
2.10. Modelul multidimensional al calității în educație .....	82
2.11. Modelul integrat al managementului calității .....	85
2.12. Modelul asigurării calității în educație prin implementarea e-learningului și a blended learningului .....	86
<b>2.13. Analiza comparativă a modelelor de management al calității.....</b>	<b>90</b>
2.14. Managementul calității în contextul învățământului online: un nou model integrat .....	101
2.15. Concluzii. Contribuții personale .....	103
<b>CAPITOLUL 3. DEMERSURI DE CERCETARE A MODULUI DE IMPLEMENTARE A MANAGEMENTULUI CALITĂȚII ÎN ÎNVĂȚĂMÂNTUL PREUNIVERSITAR ROMÂNESC .....</b>	<b>104</b>
3.1. Cadrul de explicitare a metodologiei de cercetare .....	104
3.2. Cercetare bazată pe analiza sistematică a studiilor din perioada 2013 - 2024 în domeniul managementului calității educației .....	108
3.2.1. Metodologia de cercetare .....	108
3.2.2. Rezultate .....	110
3.3. Investigarea percepției cadrelor didactice din învățământul preuniversitar față de managementul calității în educație: cercetare calitativă .....	139
3.3.1. Metodologia de cercetare .....	139
3.3.2. Rezultate .....	141
3.4. Investigarea atitudinii cadrelor didactice din învățământul preuniversitar față de implementarea managementului calității în educație: cercetare cantitativă .....	149
3.4.1. Metodologia de cercetare .....	149

3.4.2. Rezultate .....	156
<b>3.5. Concluzii. Contribuții personale .....</b>	<b>174</b>
<b>CAPITOLUL 4. CONCLUZII ȘI DIRECȚII VIITOARE DE CERCETARE .....</b>	<b>176</b>

## REFERINȚE BIBLIOGRAFICE

### ANEXE

**Anexa 1.** Lista de lucrări publicate (Formularul PO.CSUD.01-F16)

**Anexa 2.** Ghid de interviu pentru identificarea percepției cadrelor didactice din învățământul preuniversitar față de managementul calității educației

**Anexa 3.** Distribuția eșantionului după variabilele independente

**Anexa 4.** Chestionar IMCIP – Atitudinea cadrelor didactice din învățământul preuniversitar față de dimensiunile managementului calității

**Anexa 5.** Valoarea coeficientului de consistență internă alfa Cronbach pentru fiecare item

**Anexa 6.** Tabelul Rotated Component Matrix

**Anexa 7.** Statistica testului One Sample T Test

**Anexa 8.** Statistica testului ANOVA One-Way, prin raportare la variabila nivelul de învățământ

**Anexa 9.** Statistica testului Independent-Samples T Test, prin raportare la variabila mediul de predare

**Anexa 10.** Statistica testului Independent-Samples T Test, prin raportare la variabila furnizarea adresei de e-mail

# INTRODUCERE

**Cuvinte – Cheie : asigurarea calității educației, managementul calității în educație, măsurarea calității în educație, indicatori de calitate în educație, modelele reprezentative ale managementului calității în educație, managementul calității totale, model integrat, asigurarea calității educației în mediul online.**

Motivația alegerii temei de cercetare constă, pe de o parte, în caracterul de actualitate al tematicii asigurării calității în învățământ, iar pe de altă parte în avantajele concurențiale ale elaborării unui nou model integrat bazat pe asigurarea calității educației în mediul online.

Obiectivul major este realizarea unui studiu privind managementul calității în educație, care să surprindă, atât abordarea științifică a importanței calității în învățământ, cât și stabilirea unui cadru de referință, în vederea elaborării și implementării unui nou model de management al calității în educație. În acest sens, sunt evidențiate și analizate o serie de modele de management ale calității în educație și sunt stabilite măsuri care au ca scop ca unitățile de învățământ să poată planifica obținerea calității, să-i determine parametrii, să o măsoare și să dovedească rezultatul obținut.

Asigurarea calității în învățământul preuniversitar face parte din managementul calității în educație, care constituie un întreg ansamblu de măsuri care au ca scop ca unitățile de învățământ să poată planifica obținerea calității, să-i determine parametrii, să o măsoare și să dovedească rezultatul obținut. De aceea, pentru a se crea un sistem de asigurare cât mai eficient în domeniul calității, este necesară introducerea unui sistem de management. Este o sarcină complexă care presupune schimbarea mentalității și percepției pe care o au, pe de o parte cadrele didactice din învățământul preuniversitar și universitar, și, pe altă parte masele largi, beneficiarii direcți ai sistemului de reformă în educație. Calitatea este cheia succesului competiției. Cel mai bun mod de a concura și de a excela este prin aplicarea principiului managementului calității totale pentru a obține cele mai bune rezultate.

*Cultura calității devine o componentă importantă în societatea în care trăim, ceea ce justifică alegerea acestui subiect pentru lucrarea de doctorat.*

## **Structura tezei de doctorat**

Lucrarea, structurată pe patru capitole, subliniază importanța educației și, de asemenea, alegerea mecanismelor care stau la baza consolidării proceselor de asigurare și îmbunătățire a calității educației. Dezvoltarea unui nou model de management al calității în educație, determină instituțiile de învățământ să facă îmbunătățiri în mod sistematic și continuu.

**Primul capitol** al tezei de doctorat include analiza abordărilor curente în domeniul managementului calității în educație, cu accent pe definirea conceptelor-cheie și pe evidențierea beneficiilor și obstacolelor generate de implementarea managementului calității educației. De asemenea, sunt explorate domeniile, criteriile și standardele de evaluare, precum și mecanismele de asigurare a calității educației la nivelul procesului și sistemului de învățământ din România.

**Cel de-al doilea capitol** al tezei de doctorat integrează modelele reprezentative ale managementului calității în educație în scopul realizării unei analize sistematizate a elementelor caracteristice, cât și în vederea elaborării noului model integrat bazat pe asigurarea calității educației în mediul online.

**Managementul calității totale (TQM)** constituie un mod de conducere a unei organizații, centrat pe calitate, bazat pe participarea tuturor membrilor acesteia. Modelul reprezintă un set de practici care permit unei organizații să livreze produse sau servicii de calitate.

**Modelul SCQM**, a fost conceput în domeniul managementului calității prin raportare la paradigmele altor tipuri de modele de management al calității. SCQM este un sistem integrat de principii, metode și bune practici, care oferă un cadru pentru a promova excelența, prin îmbunătățirea continuă a ansamblului (rezultatele angajaților, rezultatele clienților, rezultatele furnizorilor, rezultatele organizației). Aplicarea cu succes a modelului SCQM este influențată de comportamentul tuturor membrilor.

**Modelul de excelență Baldrige** presupune ca rezultatele din toate domeniile cheie să fie măsurate în raport cu elevii/ studenții, în corelare cu forța de muncă, standardele de dezvoltare profesională a forței de muncă, cât și cu aspectele financiare și performanța pieței.

**Modelul EFQM (European Foundation for Quality Management)**, al patrulea model detaliat în lucrare, se bazează pe principiul că satisfacția clientului și personalului, cât și integrarea în viața colectivității constituie rezultatul aplicării corecte a componentelor managementului, cum ar fi leadershipul, politica și strategia, gestiunea



personalului, resursele și procesele. Toate aceste elemente contribuie la obținerea de rezultate operaționale excelente.

**Modelul de excelență în management (MEG)** a fost elaborat de Sartori și Wiese (2013) ca instrument de analiză a calității, inovației, productivității și competitivității. Acest model a fost dezvoltat la nivelul unei companii de servicii situată în regiunea centrală a statului Rio Grande do Sul din Brazilia.

**Modelul Six Sigma** reprezintă o metodă recent dezvoltată, care ajută organizațiile să îmbunătățească calitatea produselor și serviciilor lor pentru a satisface nevoile clienților. Poate fi utilizat cu succes în managementul calității la nivelul organizației școlare, ca urmare a metodologiei furnizate și a rezultatelor obținute deja în mediul academic.

**Modelul FMEA** este utilizat în managementul mentenanței, cât și în cel al calității totale. Implementarea modelului FMEA la nivelul organizațiilor școlare poate contribui la îmbunătățirea comunicării, cooperării și colaborării dintre clienți, furnizori și diferite compartimente interne ale unei organizații. Prin urmare, FMEA devine o metodă eficace pentru asigurarea calității preventive.

**Modelul tabloului de bord echilibrat, Balanced Scorecard (BSC)**, constituie un sistem de management și un instrument de planificare strategică, care este utilizat în mediul de afaceri și în industrie, în instituțiile publice de stat, precum și în organizațiile nonprofit. BSC se dovedește a fi un excelent instrument de management în implementarea managementului performanței. Modelul tabloului de bord echilibrat transformă viziunea și strategia organizației în obiective concrete.

**Modelul SERVQUAL** reprezintă un instrument de măsurare a serviciilor de către consumatori. Acest model oferă posibilitatea organizațiilor școlare să identifice factorii determinanți pentru îndeplinirea așteptărilor beneficiarilor. Luând în considerare acest aspect, managementul calității instituției educaționale se poate îmbunătăți.

Conform **modelului multidimensional al calității în educație**, calitatea educației este un concept multidimensional și nu poate fi ușor evaluată printr-un singur indicator.

**Modelul integrat al managementului calității**, se referă la utilizarea acestuia la nivelul învățământului, ceea ce recomandă extinderea aplicării sale cu succes și în alte organizații școlare.

**Modelul asigurării calității în educație prin implementarea e-learningului și a blended learningului** are la bază includerea e-learningului și a blended learningului într-un cadru al managementului calității totale.

În final, este elaborat un model nou, **Managementul calității în contextul învățământului online: un nou model integrat**. Acesta are la bază valorificarea tuturor elementelor componente ale procesului de învățământ în strânsă concordanță cu integrarea tehnologiilor educaționale.

**Capitolul al treilea** cuprinde *demersul metodologic al lucrării*.

*În prima etapă*, a fost realizat un studiu centrat pe analiza sistematică a studiilor din perioada 2013 - 2024 în domeniul managementului calității în educație. Scopul a constat în identificarea aspectelor principale urmărite de către cercetători cu referire la managementul calității educației.

*Etapă a doua* a constat în desfășurarea unei cercetări calitative, pe bază de interviu cu întrebări deschise. Scopul acestui studiu a vizat identificarea percepției cadrelor didactice față de diferite aspecte ale managementului calității la nivelul sistemului de învățământ preuniversitar din România.

*Cea de a treia etapă* a presupus realizarea unei cercetări de tip cantitativ, pe bază de chestionar. A fost elaborat un chestionar nou pentru a identifica atitudinea cadrelor didactice din învățământul preuniversitar față de dimensiunile managementului calității educației.

**Cel de-al patrulea capitol** include într-o viziune sistematizată concluziile principale ale lucrării. Pe de o parte, sunt evidențiate concluziile care se desprind din partea teoretică, din perspectiva abordărilor și modelelor curente în domeniul calității în educație.

Pe de altă parte, sunt prezentate concluziile celor trei etape, după cum urmează: rezultatele analizei sistematice a cercetărilor în sfera managementului calității în educație, datele cercetării calitative bazate pe explorarea percepției cadrelor didactice față de aspectele caracteristice ale modului de realizare a managementului calității în educație și rezultatele cercetării cantitative axate pe identificarea atitudinii cadrelor didactice din învățământul preuniversitar față de dimensiunile managementului calității în educație. După concluzii, sunt delimitate direcțiile viitoare de cercetare, în raport cu rezultatele prezentate.

În finalul tezei de doctorat au fost menționate referințele bibliografice, anexele care conțin instrumentele de cercetare utilizate, precum și rezultatele cu tabele și grafice realizate cu ajutorul produsului software SPSS, care redau rezultatele cercetării în sistemul de învățământ din România. Rezumatul tezei de doctorat respectă, cuprinsul, denumirea capitolelor, numerotarea tabelor, figurilor și schemelor, precum și cea a referințelor bibliografice.

# CAPITOLUL 1

## ABORDĂRI ACTUALE ÎN DOMENIUL MANAGEMENTULUI CALITĂȚII EDUCAȚIEI

În cadrul acestui capitol au fost stabilite premisele teoretice ale calității educației, ținându-se cont de reperele istorice ale conceptului calității și de cadrul conceptual al calității educației. Au fost reliefate importanța implementării managementului calității la nivelul organizației școlare, beneficiile și obstacolele generate de implementarea managementului calității educației. De asemenea, rolul managerilor școlari în implementarea calității educației și condițiile asigurării calității educației la nivelul instituției școlare au fost foarte bine abordate și dezvoltate.

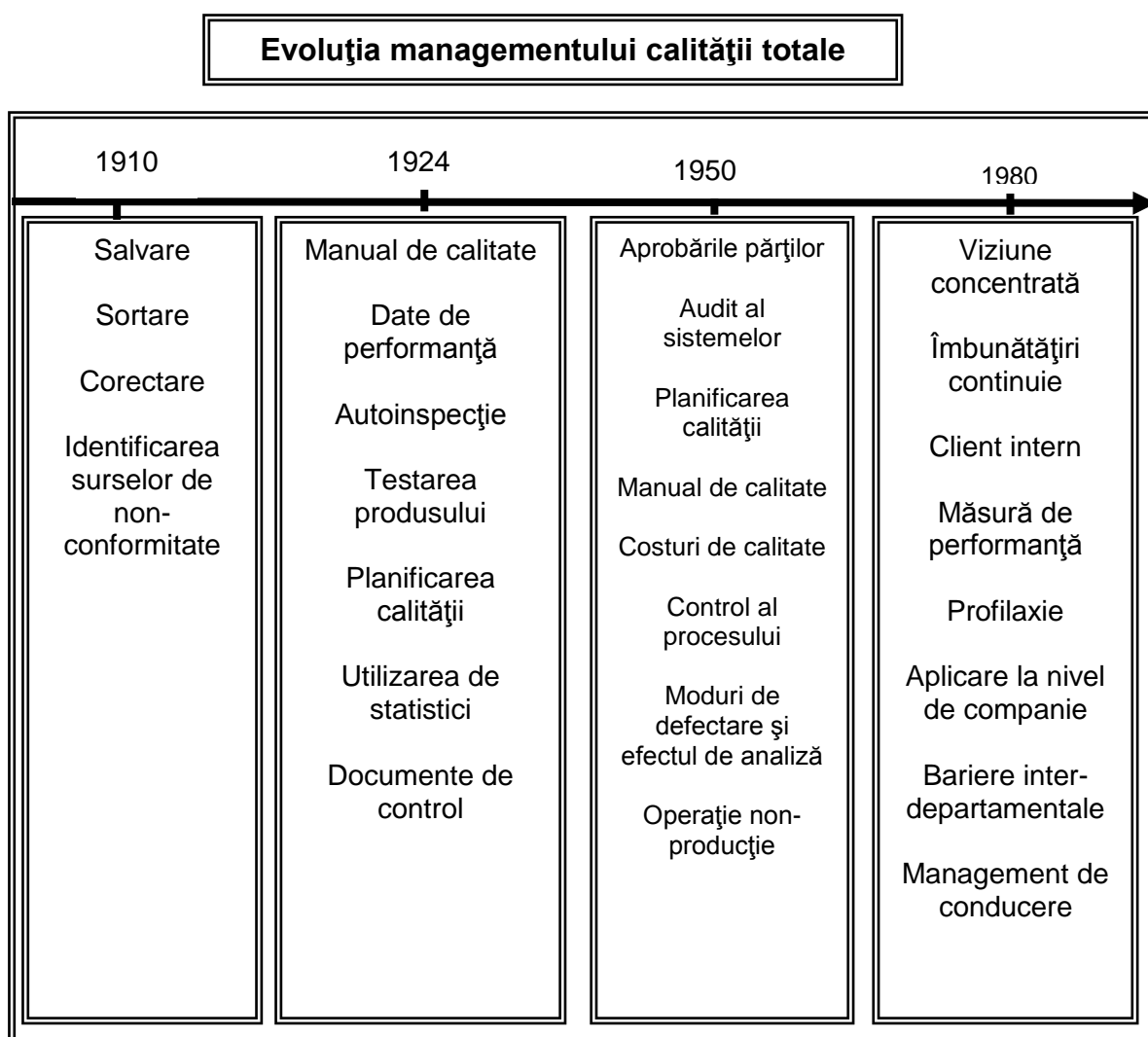
**Au fost propuse o serie de obiective ale capitolului, după cum urmează:**

- **Definirea premiselor teoretice ale calității;**
- **Valorificarea reperelor istorice ale conceptului calității;**
- **Cunoașterea cadrului conceptual al calității educației;**
- **Stabilirea importanței implementării managementului calității la nivelul organizației școlare;**
- **Delimitarea beneficiilor și a obstacolelor generate de implementarea managementului calității în educație;**
- **Identificarea rolului managerilor școlari în implementarea calității educației;**
- **Stabilirea condițiilor aplicării asigurării calității educației la nivelul organizației școlare;**
- **Explorarea domeniilor, criteriilor și standardelor de evaluare, precum și mecanismele de asigurare a calității educației la nivelul procesului și sistemului de învățământ din România.**

Din perspectivă istorică, s-a remarcat faptul că analiza calității reprezintă o temă discutată încă de pe vremea celui de-al doilea război mondial. În acea perioadă se discuta despre calitate în industriile de prelucrare și aplicații militare, fapt ce a condus la formarea Societății Americane pentru controlul calității (ASQ). Din toate aplicațiile legate de calitate oferite de americani, japonezii au fost primii care au copiat aceste lecții privind perspectivele de calitate. Japonezii au fost cei care au început să aplice lecțiile învățate în producerea de produse militare, produse pentru export.

Dezvoltarea managementului calității totale (TQM) a început în anul 1950 și este creditată prin lucrările diferiților experți cum ar fi Ed. Deming, Joseph Juran, Philip Crosby care au contribuit semnificativ la dezvoltarea continuă a subiectului. Abordarea TQM își are originea în Japonia.

Evoluția pe axa timpului în ceea ce privește dezvoltarea domeniului TQM este reprezentată în Figura 1.2.

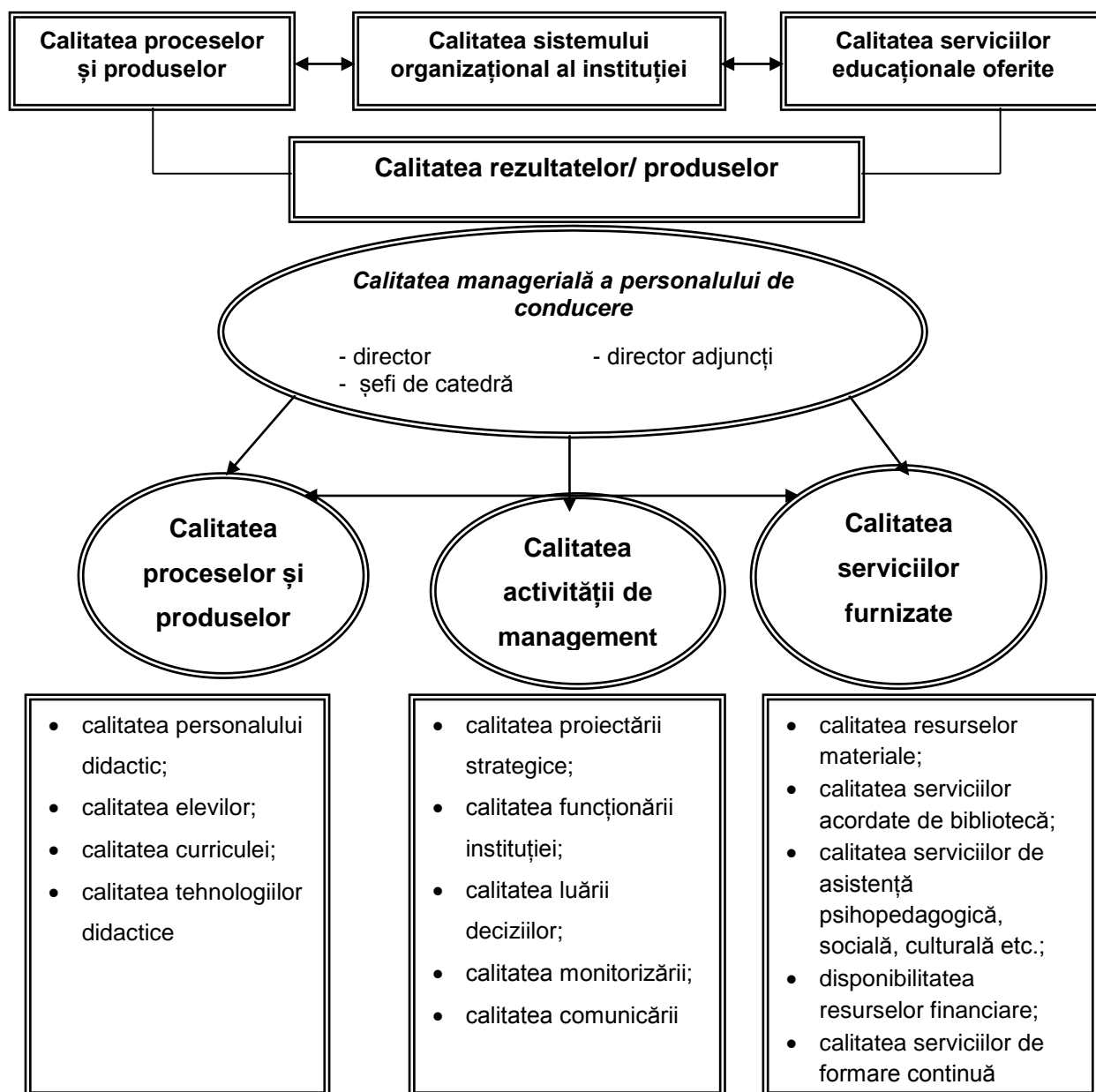


**Figura 1.2.** Caracteristicile diferitelor etape ale managementului calității totale (după Casas, 2011)

Managementul calității în educație determină atingerea obiectivelor prin planificarea, monitorizarea și asigurarea calității. Implicarea unitară a tuturor membrilor organizației școlare generează îmbunătățirea managementului calității educației.

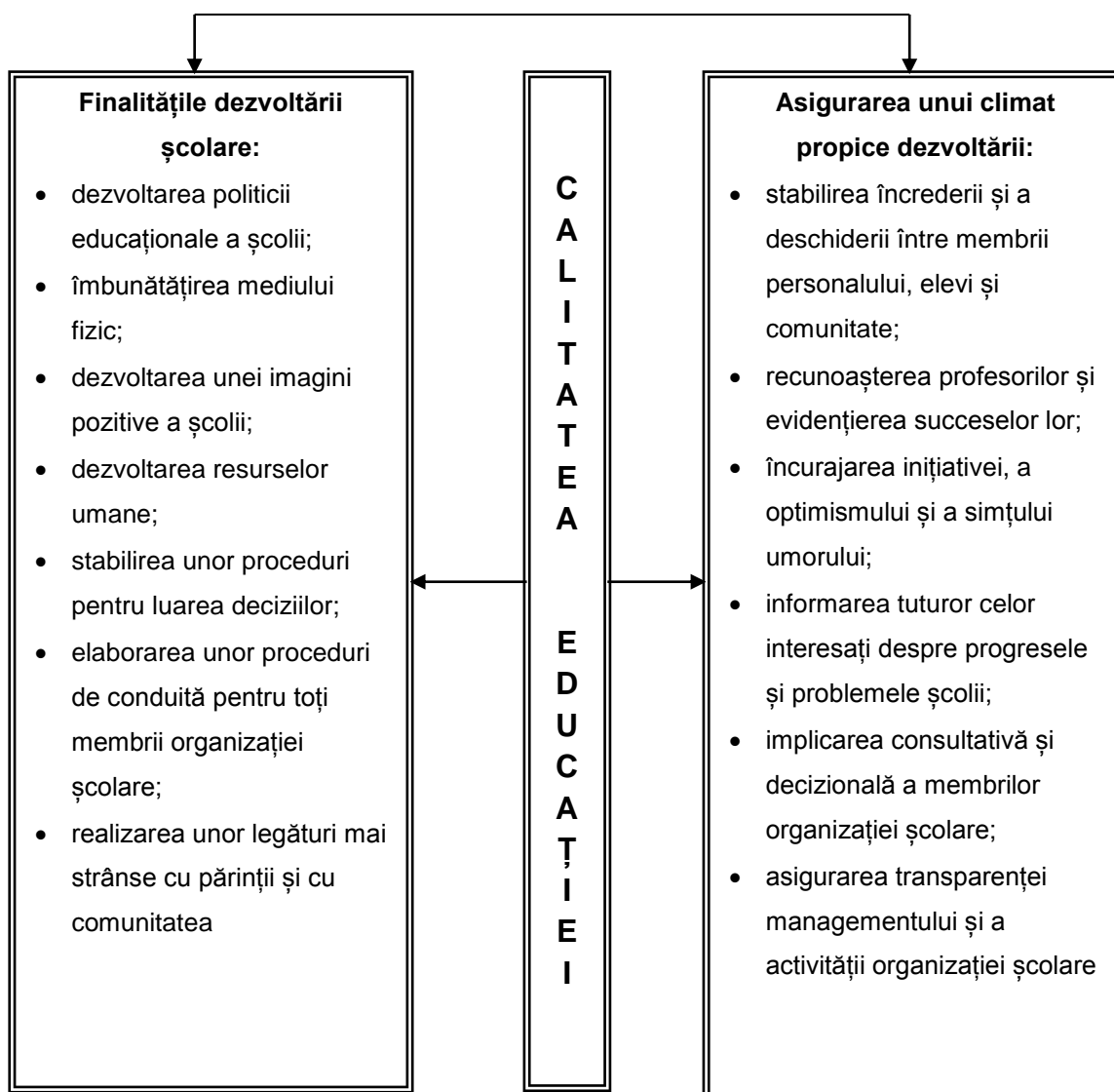
Obiectivul primordial al managementului calității este de a asista organizația în toate demersurile sale de dezvoltare creativă necesare pentru asigurarea viabilității financiare în cadrul competitiv din ce în ce mai dinamic al economiei globale (Avasilcăi, Huțu, Van der Wiele, 2001).

Calitatea procesului educațional într-o instituție de învățământ este determinată de calitatea proceselor și a produselor, de calitatea sistemului organizațional al instituției și de calitatea serviciilor oferite elevilor (Guțu, 2013). Aceste trei elemente sunt într-o strictă interdependență și determină calitatea produsului final (Figura 1.4.).



**Figura 1.4. Componentele calității educației la nivel instituțional (după Guțu, 2013)**

Calitatea educației este influențată de dezvoltarea organizației școlare, din perspectiva finalităților acesteia și a climatul psihosocial. Relația dintre calitatea educației și dezvoltarea organizației școlare este evidențiată în Figura 1.7.



**Figura 1.7.** *Relația dintre calitatea educației și dezvoltarea organizației școlare*  
(după Molan ș.a., 2006)

În fiecare unitate de învățământ, managerul, responsabilul Comisiei de Evaluare și Asigurare a Calității și membrii acestei comisii, personalul didactic, personalul didactic auxiliar și personalul administrativ (nedidactic) devin responsabili de implementarea și asigurarea calității serviciilor educaționale oferite și o garantează beneficiarilor.

Procedurile de monitorizare și evaluare periodică a calității programelor de studii sunt reprezentate grafic în Figura 1.10.

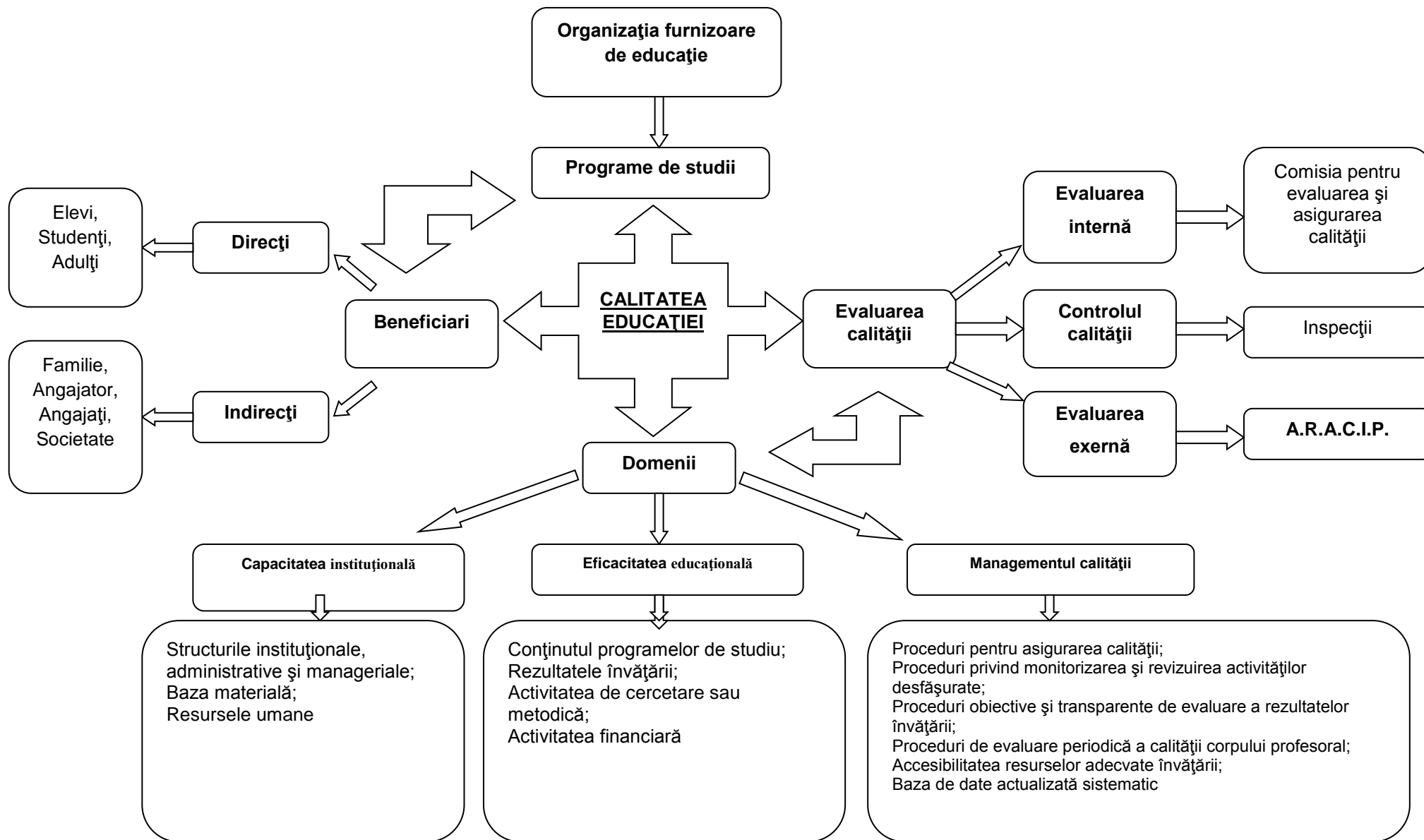


Figura 1.10. Proceduri de evaluare și de asigurare a calității

## **Concluzii. Contribuții personale**

Pe parcursul primului capitol au fost definite premisele teoretice ale calității, au fost valorificate repererele istorice ale conceptului de calitate și s-a conturat cadrul conceptual al calității educației. S-a stabilit importanța implementării managementului calității la nivelul organizației școlare și au fost delimitate beneficiile și obstacolele generate de implementarea managementului calității în educație.

De asemenea, a fost identificat rolul managerilor școlari în implementarea calității educației și s-au stabilit condițiile aplicării asigurării calității educației la nivelul organizației școlare. Au fost explorate domeniile, criteriile și standardele de evaluare, precum și mecanismele de asigurare a calității educației la nivelul procesului și sistemului de învățământ din România.

*Contribuțiile personale importante* prezentate în cadrul acestui capitol au fost: analiza abordărilor curente în domeniul managementului calității în educație, definirea conceptelor-cheie, evidențierea beneficiilor și a obstacolelor generate de implementarea managementului calității educației și explorarea domeniilor, criteriilor și standardelor de evaluare. Reprezentarea grafică a Procedurilor de monitorizare și evaluare periodică a calității programelor de studii a sintetizat mecanismele de asigurare a calității educației la nivelul procesului și sistemului de învățământ din România.



## CAPITOLUL 2

### ANALIZA MODELELOR DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII

În cadrul acestui capitol a fost realizată o analiză a modelelor reprezentative în ceea ce privește managementul calității educației. S-a constatat că există un interes crescut la nivel mondial pentru identificarea unor modele ale calității, atât la nivel general, cât și în domeniul educației. Aceste modele reprezintă instrumente eficiente la nivelul managementului instituțiilor de învățământ, în condițiile în care sunt corect implementate.

**Au fost formulate obiectivele capitolului, după cum urmează:**

- **Realizarea unei analize sistematizate a elementelor caracteristice modelelor reprezentative ale managementului calității educației: 1.Managementul calității totale (TQM), 2.Modelul SCQM (Supply Chain Quality Management, Managementul Calității Lanțului de Aprovizionare), 3.Modelul de excelență Baldrige, 4.Modelul EFQM (European Foundation for Quality Management), 5.Modelul de excelență în management (MEG), 6.Modelul Six Sigma, 7.Modelul FMEA, 8.Modelul tabloului de bord echilibrat, Balanced Scorecard (BSC), 9.Modelul SERVQUAL, 10.Modelul multidimensional al calității în educație; 11.Modelul integrat al managementului calității; 12.Modelul asigurării calității în educație prin implementarea e-learningului și a blended learningului ;**
- **Realizarea unei analize comparative a modelelor reprezentative ale managementului calității și transpunerea lor în educație;**
- **Elaborarea un model nou: 13.Managementul calității în contextul învățământului online: un nou model integrat, prin valorificarea tuturor elementelor componente ale procesului de învățământ în strânsă concordanță cu integrarea tehnologiilor educaționale.**

La baza analizei modelelor au stat mai multe coordonate: identificarea elementelor caracteristice, explorarea modalităților de valorificare a modelelor la nivelul instituției școlare, evidențierea avantajelor și dezavantajelor.

Un model de succes al calității la nivelul managementului organizației școlare pune accentul pe relațiile dintre elev, profesor și curriculum, în jurul cărora gravitează influențele externe ale societății, familiei, cerințelor de pe piața muncii, nevoii de competență și de învățare pe tot parcursul vieții.

*Analiza comparativă a modelelor de management al calității*

În realizarea analizei comparative a modelelor de management al calității s-a ținut cont de elementele importante furnizate de acestea, resursele, procesele, rezultatele implementării și transpunerea acestora în domeniul educației. Tot acest demers a condus la elaborarea *noului model integrat pentru asigurarea calității în contextul învățământului online*.

**Tabelul nr. 2.6.** *Analiza comparativă a modelelor de management al calității și transpunerea lor în domeniul educației*

MODELUL ANALIZAT	TRANSPUNERE ÎN DOMENIUL EDUCAȚIEI
<p><b>Managementul calității totale (TQM)</b></p>	<p>La nivelul sistemului educațional național, aplicarea ciclului PDCA/PDSA presupune ca orice demers pornit de la ministerul educației către cei aflați în subordine (Ministerul Educației, inspectorate școlare, școli, profesori, elevi) să se supună etapelor specifice cercului îmbunătățirii: elaborarea politicilor educaționale, elaborarea standardelor de evaluare, metodologii/ proceduri cu impact sistemic ș.a. (după Chină, 2015). La nivelul inspectoratelor școlare, aplicarea ciclului PDCA/PDSA constă în planificarea inspecțiilor școlare, implementarea activităților de inspecție prin elaborarea unor proceduri specifice, evaluarea activităților de inspecție derulate și a procedurilor specifice și aplicarea unor măsuri corective de îmbunătățire, acolo unde este cazul. La nivelul instituției, aplicarea ciclului PDCA/PDSA se poate realiza în toate procesele care se derulează în interiorul organizației, întrucât este un instrument specific procesului de evaluare internă. Practicile inspirate de managementul calității totale deschid perspective deosebite instituțiilor educative, mult mai benefice decât simpla implementare a sistemelor de</p>

	<p>asigurare a calității conform standardelor ISO 9001. Organizațiile școlare care implementează acest tip de management vor adopta îmbunătățiri în mod continuu pentru a face față exigențelor concurenței la nivel global.</p>
<p align="center"><b>Modelul SCQM (Supply Chain Quality Management)</b></p>	<p>Implementarea SCQM și în educație implică stabilirea: infrastructurii de calitate pentru a include sistemul de Control Intern Managerial (SCMI) și îmbunătățirea echipei, dezvoltarea obiectivelor de calitate ca parte a planului strategic, adoptarea schimbării culturale organizaționale. SCQM este un sistem integrat de principii, metode și bune practici, care oferă un cadru pentru a promova excelența, prin îmbunătățirea continuă a ansamblului (rezultatele angajaților, rezultatele clienților/beneficiarilor, rezultatele organizației). Cu ajutorul leadershipului și managementului, sunt planificate toate componentele reprezentative ale calității unei organizații: strategiile, cultura calității, învățarea pe tot parcursul vieții, managementul angajaților, managementul clienților/beneficiarilor, managementul resurselor și parteneriatului și managementul proceselor. Accentul este pus pe standardizarea proceselor, precum și pe determinarea obiectivelor rezonabile și realizabile pentru a le standardiza și îmbunătății continuu până la atingerea obiectivelor. Aplicarea cu succes a modelului SCQM este influențată de comportamentul tuturor membrilor. Este important ca toate părțile interesate să înțeleagă și să accepte principalele caracteristici ale programului de schimbare propus. Comunicarea eficientă este crucială pentru o colaborare reușită între cei care vor fi afectați de programul de schimbare.</p>
<p align="center"><b>Modelul de excelență Baldrige</b></p>	<p>În Statele Unite ale Americii, instituțiile de învățământ private au la bază un program de excelență în educație. Acesta este cunoscut sub denumirea Malcolm Baldrige National Quality (BNQP),</p>

	<p>care a dezvoltat modelul de excelență Baldrige. Programul de calitate urmărește, prin intermediul parteneriatelor între sectoarele public și privat, să stabilească un ghid de bune practici de management în instituțiile de învățământ superior, capabile să conducă la rezultate care vizează nu numai îmbunătățirea calității educaționale, ci și promovarea inovării, competitivității și progreselor științifice. Îmbunătățirea semnificativă a practicilor de management în domeniul calității educației va conduce la accesul mai multor elevi/ studenți în învățământ. Combinarea rezultatelor inovației din educație cu rezultatele financiare pentru investitori, prin adoptarea bunelor practici în cadrul managementului, în conformitate cu strategiile grupurilor de investiții, asigură dezvoltarea întregii națiuni. Conform acestui model, progresul unei țări și dezvoltarea tehnologiei sunt direct asociate cu eficiența managementului instituțiilor de învățământ. Modelul de excelență Baldrige presupune ca rezultatele din toate domeniile cheie să fie măsurate în raport cu elevii/ studenții, în corelare cu forța de muncă, standardele de dezvoltare profesională a forței de muncă, cât și cu aspectele financiare și performanța pieței</p>
<p><b>Modelul de excelență EFQM (European Foundation for Quality Management)</b></p>	<p>Procesul de autoevaluare aplicat instituțiilor educative oferă acestora posibilitatea de a-și descoperi punctele forte și punctele care necesită ameliorare, pentru a accede către excelență. La baza modelului, se află experiențele din educație și formare profesională, precum și cele din învățământul superior, cu scopul de a propune principii pentru asigurarea calității. Există un set de principii comune pentru asigurarea calității în educație și formare profesională. În primul rând, asigurarea calității este necesară pentru responsabilizarea și îmbunătățirea educației și formării profesionale. Politicile și procedurile de asigurare a calității trebuie să acopere toate nivelurile sistemelor</p>

	<p>de educație și formare profesională. De asemenea, asigurarea calității trebuie să fie parte integrantă din managementul intern al instituțiilor de educație și formare profesională. Acest demers trebuie să includă evaluări periodice ale instituțiilor sau programelor de pregătire realizate de organisme de monitorizare sau agenții pentru evaluare externă. Organismele sau agențiile pentru evaluare externă a calității educației trebuie să fie supuse unor evaluări periodice. Este foarte important, totodată, ca procesul de asigurare a calității să includă contextul, conținutul, procesul și condițiile de organizare a programului de pregătire, precum și rezultatele învățării. Inițiativele de asigurare a calității la nivel internațional, național și regional trebuie coordonate în vederea asigurării imaginii de ansamblu, coerenței, sinergiei și analizei la nivelul întregului sistem de educație și formare profesională. Sistemele de asigurare a calității sunt stabilite la nivel național pentru a asigura îmbunătățirea și responsabilizarea educației și formării. Trebuie subliniată ideea că asigurarea calității nu garantează îmbunătățirea calității. Aceasta rămâne responsabilitatea furnizorilor de educație și formare profesională. Modelul EFQM a devenit un adevărat stimul pentru organizațiile din Europa pentru a oferi excelență sustenabilă. Inițiativele în domeniul managementului calității la nivel internațional, național și regional trebuie coordonate în vederea asigurării imaginii de ansamblu, coerenței, sinergiei și analizei la nivelul întregului sistem de educație și formare profesională.</p>
<p><b>Modelul de excelență în management (MEG)</b></p>	<p>La nivel educațional, modelul are un impact foarte mare, dacă sunt valorificate toate cele opt criterii și cei unsprezece stâlpi. Conform modelului, liderul deține un rol important în cadrul organizației, deoarece coordonează atât procesele, cât și oamenii. Prin urmare, este nevoie de un lider educațional inovator,</p>

	<p>motivator și interesat de opinia clienților noștri, atât la nivel intern, cât și în plan extern. Avantajul pe care îl prezintă modelul de excelență în management se referă la generarea inovației la nivelul companiei din perspectivă economică și în cadrul organizației școlare, din punct de vedere educațional. În domeniul educațional, aplicarea criteriilor în corelare cu respectarea fundamentelor determină realizarea cu succes a activităților de predare, învățare și evaluare. Rezultatele vor reflecta eficiența strategiilor utilizate pentru asigurarea unui management eficient al calității educației.</p>
<p><b>Modelul Six Sigma</b></p>	<p>Metodologia Six Sigma a fost aplicată, la început, în producție și este actualmente utilizată în toate sectoarele de activitate, inclusiv serviciile financiare, marketing, vânzări, logistică, medicină, educație, resurse umane și servicii publice. În plan educațional, modelul Six Sigma a fost aplicat în învățământul superior pentru a determina cauzele fundamentale care conduc la întârzierea aprobării curriculumului pentru noile cursuri. Modelul Six Sigma permite școlilor, universităților și altor instituții de învățământ să îmbunătățească nivelul cunoștințelor și deprinderilor, precum și satisfacția elevilor și studenților față de îmbunătățirea performanțelor proceselor, atât în sfera educațională, cât și în cea administrativă. Modelul Six Sigma permite școlilor, universităților și altor instituții de învățământ să îmbunătățească nivelul cunoștințelor și deprinderilor, precum și satisfacția elevilor și studenților față de îmbunătățirea performanțelor proceselor, atât în sfera educațională, cât și în cea administrativă. Modelul Six Sigma are un impact profund asupra calității produsului, a performanței serviciului pentru clienți și a progresului profesional al personalului. Acest model poate fi utilizat cu succes în managementul calității la nivelul organizației școlare, ca urmare a metodologiei</p>

	furnizate și a rezultatelor obținute deja în mediul academic.
<b>Modelul FMEA (Failure Mode and Effect Analysis)</b>	Modelul poate fi aplicat cu succes și în domeniul psihopedagogic, la nivelul unităților de învățământ, la nivel administrativ, în cadrul proiectelor și parteneriatelor educaționale etc. Este foarte important ca managerul școlar să identifice riscurile care pot interveni în realizarea activităților din cadrul procesului de învățământ. Creativitatea la nivelul echipei constituie un alt aspect care poate fi valorificat în domeniul educațional. Implementarea modelului FMEA la nivelul organizațiilor școlare poate contribui la îmbunătățirea comunicării, cooperării și colaborării dintre clienți, furnizori și diferite compartimente interne ale unei organizații. Prin urmare, FMEA devine o metodă eficientă pentru asigurarea calității preventive.
<b>Modelul tabloului de bord echilibrat - Balanced Scorecard (BSC)</b>	Modelul tabloului de bord echilibrat (BSC) este util pentru managementul calității educației. Cu ajutorul acestuia, pot fi analizate componentele principale ale procesului de învățământ. Elementele de bază ale întării sunt elevii, cadrele didactice, obiectivele stabilite, resursele financiare. Sistemul de prelucrare este reprezentat de aspecte concrete, cum ar fi proiectarea activităților instructiv-educative, modalitățile de colaborare cu partenerii educaționali. După parcurgerea acestor etape, se regăsesc la ieșiri rezultatele școlare, exprimate în cunoștințe, deprinderi, comportamente. Rezultatele sunt reflectate la nivelul promoțiilor de absolvenți.
<b>Modelul SERVQUAL</b>	Acest instrument poate fi utilizat pentru a evalua calitatea serviciilor în diverse industrii, cum ar fi: restaurante, servicii bancare, servicii de fizioterapie, industria telecomunicațiilor, hoteluri, spitale și educație. Modelul SERVQUAL ar putea fi valorificat în cadrul organizațiilor școlare, pentru a evalua serviciile educaționale oferite elevilor. Identificarea așteptărilor beneficiarilor educației este o etapă importantă pentru

	<p>proiectarea activităților în funcție de nevoile și interesele elevilor. De asemenea, analiza de nevoi are un rol important în elaborarea programelor de formare pentru a determina punctele cheie pe care se vor concentra viitoarele demersuri. Modelul SERVQUAL oferă posibilitatea organizațiilor școlare să afle care sunt factorii determinanți pentru îndeplinirea așteptărilor beneficiarilor. Luând în considerare acest aspect, managementul calității instituției educaționale se poate îmbunătăți.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Modelul multidimensional al calității în educație</b></p>	<p>Cheng și Tam (1997) au dezvoltat un model multidimensional al calității în educație, care îi motivează pe lideri și pe educatori să aleagă anumite modele în strânsă legătură cu situația specifică. Pentru a explica implementarea calității, autorii au introdus șapte modele ale calității în educație. Din această perspectivă, calitatea educației este un concept multidimensional și nu poate fi ușor evaluată printr-un singur indicator. În general vorbind, calitatea educației poate fi percepută în mod diferit de către diferiți oameni care folosesc diferite strategii pentru a realiza acest lucru. Autorii au sugerat, de asemenea, că toate cele șapte modele de calitate în educație ar trebui să fie importante în planificarea pe termen lung pentru atingerea calității educației totale. Cheng (2003) propune o nouă clasificare asigurării calității în educație, împărțind-o, în trei: calitatea internă, calitatea de interfață și calitatea de viitor. Primul val de reformă se concentrează pe eficiența internă, pentru a îmbunătăți performanța internă, în special metodele și procesele de predare și învățare în instituțiile de învățământ. Al doilea val de reformă se adresează importanței structurilor, organizațiilor și practicilor existente în educație la diferite niveluri pentru a răspunde nevoilor și așteptărilor părților interesate. Al treilea val de reformă educațională subliniază eficacitatea viitoare în ceea ce privește relevanța</p>



	<p>pentru noua abordare în educație în ceea ce privește multiplele inteligențe contextualizate și individualizarea. Autorul consideră că instituțiile de învățământ care asigură calitatea internă, calitatea interfeței și calitatea viitoare pot obține o asigurare totală a calității în educație. Eforturile pentru calitatea educațională ar trebui să includă toate cele trei tipuri de calitate pentru a obține o calitate totală în educație. În ciuda diferitelor constrângeri și probleme care pun obstacole în calea dezvoltării simultane a tuturor celor trei tipuri de calitate, instituțiile de învățământ ar trebui să lupte pe termen lung să învețe și să devină eficiente în furnizarea de servicii și a unei calități interne ridicate. Calitatea necesită angajament din partea directorului pentru implicarea personalului în implementarea acestuia. Mai mult decât atât, personalul ar trebui să se simtă calificat pentru calitatea actului educațional.</p>
<p><b>Modelul integrat al managementului calității</b></p>	<p>La nivelul procesului de învățământ, modelul integrat poate fi aplicat de către managerii școlari în asigurarea calității educației. O astfel de abordare este flexibilă, deoarece permite adăugarea sau reducerea nivelurilor manageriale pentru a satisface nevoile ierarhice ale organizației. Deoarece modelul este reprezentat sub formă de spirală, acțiunile de îmbunătățire stabilite pot determina finalizarea unui proces, continuarea acțiunilor la același nivel pentru un alt ciclu de îmbunătățire sau trecerea la un nivel superior. În acest mod, este dovedită eficiența parcurgerii ciclului de la o treaptă la alta asigură îndeplinirea tuturor obiectivelor stabilite din perspectiva asigurării calității educației.</p>
<p><b>Modelul asigurării calității în educație prin implementarea e-learningului și a blended learningului</b></p>	<p>Tehnologiile educaționale s-au dezvoltat rapid în ultimii ani, ceea ce a creat noi tipuri de predare-învățare-evaluare. Toate cele trei activități, care sunt componentele de bază ale procesului de învățământ, sunt livrate printr-o gamă largă de tehnologii</p>

	<p>electronice, de la forma computerizată până la modalitatea online integral. Dezvoltarea rapidă a tehnologiilor educaționale a condus la apariția unor metode de învățare, care necesită reconsiderarea criteriilor și standardelor de asigurare a calității. Cadrul conceptual al modelului prezentat se bazează pe 8 dimensiuni ce descriu diferitele domenii pe care managementul educațional ar trebui să le ia în considerare: competența profesorului/ personalului; comportamentul elevilor/ profesorului; conținutul convențional/ digital; infrastructura; mediul de livrare; serviciile de asistență tehnică; sustenabilitatea/ fiabilitatea; instrumentele de măsurare și evaluare. La baza construirii modelului se află principiile pedagogice, pentru a evidenția faptul că educația păstrează aceleași fundamente, schimbările intervenind în modul în care se realizează predarea, învățarea și evaluarea. Calitatea infrastructurii, a echipamentelor și a suportului necesar pentru a realiza o educație de tip e-learning sau blended learning este o condiție elementară, fără de care un astfel de model nu ar fi posibil. O bună educație presupune un design de calitate al instruirii și conținuturi pe măsură. Planul de învățământ, programele școlare, proiectarea activității la clasă trebuie puse în acord cu cerințele unui învățământ în care simpla comunicare față în față a profesorului cu elevul este de mult depășită.</p>
--	--

În context post pandemic, managementul calității în educație s-a extins și în învățământul online, astfel a apărut necesitatea implementării unui nou model integrat pentru o cultură a calității la nivelul sistemului educațional.

*Managementul calității în contextul învățământului online: un nou model integrat*

Modelul integrat pentru asigurarea calității în contextul învățământului online a avut la bază valorificarea tuturor elementelor componente ale procesului de învățământ în strânsă concordanță cu integrarea tehnologiilor educaționale. A fost promovată o pedagogie centrată pe elev, deoarece curriculumul a fost adaptat în funcție de cerințele și nevoile beneficiarilor principali, precum și în conexiune cu mediul extern.

**Scopul noului modelului integrat** este de a promova o cultură a calității la nivelul sistemului educațional, de la interacțiunea dintre elev și profesor, așa cum se realizează în învățarea tradițională, până la interacțiunea mediată de utilizarea tehnologiei, specifică învățării online. Între cei doi se stabilește o relație implicită, elevul progresând sub îndrumarea profesorului, iar acesta din urmă câștigând experiență și perfecționându-se concomitent cu elevul pe care îl educă.

Elevul se află, de asemenea, în interacțiune cu toate componentele curriculumului. Triada elev - profesor - curriculum devine un întreg indivizibil, deoarece se stabilește o relație de determinare reciprocă și continuă schimbare între aceștia.

S-a pus accent pe delimitarea a patru direcții principale:

- asigurarea calității la nivel general, cât și în plan specific, cu referire la problemele legate de tehnologie,
- determinarea impactului asupra schimbării comportamentului;
- evidențierea influenței factorilor culturali;
- evaluarea experienței, pentru a trasa direcțiile de acțiune viitoare în ceea ce privește realizarea educației online.

Modelul integrat include într-o viziune holistică atât factorii interni ai sistemului de învățământ, respectiv mediul școlar, cât și factorii externi (Figura 2.13.).

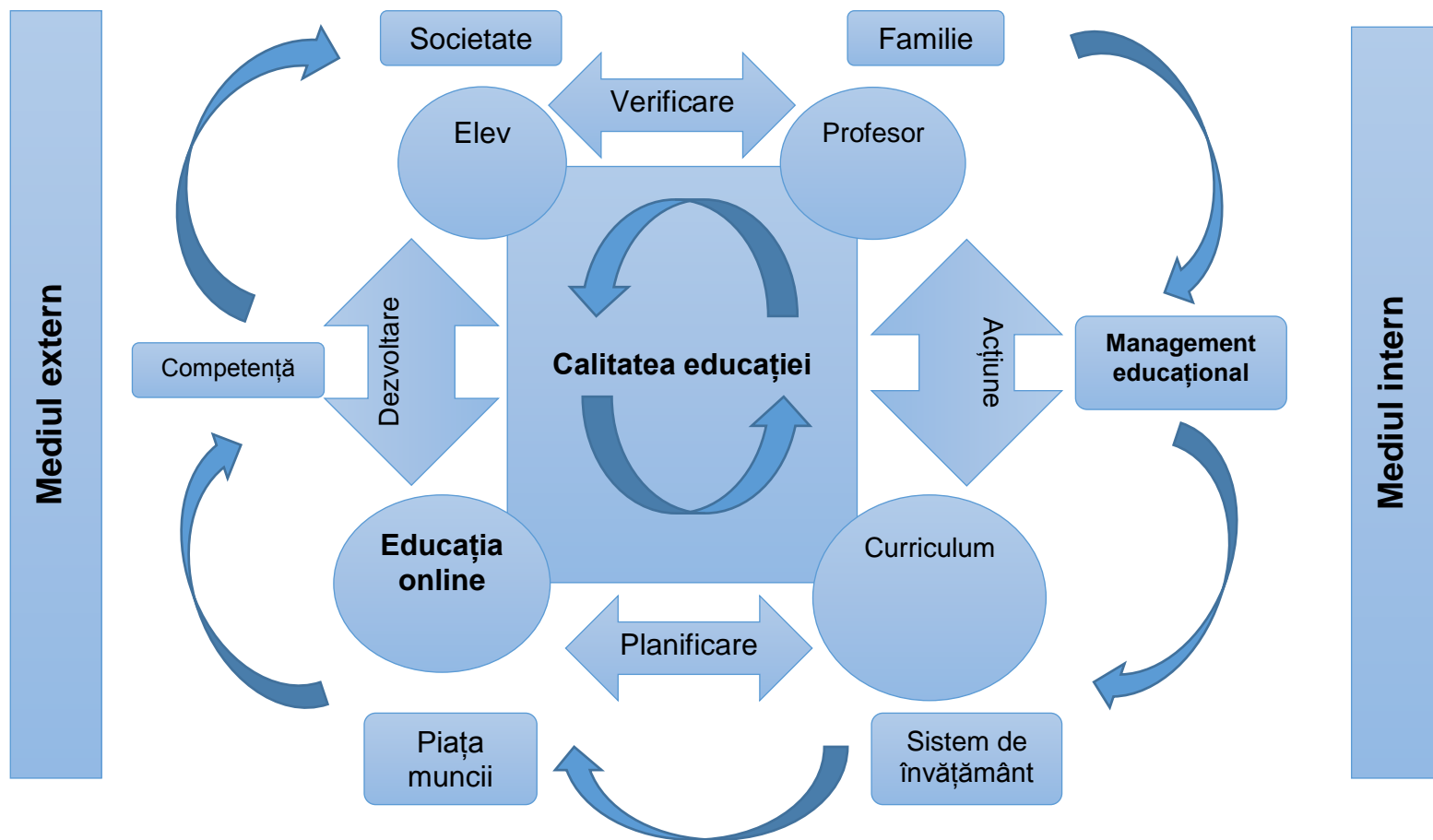


Figura 2.13. Elementele componente ale modelului integrat pentru asigurarea calității în contextul învățământului online

Acest model de asigurare al calității abordează în egală măsură factorii interni și externi ai educației, între care stabilește o relație de determinare reciprocă. Managementul educațional, ca motor al funcționării întregului mecanism, va orienta procesul de învățământ către cerințele de pe piața muncii. Piața muncii este cea care determină, la rândul său, orientarea și programele de studiu din învățământul preuniversitar și superior, generând astfel competențele solicitate la nivelul societății. Familia este principala componentă a societății, iar calitatea vieții depinde în mod direct de nivelul de dezvoltare a societății. Între calitatea educației și calitatea vieții există o relație de determinare reciprocă. Managementul educațional are rolul de a regla procesul de învățământ, pentru a răspunde cât mai bine cerințelor actuale și de viitor ale mediului extern.

**Modelul integrat** oferă atât *avantaje*, dar prezintă și o serie de *dezavantaje*. *Un beneficiu major* îl reprezintă viziunea de ansamblu asupra tuturor categoriilor de factori implicați în implementarea managementului calității educației. *Un dezavantaj* al modelului derivă din lipsa de detaliere a pârghiilor prin care să se realizeze conexiunea între factorii interni și cei externi, de care depinde însăși funcționarea lui.

Fundamentarea unui model al managementului calității în contextul educației online a devenit o condiție esențială pentru îmbunătățirea sistemului de control al calității la nivelul organizațiilor școlare, astfel încât acestea au ajuns să fie esențiale pentru a oferi o nouă viziune învățământului la nivel global.

### **Concluzii. Contribuții proprii.**

Pe parcursul capitolului al doilea s-a realizat o analiză sistematizată a elementelor caracteristice ale modelelor reprezentative ale managementului calității transpunerea lor în educație. A fost elaborată și o analiză comparativă a modelelor de management al calității, iar în final a fost fundamentat un model al managementului calității în contextul educației online.

*O contribuție personală* foarte importantă în context post pandemic, a fost elaborarea un model nou: *Managementul calității în contextul învățământului online: un nou model integrat*, prin valorificarea tuturor elementelor componente ale procesului de învățământ în strânsă concordanță cu integrarea tehnologiilor educaționale.

## CAPITOLUL 3

### DEMERSURI DE CERCETARE A MODULUI DE IMPLEMENTARE A MANAGEMENTULUI CALITĂȚII ÎN ÎNVĂȚĂMÂNTUL PREUNIVERSITAR ROMÂNESC

În cadrul celui de-al treilea capitol s-a stabilit demersul metodologic al lucrării.

A fost realizat un studiu centrat pe **analiza sistematică a studiilor din perioada 2013 - 2024** în domeniul managementului calității în educație și au fost identificate aspectele principale urmărite de către cercetători cu referire la managementul calității educației.

S-a efectuat o **cercetare calitativă**, pe bază de interviu cu întrebări deschise; și s-a identificat percepția cadrelor didactice față de diferite aspecte ale managementului calității la nivelul sistemului de învățământ preuniversitar din România.

S-a realizat și o cercetare de **tip cantitativ**, pe bază de chestionar, care a fost distribuit unui eșantion reprezentativ de cadre didactice din învățământul preuniversitar, în format google form pe e-mail și în diferite grupuri de lucru. S-a observat că valoarea coeficientului de consistență internă alfa Cronbach este ridicată pentru fiecare item în parte.

**Au fost formulate o serie obiective ale capitolului, după cum urmează:**

- **stabilirea demersului metodologic al lucrării;**
- **realizarea un studiu centrat pe analiza sistematică a studiilor din perioada 2013 - 2024 în domeniul managementului calității în educație;**
- **identificarea aspectelor principale urmărite de către cercetători cu referire la managementul calității educației;**
- **desfășurarea unei cercetări calitative, pe bază de interviu cu întrebări deschise; identificarea percepției cadrelor didactice față de diferite aspecte ale managementului calității la nivelul sistemului de învățământ preuniversitar din România;**
- **realizarea unei cercetări de tip cantitativ, pe bază de chestionar;**
- **elaborarea un chestionar nou pentru a identifica atitudinea cadrelor didactice din învățământul preuniversitar față de dimensiunile managementului calității educației;**

Demersul de cercetare din această lucrare a avut la bază o metodologie mixtă, calitativă și cantitativă, fundamentată pe rezultatele identificate în analiza sistematică a studiilor din domeniul managementului calității în educație, realizate pe plan național și internațional. **Demersul a constat în parcurgerea a trei etape** prezentate în continuare.

**În prima etapă** s-a realizat o **cercetare bazată pe analiza sistematică a studiilor din domeniul managementului calității în educație.**

**Obiectivul cercetării** derulate în această etapă a constat în analiza studiilor realizate în domeniul managementului calității în educație.

Au fost analizate **două teme majore**:

**Tema 1.** Modelul managementului calității totale este frecvent analizat în studiile educaționale.

**Tema 2.** În funcție de metodologia de cercetare, predomină studiile cantitative în domeniul managementului calității educației.

A fost utilizată analiza sistematică a literaturii de specialitate. Cu ajutorul analizei sistematice a literaturii de specialitate, au fost identificate studiile din perioada 2013-2024, bazate pe investigarea aspectelor caracteristice ale managementului calității în educație, realizate. Au fost analizate articolele în limba engleză și în limba română, pentru ca datele să fie actualizate și relevante. Au fost consultate următoarele baze de date pentru a selecta cele mai bune articole în domeniu: Scopus, ScienceDirect, ProQuest și Web of Science. Cuvintele cheie utilizate pentru efectuarea căutării au fost variate: „calitate în educație”, „managementul calității în educație”, „măsurarea calității în educație”, „indicatori de calitate în educație”. Acești termeni au fost selectați, deoarece fac referire la toate temele legate de managementul calității în educație.

Unele studii analizate au fost realizate atât la nivel național, cât și la nivel internațional. **La nivel național** au fost analizate următoarele studii: *Iancu, 2013; Ivana, 2015; Popovici, 2019; Poruțiu, 2015.*

Cele mai multe dintre studii au fost realizate **la nivel internațional**: *Asif, Awan, Khan, Ahmad, 2013; Avila, 2018; Crissien-Borrero, Velásquez-Rodríguez, Neira-Rodado, Turizo-Martínez, 2019; Díez, Iraurgi, Villa, 2018; Díez, Villa, López, Iraurgi, 2020; Ejionueme & Oyoyo, 2015; Elahi & Ilyas, 2019; Hasan, Islam, Shams, Gupta, 2018; Karageorgos, Patsiaouras, Kokaridas, Kriemadis, Travlos, 2017; Karahan & Mete, 2014; Kigozi, 2019; Kistiani & Permana, 2020; Martin & Parikh, 2017; Mashagba, 2014; Menezes, Martins, Oliveira, 2018; Nasim, Sikander, Tian, 2019; Olmos-Gómez,*

*Luque Suárez, Ferrara, Olmedo-Moreno, 2020; Seyfried & Pohlenz, 2018; Shahmohammadi, 2018; Sohel-Uz-Zaman & Anjalin, 2016; Taahyadin & Daud, 2018; Tight, 2020; Vykydal, Folta, Nenadál, 2020; Karageorgos, Kriemadis, Travlos, Kokaridas, 2021; Arokiasamy, Krishnaswamy, 2021; Alhosani, Yaakub, 2021; Girmanová, Šolc, Blaško, Petřík, 2022; Texeira-Quiros, do Rosário Justino, Antunes, Godinho Mucharreira, Trindade Nunes, 2022; Alrehaili, Alothman, Alharbi, Abdulaziz, 2022; Kaiseroglou, Sfakianaki, Koemtzi, 2023; Idan, 2023; Mishra, Pandey, Rana, Mehta, 2023; Almusawy, 2024.*

În Tabelul 3.1. a fost realizată o analiză a studiilor realizate în perioada 2013-2024, în domeniul managementului calității educației. Criteriile care au stat la baza acestei analize au fost următoarele: obiective urmărite, metode de cercetare utilizate, participanți și rezultate obținute.

**Tabelul 3.1. Studii realizate în domeniul managementului calității educației în perioada 2013-2024**

Nr. crt.	Autor(i)	Obiective	Metode de cercetare	Participanți	Rezultate
1.	Asif, Awan, Khan, Ahmad (2013)	identificarea factorilor de succes ai managementului calității totale în universitățile pakistaneze	chestionar	cadre didactice	Factorii de succes ai managementului calității totale sunt: leadershipul, viziunea, măsurarea și analiza, controlul și evaluarea proceselor, proiectarea programelor, alocarea resurselor.
2.	Iancu (2013)	înțelegerea, analizarea, explicarea și optimizarea fenomenului în managementul școlar	mixtă	cadre didactice, manageri școlari din învățământul preuniversitar	Au fost propuse modalități prin care să se poată ajunge la calitate în învățământ și performanță în management.
3.	Karahan și Mete (2014)	determinarea și evaluarea managementului calității la nivelul unei instituții de învățământ superior în funcție de feedbackul studenților	chestionar	243 studenți	Aspectele legate de conținutul educației și formării, calitatea resurselor tehnologice au fost apreciate pozitiv de către studenți.
4.	Mashagba (2014)	identificarea impactului managementului	chestionar	120 membri	Deciziile consiliului de administrație au efect asupra performanței academice din



		calității totale asupra performanței academice din cadrul universităților			cadru Universității din Iordania.
5.	Ejionueme și Oyoyo (2015)	investigarea modului de aplicare a managementului calității totale în conducerea școlii gimnaziale din zona Umuahia	chestionar	358 repondenți, (53 directori, 53 directori adjuncți, 252 profesori)	Există o diferență semnificativă între evaluările medii ale directorilor, directorilor adjuncți și cadrelor didactice în concordanță cu gradul de aplicare a managementului calității totale în conducerea școlii secundare din zona Umuahia.
6.	Ivana (2015)	analiza aspectelor pozitive și îmbunătățirea calității la nivelul programelor de studii universitare	chestionar	absolvenți	Există diferențe între percepția față de calitatea programului de studiu absolvit și dezvoltarea competențelor specifice și transversale.
7.	Poruțiu (2015)	identificarea indicatorilor de performanță specifici ai calității la nivelul învățământului superior	chestionar	candidați	Au fost identificate zonele în care sunt necesare îmbunătățiri ale managementului calității.
8.	Sohel-Uz-Zaman și Anjalin (2016)	evaluarea compatibilității managementului calității totale cu educația	interviu	experți în domeniul educației	Au fost identificate beneficiile adoptării managementului calității totale, cât și dificultățile care pot interveni.
9.	Karageorgos, Patsiaouras, Kokaridas, Kriemadis, Travlos (2017)	elaborarea și validarea unui chestionarului pentru analiza managementului calității totale aplicat la nivelul învățământului primar din Grecia	chestionar	112 învățători (55 de gen masculin, 57 de gen feminin)	Rezultatul cercetării a constat în construirea unui chestionar valid pentru analiza aspectelor caracteristice ale managementului calității totale.
10.	Martin și Parikh (2017)	analiza comparativă a asigurării internă a calității în învățământul superior la nivel internațional	studiu de caz	factori de decizie și manageri în domeniul calității	Au fost furnizate informații cu referire la modalitățile de îmbunătățire a dezvoltării și aplicării managementului calității în universități.

11.	Avila (2018)	evaluarea practicilor de management al calității totale ale administratorilor școlii	cercetare descriptivă	132 de profesori, 37 de administratori școlari	Există o corelație între practicile utilizate în managementul calității totale de către administratorii de școli la nivelul instituțiilor de învățământ în raport cu performanța academică a elevilor.
12.	Díez, Iraurgi, Villa (2018)	analiza modelului de excelență EFQM și a proiectului integrat de calitate la nivelul organizațiilor școlare	chestionar	42 manageri, 273 profesori	Atât modelul de excelență EFQM, cât și modelul proiectului integrat de calitate au înregistrat scoruri ridicate în ceea ce privește percepția cadrelor didactice și managerilor din școli asupra calității.
13.	Hasan, Islam, Shams, Gupta (2018)	îmbunătățirea calității mediului școlar pentru a motiva din învățământul primar să meargă la școală	focus-grup, interviu	părinți, profesori, elevi și administratori din 12 școli din zona locală Khulna	Soluțiile propuse au fost grupate în trei categorii: ameliorarea calității predării prin aplicarea managementului calității totale, reducerea abandonului școlar, îmbunătățirea managementului calității la nivelul clasei.
14.	Menezes, Martins, Oliveira (2018)	analiza dimenșiunilor eficacității managementului educației la nivelul instituțiilor de învățământ superior	chestionar	cadre didactice, directori, personal administrativ	Planificarea strategică și demersul operațional influențează direct eficiența managementului calității.
15.	Seyfried și Pohlenz (2018)	investigarea factorilor determinanți ai eficacității pentru asigurarea calității	mixtă	manageri din instituțiile de învățământ superior	Cooperarea cu alte organizații este una din condițiile eficacității în ceea ce privește asigurarea calității.
16.	Shahmohammadi (2018)	explorarea rolului managementului calității totale la nivelul programelor educaționale pentru clasa întâi	chestionar	324 cadre didactice	Dimensiunile managementului calității totale influențează eficacitatea programelor educaționale pentru clasa întâi.

17.	Taahyadin și Daud (2018)	determinarea relației dintre indicatorii managementului calității	chestionar	375 de profesori din învățământul secundar	Există o corelație ridicată între toți indicatorii de calitate la nivelul organizației școlare.
18.	Crissien-Borrero, Velásquez-Rodríguez, Neira-Rodado, Turizo-Martínez (2019)	analiza modelelor calității educaționale din perspectivă managerială	analiza sistematică a literaturii de specialitate	studii din ultimii 20 de ani	Investigarea modelelor de măsurare a calității educaționale predomină la nivelul învățământului profesional.
19.	Elahi și Ilyas (2019)	explorarea relației dintre abordarea proceselor, abordarea orientată spre client și calitatea școlii	chestionar	401 directori	Abordarea procesului are un efect semnificativ asupra calității funcționale și a calității academice la nivelul instituțiilor școlare din mediul privat.
20.	Kigozi (2019)	identificarea provocărilor care stau la baza implementării cu succes a managementului calității totale	interviu semi-structurat	100 titori	Nu există diferențe semnificative între instituțiile de învățământ private și publice în ceea ce privește provocările care influențează implementarea managementului calității totale.
21.	Nasim, Sikander, Tian (2019)	analiza realizărilor și limitelor cercetărilor privind aplicarea managementului calității totale la nivelul învățământului superior	analiza sistematică a literaturii de specialitate	studii din ultimii 20 de ani	Studiile sunt axate pe aspectele care vizează predarea și învățarea, dar neglijează influența altor factori din mediul extern. De asemenea, cele mai multe cercetări surprind aspecte ale managementului calității la nivelul învățământului superior din țările avansate.
22.	Popovici (2019)	elaborarea unui model managerial pentru a facilita obținerea performanței la nivel organizațional	chestionar structurat	2697 cadre didactice	Nivelele de calitate pentru dimensiunile SERVQUAL au înregistrat doar scoruri negative.
23.	Díez, Villa, López, Iraurgi (2020)	evaluarea impactului sistemelor de management al calității asupra performanței instituțiilor educaționale	chestionar	directori de la 15 instituții școlare	Planificarea educațională și comunicarea au fost evaluate în mod pozitiv de către respondenți.

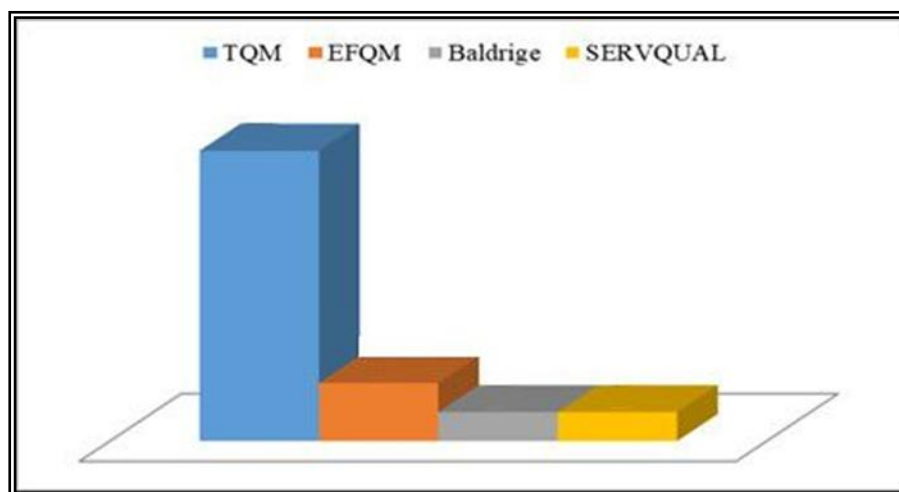
24.	Kistiani și Permana (2020)	identificarea modului de implementare a aplicației managementul calității totale în învățământul superior	observație, interviu, documentare	experți în domeniul calității educației	Instituția de învățământ superior poate realiza viziunea stabilită, numai prin planificarea pe termen lung, prin elaborarea și implementarea planurilor anuale de calitate.
25.	Olmos-Gómez, Luque Suárez, Ferrara, Olmedo-Moreno (2020)	măsurarea diferențelor individuale în ceea ce privește satisfacția beneficiarilor educației cu privire la calitatea educației, din perspectiva sustenabilității	chestionar	1091 italieni (510 elevi, 121 profesori, 469 părinți)	Părinții studenților și profesorii au fost mai mulțumiți de aspectele legate de modul de gestionare a calității din învățământul superior și a resurselor didactice, cât și față de aspectele referitoare la managementul predării.
26.	Tight (2020)	explorarea cercetărilor în domeniul managementul calității la nivelul învățământului superior	analiza sistematică a literaturii de specialitate	studii	Au fost identificate problemele care pot interveni în procesul de asigurare și gestionare a calității.
27.	Vykydal, Folta, Nenadál (2020)	evaluarea calității la nivelul învățământului superior în contextul dezvoltării durabile	interviu semi-structurat	240 de reprezentanți ai conducerii instituțiilor de învățământ superior	Rezultatele cercetării arată că există o legătură strânsă între calitate și durabilitate.
28.	Karageorgos, Kriemadis, Travlos, Kokaridas (2021)	analiza studiilor referitoare la designul și implementarea modelului TQM în școlile din Cipru	analiza sistematică a literaturii de specialitate	un număr de 24 articole de cercetare și 13 articole de recenzie în reviste internaționale, 13 articole de cercetare la conferințe din Grecia, 12 teze de doctorat din Cipru și o teză postuniversitară din Cipru din ultimii 20 de ani	Analiza realizată va crea o bază de referință viitoare care oferă o imagine de ansamblu a aplicării TQM în Cipru.

29.	Arokiasamy, Krishnaswamy (2021)	determinarea compatibilității dintre modelul TQM și educație	interviu	interviuri cu experți și cunoștințe personale	Pentru ca modelul TQM să fie viabil, trebuie creată o cultură a calității, adică este necesară o tranziție de la cultura de management convențională la o cultură completă a calității.
30.	Alhosani, Yaakub (2021)	determinarea relației dintre practicile de management al calității totale și performanța școlii secundare cu efect de mediere a culturii organizaționale	chestionar	320 de angajați ai școlii	Modelul managementului calității totale ar da rezultate bune dacă școala secundară din Abu Dhabi îl folosește pentru a îmbunătăți performanța școlară.
31.	Girmanová, Šolc, Blaško, Petrík (2022)	sistemul de management al calității în educație: aplicarea modelelor de management al calității în organizația educațională	studiu de caz	manageri în domeniul calității și factori de decizie	Universitatea intenționează să efectueze din nou autoevaluarea și să evalueze tendințele în dezvoltarea criteriilor individuale. Universitatea intenționează, de asemenea, să introducă valorile modelului TQM ca rezultat al implementării modelului CAF.
32.	Texeira-Quiros, do Rosário Justino, Antunes, Godinho Mucharreira, Trindade Nunes (2022)	Măsurarea efectele inovației, managementului calității totale și internaționalizării asupra performanței organizaționale a instituțiilor de învățământ superior	chestionar	316 cadre didactice din învățământul superior	S-a evidențiat o relație pozitivă între modelul TQM și performanța organizațională.
33.	Alrehaili, Alothman, Alharbi, Abdulaziz (2022)	explorarea cercetărilor privind impactul managementului calității totale în sistemul e-learning din învățământul superior	analiza sistematică a literaturii de specialitate	studii	S-au evidențiat aspectele implementării modelului TQM în sistemul e-learning și provocările care pot apărea.
34.	Kaiseroglou, Sfakianaki, Koemtzi (2023)	aplicarea modelului TQM în învățământul primar prin	chestionar	2088 directori și profesori din școlile	Rezultatele studiului aduc o contribuție utilă comunității științifice și profesionale, deoarece oferă dovezi ale

		explorarea punctelor de vedere ale profesorilor și, mai precis, prin examinarea impactului lor demografic, atitudinea lor față de principiile TQM		primare publice grecești	impactului datelor demografice asupra parametrilor TQM identificați.
35.	Idan (2023)	stabilirea infrastructurii de bază care să faciliteze implementarea aplicațiilor procedurale de management al calității totale, prin introducerea unei structuri de management al calității totale complet funcțională, în colegii și departamente științifice, în conformitate cu standardele recunoscute internațional, prin îndeplinirea ISO 21001: standarde pentru cerințele sistemului de management al instituțiilor de învățământ 2018 în context pandemic	chestionar	studenți, studenți absolvenți și membrii unei facultăți	Rezultatele obținute recomandă studiul fezabilității aplicării standardului internațional ISO 9001 în universitățile irakiene după pandemia COVID-19 și analiza repercusiunilor negative care împiedică fezabilitatea implementării standardului internațional ISO 9001 în instituțiile academice, în special în contextul pandemiei COVID-19.
36.	Mishra, Pandey, Rana, Mehta (2023)	analiza Modelului Managementului Calității Totale în Învățământul Tehnic Superior din India	mixtă	studenți	Este sugerat un model TQM conceptualizat pentru atingerea excelenței în institutele de învățământ superior, care depinde de o serie caracteristici, toate acestea conducând la succesul organizației.

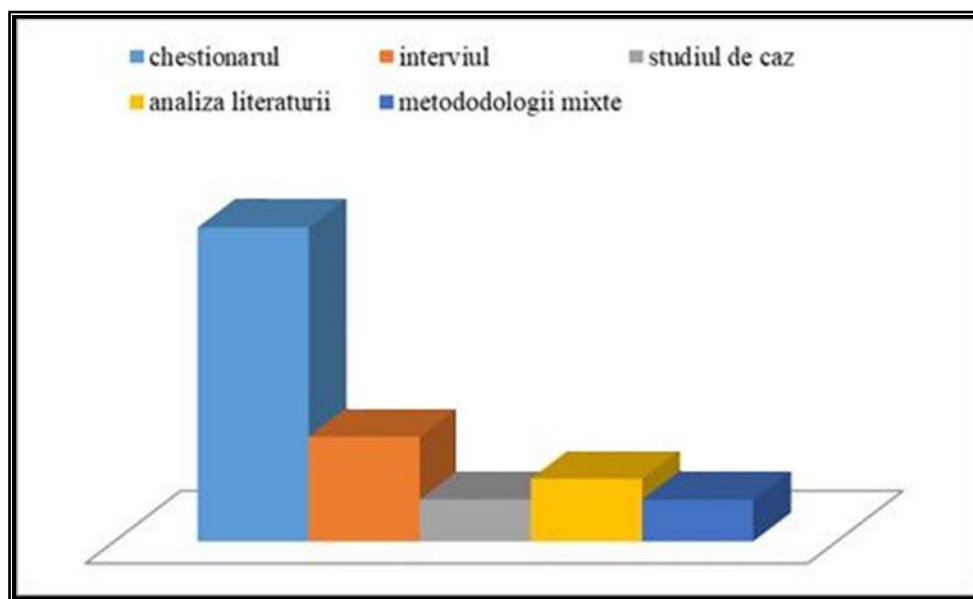
37.	Almusawy (2024)	analiza rolului strategiei de management al calității totale pentru îmbunătățirea sistemului de e-learning în lumina schimbărilor climatice pentru un sistem educațional durabil în instituțiile de învățământ superior din Irak	chestionar	2262 de membri ai personalului didactic	Rezultatele studiului evidențiază următoarele aspecte referitoare la: importanța rolului managementului calității totale și al strategiei de management în învățământul superior în lumina schimbărilor climatice și utilizarea eficientă inteligenței artificiale pentru a îmbunătăți sistemul de e-learning ca răspuns la provocările generate de schimbările climatice.
-----	-----------------	--	------------	---	--

Reprezentare grafică a frecvențelor obținute, conform *Temei majore 1. Modelul managementului calității totale este frecvent analizat în studiile educaționale*, pentru fiecare model al calității educației este realizată în Figura 3.2.



**Figura 3.2.** *Reprezentarea grafică a frecvențelor obținute cu referire la modelele calității educației*

În Figura 3.3. au fost reprezentate frecvențele obținute cu privire la metodele de cercetare utilizate în studiile din domeniul managementului calității educației, conform *Temei majore 2. În funcție de metodologia de cercetare, predomină studiile cantitative în domeniul managementului calității educației.*



**Figura 3.3.** *Reprezentarea grafică a frecvențelor obținute cu referire la metodele de cercetare utilizate în studiile din domeniul managementului calității educației*

Pe baza acestei analize, a rezultat necesitatea validării unor noi modele în domeniul managementului calității educației la nivelul învățământului preuniversitar. Toate rezultatele cercetărilor prezentate au condus la concluzii în favoarea unei culturi organizaționale concentrate pe calitate.

**În cea de-a doua etapă** s-a investigat percepția cadrelor didactice din învățământul preuniversitar față de managementul calității în educație. S-a efectuat o **cercetare calitativă**.

**Obiectivul general** cercetării vizează explorarea percepției cadrelor didactice din învățământul preuniversitar față de diferite dimensiuni ale managementului calității în educație. Au fost analizate **7 dimensiuni**.

Conceptul principal de management al calității în educație a fost operaționalizat în mai multe elemente caracteristici. Aceste aspecte au fost investigate în raport cu caracteristicile demografice ale respondenților. Pentru realizarea cercetării, s-a urmărit investigarea percepției a 30 de cadre didactice din învățământul preuniversitar față de managementul calității educației. În funcție de caracteristicile demografice, respondenții au fost grupați în diferite categorii.

În cadrul studiului de față de tip exploratoriu, este utilizată metoda interviului semistrukturat sau slab dirijat, datorită faptului că oferă libertate de expunere a temei și obiectivelor. A fost elaborat un ghid de interviu.



Colectarea informațiilor s-a realizat în perioada aprilie-mai 2020, cu participarea cadrelor didactice din învățământul preuniversitar, aparținând diferitor unități școlare din județul Neamț și Bacău.

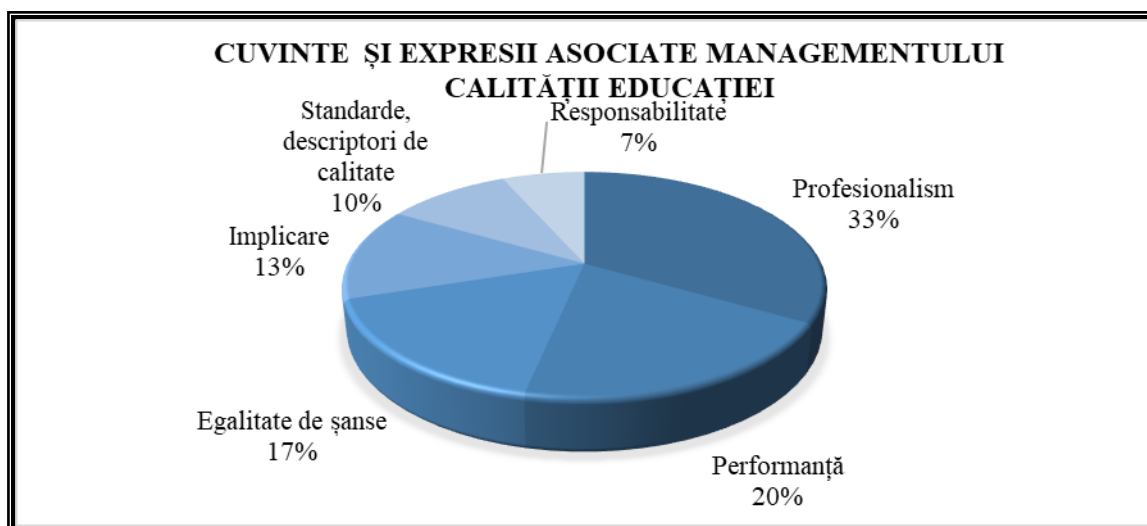
Ghidul de interviu a fost trimis pe e-mail participanților care au fost invitați să formuleze opiniile personale referitor la aspectele investigate și prezentate în ghidul de interviu. Aceste opinii au fost ulterior trimise pe e-mail cercetătorului iar în cadrul întâlnirii au avut loc discuții libere pe baza opiniilor exprimate cu scopul de a evidenția aspectele critice.

Discuțiile au fost realizate în sistem online, utilizând platforma Google Meet.

Rezultatele obținute în cadrul cercetării explorative au fost interpretate și analizate în concordanță cu percepția cadrelor didactice din învățământul preuniversitar față de managementul calității educației, corespunzând ipotezelor generale.

*Dimensiunea 1.* Managementul calității educației este asociat frecvent de către cadrele didactice cu nivelul de performanță.

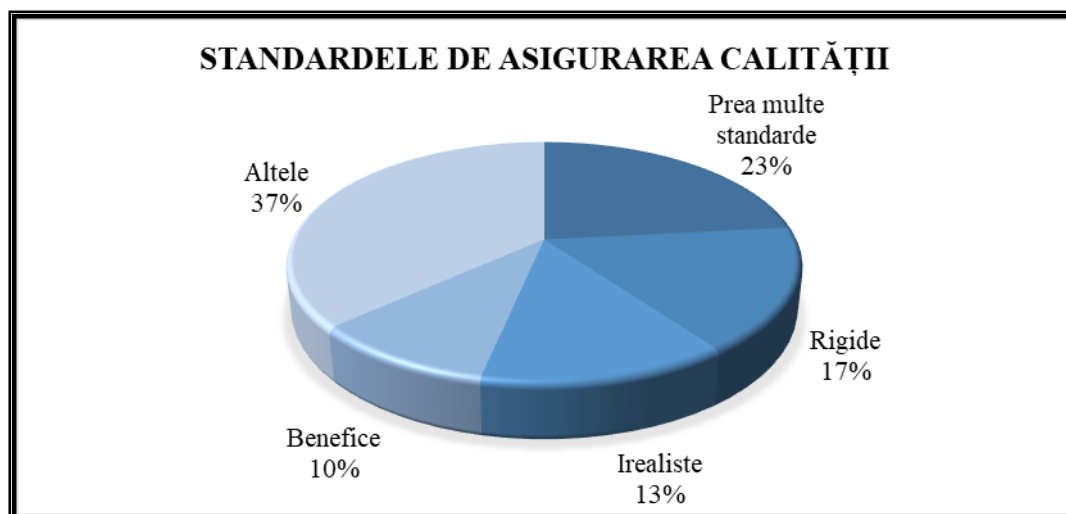
Conform datelor reprezentate grafic, se observă că 33% dintre cadrele didactice au menționat cuvântul profesionalism ca fiind relevant atunci când vorbim despre managementul calității educației. Pentru cele mai puține cadre didactice din lotul de cercetare, cuvântul responsabilitate este asociat cu managementul calității educației. Datele obținute sunt reprezentate grafic în Figura 3.4.



**Figura 3.4.** *Reprezentarea grafică a rezultatelor obținute cu privire la percepția cadrelor didactice față de asocierea unor cuvinte și expresii legate de managementul calității educației*

*Dimensiunea 2.* Cele mai multe cadre didactice apreciază că standardele de asigurare a calității educației la nivelul învățământului preuniversitar sunt necesare.

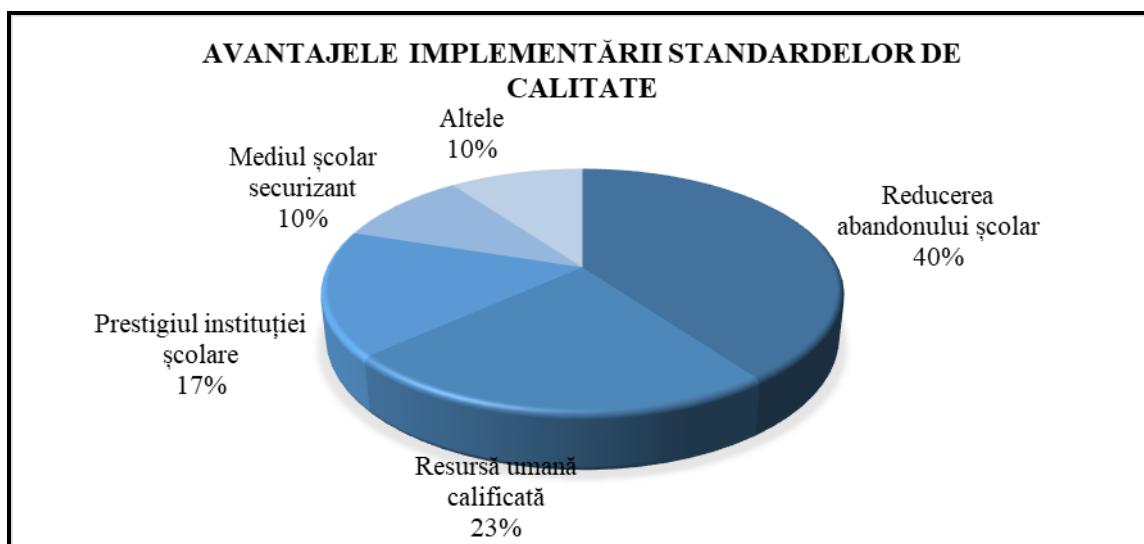
Conform datelor reprezentate grafic, se observă că 23% dintre cadrele didactice au afirmat că sunt prea multe standarde, 37 % dintre cadrele didactice având răspunsuri diferite. Pentru cele mai puține cadre didactice din lotul de cercetare, standardele de asigurarea calității educației sunt cotate ca fiind benefice. Datele obținute sunt reprezentate grafic în Figura 3.5.



**Figura 3.5.** *Reprezentarea grafică a rezultatelor obținute cu privire la percepția cadrelor didactice față de standardele de asigurarea calității educației*

*Dimensiunea 3.* În percepția cadrelor didactice, avantajele implementării procedurilor de asigurare a calității educației vizează creșterea prestigiului instituției școlare.

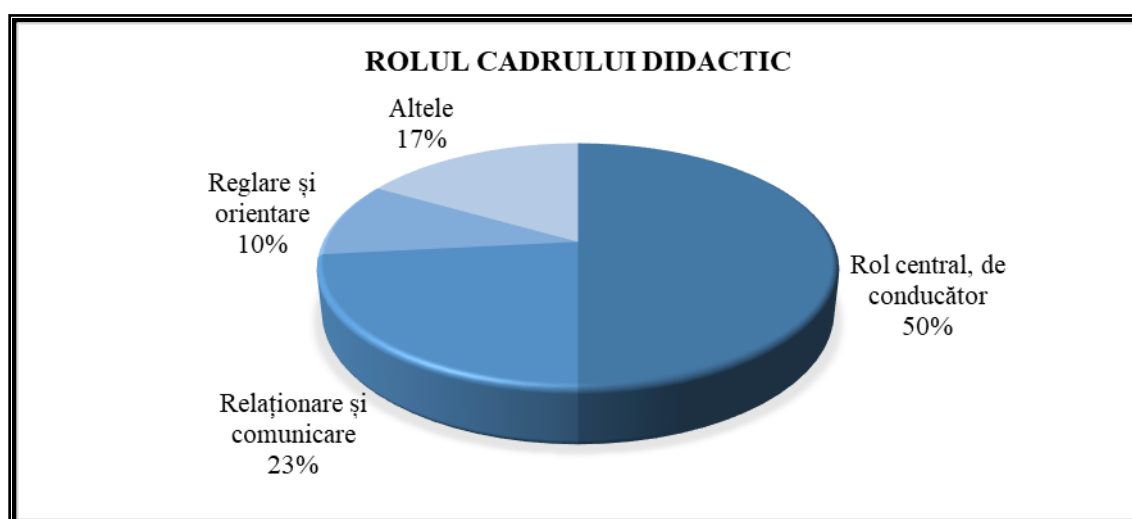
Plecând de la datele reprezentate grafic, se observă că 40% dintre cadrele didactice intervievate pun ca prim avantaj reducerea abandonului școlar, 10% dintre cadrele didactice având răspunsuri diferite. Pentru cele mai puține cadre didactice din lotul de cercetare, avantajul implementării standardelor de asigurarea calității educației sunt cotate ca fiind mediul școlar securizant. Datele obținute sunt reprezentate grafic în Figura 3.6.



**Figura 3.6.** *Reprezentarea grafică a rezultatelor obținute cu privire la percepția cadrelor didactice față de avantajele implementării standardelor de asigurarea calității educației în învățământul preuniversitar*

*Dimensiunea* 4. Rolul principal al cadrelor didactice din învățământul preuniversitar cu privire la managementul calității educației este cel de conducător.

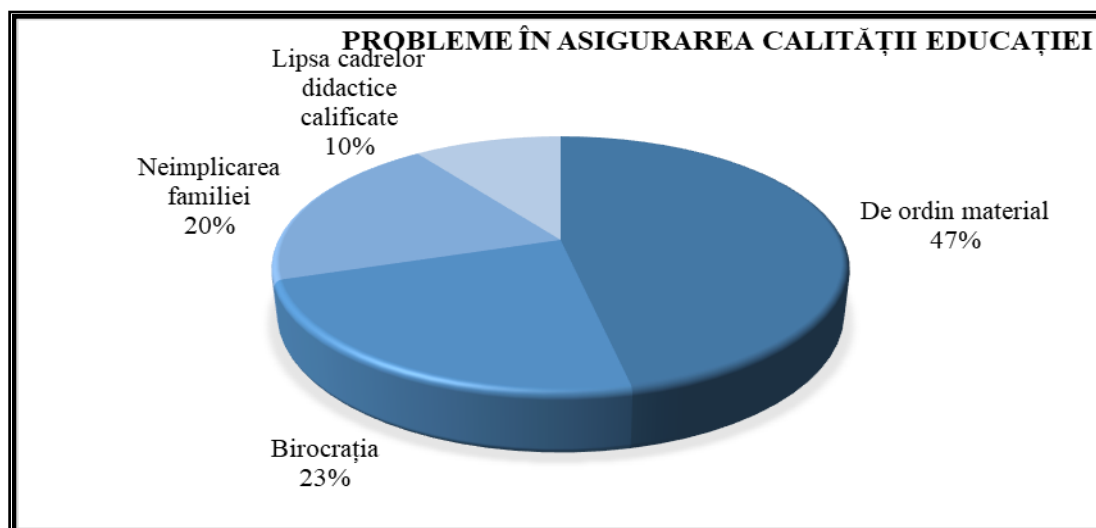
Conform datelor reprezentate grafic, se observă că 50% dintre cadrele didactice intervievate consideră că rolul lor principal în managementul calității educației este unul central, de conducere, 17% dintre cadrele didactice având răspunsuri diferite. Pentru cele mai puține cadre didactice din lotul de cercetare, rolul lor în managementul calității educației este acela de reglare și orientare. Datele obținute sunt reprezentate grafic în Figura 3.7.



**Figura 3.7.** *Reprezentarea grafică a rezultatelor obținute cu privire la percepția cadrelor didactice față de rolul pe care îl au în realizarea managementului calității educației*

*Dimensiunea 5.* Problemele care intervin în managementul calității educației în percepția cadrelor didactice din învățământului preuniversitar sunt de ordin material.

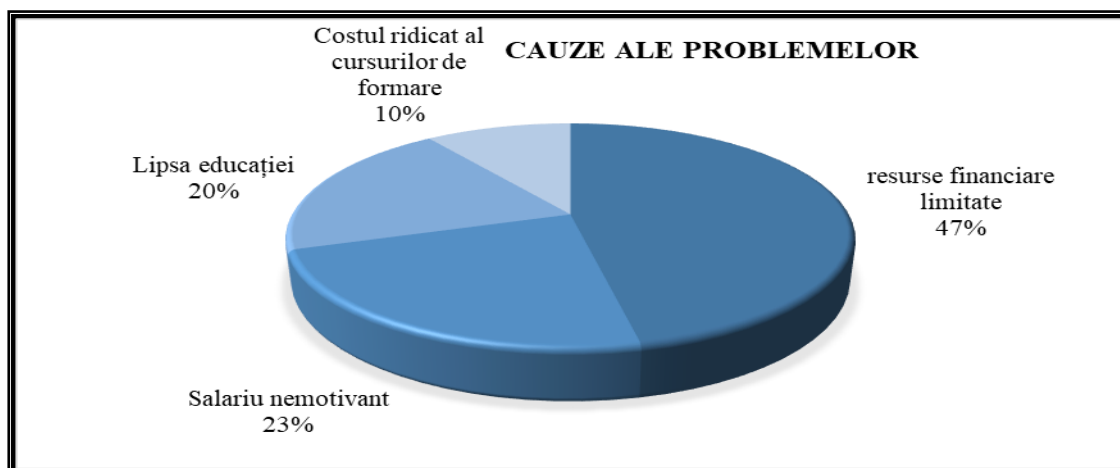
Conform datelor reprezentate grafic, se observă că 47% dintre cadrele didactice intervievate consideră că principala problemă apărută în managementul calității educației este de ordin material. Pentru cele mai puține cadre didactice din lotul de cercetare o problemă deosebită în managementul calității educației, este faptul că nu sunt cadre didactice calificate. Datele obținute sunt reprezentate grafic în Figura 3.8.



**Figura 3.8.** *Reprezentarea grafică a rezultatelor obținute cu privire la percepția cadrelor didactice față de problemele pe care le-au constat în managementul calității educației*

*Dimensiunea 6.* În percepția cadrelor didactice, cauzele problemelor care intervin în managementul calității educației sunt determinate de lipsa resurselor.

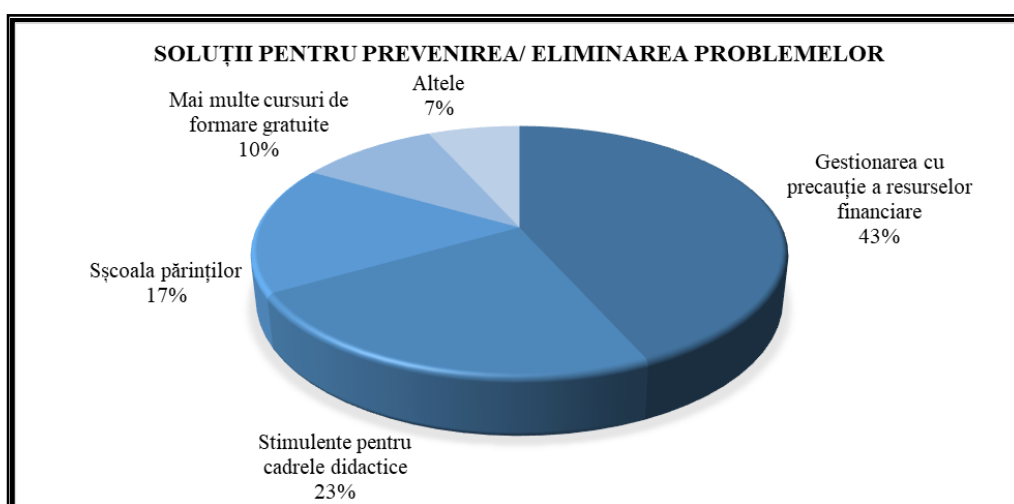
Conform datelor reprezentate grafic, se observă că 47% dintre cadrele didactice intervievate consideră că principala cauză a problemelor apărute în managementul calității educației este datorată resurselor financiare limitate. Pentru cele mai puține cadre didactice din lotul de cercetare cauza problemelor apărute în managementul calității educației, este aceea a costului ridicat a cursurilor de formare. Datele obținute sunt reprezentate grafic în Figura 3.9.



**Figura 3.9.** *Reprezentarea grafică a rezultatelor obținute cu privire la percepția cadrelor didactice față de cauzele problemelor pe care le-au constat în procesul de asigurare a calității educației*

*Dimensiunea 7.* Soluțiile propuse pentru prevenirea și/ sau eliminarea problemelor care intervin în managementul calității educației vizează gestionarea eficientă a resurselor.

Conform datelor reprezentate grafic, se observă că 43% dintre cadrele didactice intervievate consideră că principala soluție în prevenirea/eliminarea problemelor apărute în managementul calității educației este gestionarea cu precauție a resurselor financiare. Pentru cele mai puține cadre didactice din lotul de cercetare soluția problemelor apărute în managementul calității educației, ar fi existența unor cursuri de formare gratuite. Datele obținute sunt reprezentate grafic în Figura 3.10.



**Figura 3.10.** *Reprezentarea grafică a rezultatelor obținute cu privire la percepția cadrelor didactice față de soluțiile propuse pentru prevenirea/eliminarea problemelor apărute în managementul calității educației*

**În cea de-a treia etapă** s-a investigat atitudinea cadrelor didactice din învățământul preuniversitar față de implementarea managementului calității în educație. S-a realizat **o cercetare cantitativă**.

**Obiectivul general** al cercetării vizează investigarea atitudinii cadrelor didactice față de implementarea managementului calității educației la nivelul învățământului preuniversitar. Au fost formulate **două ipoteze ale cercetării**.

Conceptul principal de management al calității educației a fost operaționalizat în șase componente, care corespund dimensiunilor: leadership, planificare strategică, centrarea pe elev, centrarea pe angajați, managementul informațiilor, asigurarea calității activităților didactice în mediul online. Variabilele dependente au fost reprezentate de cele șase dimensiuni ale managementului calității educației. Ca variabilele independente au fost considerate caracteristicile demografice ale eșantionului: genul (feminin, masculin); nivelul de învățământ (învățământ preșcolar, învățământ primar, învățământ gimnazial, învățământ liceal); mediul de predare (urban, rural); experiența profesională (debutant, definitivat, gradul II, gradul I); funcție de conducere (cu funcție de conducere, fără funcție de conducere); membru în comisia de evaluare și asigurare a calității (da, nu); membru în consiliul de administrație (da, nu); tipurile de platforme utilizate (Google Classroom, Microsoft Teams, G-Suite, Zoom, Adservio); adresa de e-mail (cu e-mail, fără e-mail).

Pentru a stabili eșantionul de cercetare s-a folosit cercetarea selectivă, a unei părți reprezentative din populație (selecție, eșantion); eșantionul a fost studiat anterior. A fost utilizată cea mai cunoscută tehnică de eșantionare nonprobabilistică, eșantionarea pe cote.

Pentru transmiterea chestionarului nou elaborat a fost utilizat google form, iar link-ul generat a fost trimis pe e-mail. Au fost utilizate bazele de date, cu personalul din sistemul de învățământ preuniversitar, de la nivelul Casei Corpului Didactic Neamț; bazele de date cu toți directorii de unități de la nivelul Inspectoratului Școlar Județean Neamț, precum și bazele de date de la nivelul grupurilor de lucru ale Ministerului Educației, respectiv Corpul de Control al ministrului educației.

Lotul de cercetare a fost constituit din 942 de cadre didactice din țară, structurat în funcție de variabilele independente, după cum este prezentat în tabelul 3.9.

**Tabelul 3.9.** Structura eșantionului

Caracteristicile demografice	Valori înregistrate
Genul	815 de gen feminin și 127 de gen masculin
nivelul de învățământ	163 din învățământul preșcolar, 222 din învățământul primar, 265 din învățământul gimnazial, 292 din învățământul liceal
mediul de predare	480 predau în mediul urban și 462 în mediul rural
experiența profesională	99 debutanți, 137 cu definitivat, 148 cu gradul didactic II, 558 cu gradul didactic I
funcție de conducere	115 cu funcție de conducere, 827 fără funcție de conducere
membru în comisia de evaluare și asigurare a calității	211 fac parte din CEAC, 731 nu fac parte
membru în consiliul de administrație	245 fac parte din consiliu, 697 nu fac parte
tipurile de platforme utilizate	733 utilizează Google Classroom, 79 Microsoft Teams, 84 G-Suite, 23 Zoom și 23 Adservio
furnizarea adresei de e-mail	477 au menționat adresa de e-mail, 465 nu au completat e-mailul

În cadrul cercetării cantitative, a fost elaborat un chestionar pentru măsurarea atitudinii cadrelor didactice față de dimensiunile managementului calității educației la nivelul învățământului preuniversitar, alcătuit din 42 de itemi cu răspuns închis. Cei mai mulți itemi au fost adaptați după Asif (2013) și Menezes (2018), iar itemii 6, 7, 11, 21 și 26 au fost formulați; iar patru itemi inversați: 6, 19, 29 și 38. Ca scala de măsură, a fost utilizată scala de tip Likert, cu cinci variante de răspuns, de la 1, care indică total dezacord, până la 5, care reprezintă total de acord.

#### *Validitatea și fidelitatea scalei*

Valoarea coeficientului de consistență internă alfa Cronbach este **0,974** (Tabelul 3.10), ceea ce indică un nivel ridicat de fidelitate, dacă se are în vedere că trebuie să fie peste 0,70 (Labăr, 2008b).

**Tabelul 3.10.** Valoarea coeficientului de consistență internă alfa Cronbach

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	Nr. itemi
,974	,976	42

Toți coeficienții de corelație depășesc valoarea 0,40 pentru fiecare item în parte.

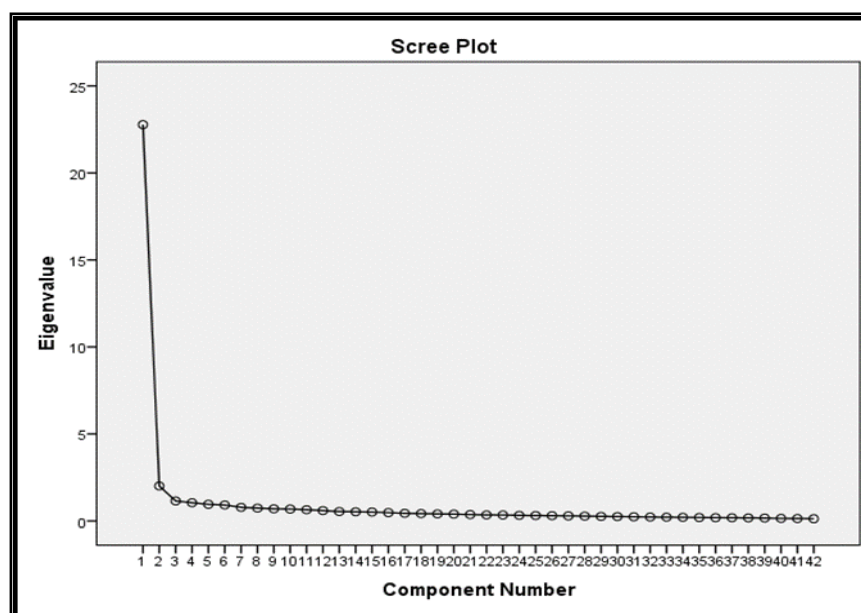
Aplicarea chestionarelor s-a realizat în perioada octombrie 2020 - februarie 2021, pe cadre didactice din județele Neamț, Bacău, Botoșani, Iași, Suceava, Vaslui, Vrancea, Galați, Buzău, Mureș, Harghita, Prahova, Arad. Chestionarul a fost elaborat cu ajutorul instrumentului Google Form și a fost administrat în mod online. Au fost înregistrate 963 de chestionare, dintre care 21 au fost eliminate, deoarece erau completate parțial. Au fost formulate **rezultatele cercetării**, astfel:

Definirea dimensiunilor managementului calității educației a fost realizată cu ajutorul analizei factoriale. Indexul KMO este **0,982** (Tabelul 3.11), ceea ce caracterizează setul de variabile ca fiind foarte bun pentru analiza factorială (Labăr, 2008b).

**Tabelul 3.11. Rezultatele la testele KMO și Bartlett**

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,982
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	33743,478
	df	861
	Sig.	,000

Cu ajutorul Tabelului Rotated Component Matrix și a graficului Scree Plot au fost stabilite două categorii principale de factori. **Factorul F1** cuprinde itemii I1-I5, I7-I18, I20-I28, I30-I37, I39-I42; include aspecte referitoare la asigurarea calității la nivelul organizației școlare și în mediul online. **Factorul F2** grupează itemii I6, I19, I29, I38; vizează **managementul calității în educație**, sub aspectul monitorizării și supravegherii, disciplinei școlare eficiente și planificării strategice.



**Figura 3.20. Graficul Scree Plot**



*Ipoteza generală 1.* Atitudinea cadrelor didactice este deschisă față de elementele caracteristice ale managementului calității educației.

Pentru a verifica această ipoteză a fost aplicat One Sample T Test, pentru a compara media aprecierilor cadrelor didactice asupra aspectelor specifice ale managementului calității educației cu valoarea 3 (neutru). Valorile obținute ale testului One Sample T Test sunt semnificative din punct de vedere statistic la pragul  $p \leq 0,05$  ( $p = 0,000$ ) pentru toți cei 42 de itemi (Tabelul 3.1.2).

**Tabelul 3.12.** Statistica testului One Sample T Test în cazul comparării cu valoarea neutră 3 a mediei aprecierilor cadrelor didactice asupra elementelor specifice ale managementului calității educației

Itemi	Test Value = 3					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
I1	39,851	941	,000	1,329	1,26	1,39
I2	18,711	941	,000	,705	,63	,78
I3	22,537	941	,000	,839	,77	,91
I4	28,098	941	,000	,962	,89	1,03
I5	46,285	941	,000	1,417	1,36	1,48
I6	16,031	941	,000	,723	,63	,81
I7	40,038	941	,000	1,347	1,28	1,41
I8	29,840	941	,000	1,118	1,04	1,19
I9	30,754	941	,000	1,053	,99	1,12
I10	20,035	941	,000	,815	,74	,90
I11	14,266	941	,000	,624	,54	,71
I12	26,837	941	,000	,978	,91	1,05
I13	31,618	941	,000	1,053	,99	1,12
I14	20,669	941	,000	,771	,70	,84
I15	19,037	941	,000	,712	,64	,79
I16	21,991	941	,000	,833	,76	,91
I17	20,890	941	,000	,813	,74	,89
I18	19,610	941	,000	,729	,66	,80
I19	6,122	941	,000	,254	,17	,34
I20	30,273	941	,000	1,011	,95	1,08
I21	29,912	941	,000	1,135	1,06	1,21
I22	11,823	941	,000	,523	,44	,61
I23	44,197	941	,000	1,387	1,33	1,45
I24	24,757	941	,000	,885	,82	,96
I25	30,354	941	,000	1,087	1,02	1,16
I26	22,939	941	,000	,950	,87	1,03
I27	28,993	941	,000	1,085	1,01	1,16
I28	31,411	941	,000	1,116	1,05	1,19
I29	5,338	941	,000	,238	,15	,33
I30	16,339	941	,000	,587	,52	,66
I31	30,400	941	,000	,990	,93	1,05
I32	33,140	941	,000	1,137	1,07	1,20

I33	20,776	941	,000	,764	,69	,84
I34	7,438	941	,000	,334	,25	,42
I35	20,374	941	,000	,810	,73	,89
I36	22,505	941	,000	,873	,80	,95
I37	20,721	941	,000	,813	,74	,89
I38	6,080	941	,000	,277	,19	,37
I39	40,682	941	,000	1,263	1,20	1,32
I40	30,377	941	,000	1,065	1,00	1,13
I41	38,845	941	,000	1,281	1,22	1,35
I42	32,077	941	,000	1,148	1,08	1,22

*Ipoteza generală 2.* Există diferențe semnificative în ceea ce privește atitudinea cadrelor didactice, după variabilele independente.

Au fost analizate diferențele semnificative prin raportare la trei variabile independente, ca urmare a reprezentativității eșantionului: nivelul de învățământ, mediul de predare și furnizarea adresei de e-mail. Pentru a verifica influența variabilei **nivel de învățământ** asupra rezultatelor, a fost aplicat testul ANOVA One-Way. Rezultatele testului indică faptul că există diferențe semnificative la nivelul itemilor 7, 26, 34 și 37.

### **Concluzii. Contribuții personale.**

În cadrul celui de-al treilea capitol s-a stabilit demersul metodologic al lucrării. A fost realizat un studiu centrat pe analiza sistematică a studiilor din perioada 2013 - 2024 în domeniul managementului calității în educație și au fost identificate aspectele principale urmărite de către cercetători cu referire la managementul calității educației. S-a efectuat o cercetare calitativă, pe bază de interviu cu întrebări deschise; și s-a identificat percepția cadrelor didactice față de diferite aspecte ale managementului calității la nivelul sistemului de învățământ preuniversitar din România. S-a realizat și o cercetare de tip cantitativ, pe bază de chestionar, care a fost distribuit unui eșantion reprezentativ de cadre didactice din învățământul preuniversitar, în format google form pe e-mail și în diferite grupuri de lucru. S-a observat că valoarea **coeficientului de consistență internă alfa Cronbach** este ridicată pentru fiecare item în parte. Consistența internă ridicată a unei scale este o condiție necesară a validității de construct. Au fost definite dimensiunile managementului calității educației cu ajutorul **analizei factoriale**. Indexul KMO este 0,982 ceea ce caracterizează setul de variabile ca fiind foarte bun pentru analiza factorială.

***Ca și contribuție proprie a fost elaborat un chestionar nou pentru a identifica atitudinea cadrelor didactice din învățământul preuniversitar față de dimensiunile managementului calității educației.***

## **CAPITOLUL 4**

### **CONCLUZII ȘI DIRECȚII VIITOARE DE CERCETARE**

#### **Concluzii**

La nivel teoretic au fost create premisele de conceptualizare a managementului calității educației. Analiza teoriilor și abordărilor contemporane a condus la formularea mai multor **concluzii**.

**Din punct de vedere conceptual**, s-a constatat faptul că *termenul de calitate a educației* este definit în mod diferit, în funcție de prisma abordării. Se remarcă în ultimul timp o redimensionare a noțiunilor referitoare la calitatea produselor și serviciilor în relație directă cu preocupările, reglementările și normele sociale. Prin urmare, calitatea devine o preocupare atât pentru organizații, cât și pentru fiecare individ, devenind un element de educație și de cultură.

Realizarea cu succes a *managementului calității educației* este condiționată de respectarea unor criterii clare de performanță. Aceste criterii sunt determinate de diferite modele de referință în domeniu, cum ar fi managementul calității totale, modelul SCQM, modelul de excelență Baldrige, modelul EFQM (European Foundation for Quality Management), modelul de excelență în management (MEG), modelul Six Sigma, modelul FMEA, modelul tabloului de bord echilibrat BSC, modelul SERVQUAL, modelul multidimensional al calității în educație, modelul integrat al managementului calității, modelul asigurării calității în educație prin implementarea e-learningului și a blended learningului.

**Modelele calității educației** au fost analizate pe baza mai multor criterii: identificarea elementelor caracteristice, explorarea modalităților de valorificare a modelelor la nivelul instituției școlare, evidențierea avantajelor și dezavantajelor. Analiza modelelor reprezentative în domeniul calității educației a condus la elaborarea unui nou demers de conceptualizare a managementului calității educației în strânsă legătură cu aspectele de noutate ale standardelor referitoare la școala online. **Modelul integrat pentru asigurarea calității în contextul învățământului online** are la bază valorificarea tuturor elementelor componente ale procesului de învățământ în strânsă concordanță cu integrarea tehnologiilor educaționale. Este promovată o pedagogie centrată pe elev, deoarece curriculumul va fi adaptat în funcție de cerințele și nevoile beneficiarilor principali, precum și în conexiune cu mediul extern.

**Concluziile care reies din partea aplicativă** sunt sistematizate prin raportare la cele trei etape de cercetare. Cercetarea din lucrarea de față a avut la bază o metodologie mixtă, care a rezultat din îmbinarea celor trei etape.

**În prima etapă** s-a realizat *analiza sistematică* a studiilor din ultimii ani (analiza literaturii) în domeniul managementului calității educației.

**Scopul** a constat în identificarea aspectelor principale urmărite de către cercetători cu referire la managementul calității educației. Cu ajutorul analizei sistematice a literaturii de specialitate, au fost identificate studiile din perioada 2013-2024, bazate pe investigarea aspectelor caracteristice ale managementului calității educației. Analiza sistematică a literaturii de specialitate a permis identificarea temelor reprezentative pentru managementul calității educației, a modelelor investigate în ultimii 8 ani, cât și a metodelor de cercetare utilizate. Pe baza acestei analize, rezultă necesitatea validării unor noi modele în domeniul managementului calității educației la nivelul învățământului preuniversitar.

**În a doua etapă** s-a realizat *cercetarea calitativă*.

**Scopul cercetării calitative** a vizat identificarea percepției cadrelor didactice față de diferite aspecte ale managementului calității la nivelul sistemului de învățământ preuniversitar din România. În cadrul cercetării calitative au analizate 7 dimensiuni. Pentru realizarea cercetării, s-a urmărit investigarea percepției a 30 de cadre didactice din învățământul preuniversitar față de managementul calității educației. În funcție de caracteristicile demografice, respondenții au fost grupați în diferite categorii.

În cadrul studiului de tip exploratoriu, a fost utilizată metoda interviului semistructurat sau slab dirijat, datorită faptului că oferă libertate de expunere a temei și obiectivelor. Ghidul de interviu pentru identificarea percepției cadrelor didactice față de diferite aspecte ale managementului calității educației a fost trimis pe e-mail participanților care au fost invitați să formuleze opiniile personale referitor la aspectele investigate și prezentate în ghidul de interviu. Aceste opinii au fost ulterior trimise pe e-mail cercetătorului iar în cadrul întâlnirii au avut loc discuții libere pe baza opiniilor exprimate cu scopul de a evidenția aspectele critice.

Una dintre problemele care afectează implementarea managementului calității educației o reprezintă resursele materiale limitate. Cauza principală a problemelor în domeniul managementului calității educației o constituie alocarea de fonduri insuficiente. Soluția rezolvării problemei de ordin material ar fi gestionarea cu precauție a resurselor financiare și alocarea unui procent mai mare de resurse financiare.

**În cea de a treia etapă** s-a realizat *cercetarea cantitativă*, care a avut ca obiectiv evaluarea atitudinii cadrelor didactice față de implementarea managementului calității educației la nivelul învățământului preuniversitar. A fost elaborat un chestionar alcătuit din 42 de itemi cu răspuns închis. Acesta a fost aplicat pe un eșantion format din 942 de cadre didactice din învățământul preuniversitar. **La nivel general**, datele au indicat o atitudine pozitivă a cadrelor didactice la nivelul tuturor itemilor care fac referire la elementele caracteristice ale managementului calității educației. **La nivel specific**, au fost evidențiate o serie de concluzii importante, prin raportare la variabilele nivelului de învățământ, mediul de predare și furnizarea adresei de e-mail.

### **Direcțiile viitoare de cercetare**

**Direcțiile viitoare relevate** în plan epistemic și practic semnaleză faptul că acest studiu este doar un început pentru noi demersuri.

**Din punct de vedere științific**, vor fi demarate noi cercetări, care vor avea ca obiective:

- analiza comparativă a modului de implementare a managementului calității educației la nivelul sistemelor de învățământ ale Uniunii Europene;
- investigarea atitudinii cadrelor didactice și elevilor din alte regiuni și chiar din alte țări față de elementele caracteristice ale managementului calității educației;
- extinderea aplicării chestionarului și la nivelul învățământului universitar;
- fundamentarea unui model de investigare a managementului calității prin efectuarea de focus-grupuri cu responsabili din domeniul educației;
- etalonarea, elaborarea și validarea instrumentelor de investigare a managementului calității educației.

**Sub aspect practic**, vor fi implementate noi direcții de acțiune, cupă cum urmează:

- realizarea unor cursuri de formare a cadrelor didactice în domeniul managementului calității educației;
- inițierea și desfășurarea unor proiecte de promovare a modelelor de management eficient al calității educației;
- elaborarea de instrumente practice pentru elevi, cadre didactice, părinți pentru evaluarea modului de implementare a managementului calității educației la nivelul organizației școlare.

Lucrarea de față se dorește a fi un punct de plecare, un reper pentru noi studii în domeniul managementului calității educației. Toate rezultatele cercetărilor prezentate conduc la concluzii în favoarea unei culturi organizaționale concentrate pe calitate.

Managementul calității în educație determină atingerea obiectivelor prin planificarea, monitorizarea și asigurarea calității. Implicarea unitară a tuturor membrilor organizației școlare generează îmbunătățirea managementului calității educației.

## REFERINȚE BIBLIOGRAFICE

1. Al-Hajraf, H., & Al-Sharhan, S. (2012). *Total Quality Management (TQM) of Blended E-Learning Systems: A New Integrated Model and Framework*. Literacy Information and Computer Education Journal (LICEJ), 3(1), 591-598.
2. Alhosani, K. S., Yaakub, K. B., (2021). *The Relationship Between Total Quality Management Practices and Secondary School Performance with Mediating Effect of Organizational Culture in Abu Dhabi: A Structural Equation Modeling Approach*, European Journal of Multidisciplinary Studies, January – June 2021, Volume 6 Issue 2.
3. Almusawy, A. M. R. (2024). *The role Of the total quality management strategy to improve the e-learning system in light of climate changes for a sustainable educational system for higher education institutions*. Educational Administration: Theory and Practice, 30(3), 210-226.
4. Alrehaili, N., Alothman, N., Alharbi, S., Abdulaziz, A. (2022). *The Impact of Total Quality Management in E-Learning of Higher Education*. International Advanced Research Journal in Science, Engineering and Technology, Vol. 9, Issue 4, April 2022.
5. Alzamil, Z. (2019). *Integrated Quality Model for Flexible Quality Management System*. Quality Management, 20(173), 3-8.
6. Angers, M. (1996). *Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines*. Les Editions CEC Inc.
7. Arokiasamy et al., (2021). *COMPATIBILITY AND CHALLENGES OF IMPLEMENTING TOTAL QUALITY MANAGEMENT IN EDUCATION* Proceedings on Engineering Sciences, Vol. 03, No. 4 (2021) 405-412.
8. Asif, M., Awan, M. U., Khan, M. K., & Ahmad, N. (2013). *A model for total quality management in higher education*. Qual Quant, 47, 1883–1904.
9. Avasilcăi, S., Huțu, C. A., Van der Wiele, T. (2001). *De la asigurarea calității la excelența organizațională*. București: Editura Economică.
10. Avila, L. B. (2018). *Total Quality Management (TQM) Practices of School Administrators in Relation to School Performance among Teacher Education Institutions in the Province of Quezon*. KnE Social Sciences, 3(6), 879–890.
11. Basu, R. (2004). *Implementing Quality, A Practical Guide to Tools and Techniques*. Cengage Learning EMEA.
12. Bitterová, M., Hašková, A., & Pisonová, M. (2014). *School Leader's Competencies in Management Area*. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 149, 114-118.
13. Boca, G. D. (2013). *Bazele managementului calității în afaceri*. Cluj-Napoca: Risoprint.

14. Boehm, B. (1988). *A spiral model of software development and enhancement*. *IEEE Computer*, 61-72.
15. Casas, A. M. (2011). *Total Quality Management, Quality Culture, Leadership and Motivation*. Teză de disertație: Universitatea Politehnică din Milano.
16. Chelcea, S.(1998). *Cercetarea sociologică. Metode și tehnici*. Deva:Editura Destin.
17. Cheng, Y. C. (2003). *Quality assurance in education: internal, interface, and future*. *Quality Assurance in Education*, 11(4), 202-213.
18. Cheng, Y.C., & Tam, W.M. (1997). *Multi-models of quality in education*. *Quality Assurance in Education*, 5 (1), 22-34.
19. Chină, R. (2015). *Managementul calității în învățământul preuniversitar – referențiale, modele, tehnici, instrumente*. București: Editura Univesitară.
20. Ciobanu, M. (1999). *Ingineria calității*. București: Editura Printech.
21. Condrea, E. (2006). *Managementul calității în producție, comerț și servicii*. Constanța: Editura Ex Ponto.
22. Crețu, D., Nicu, A. (2009). *Pedagogie pentru definitivat și gradul didactic II*. Sibiu: Editura Universității „Lucian Blaga” Sibiu.
23. Crissien-Borrero, T.-J., Velásquez-Rodríguez, J., Neira-Rodado, D., & Turizo-Martínez, L.-G. (2019). *Measuring the quality of management in education*. *Review article*. *El profesional de la información*, 28(6), e280604.
24. Crosby, Ph. B. (1979). *Quality is free*. New York, McGraw-Hill.
25. Curelaru, M. (2007). „*Metode de cercetare în psihologie*”. *Psihologie*. 157-260. Iași: Editura Universității „Al. I. Cuza”.
26. Curpănar, G.-L., (2001). *Performance management – a strategic and integrated approach to ensuring the success of organizations*, Proceedings of the ANNUAL SESSION OF SCIENTIFIC PAPERS "IMT Oradea 2021".
27. Curpănar, G.-L., (2021). *APPLICATION OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) IN EDUCATION*, Proceedings of the 4th International Conference of the Doctoral School, May 21.2021, "Gheorghe Asachi" Technical University of Iasi, Romania.
28. Curpănar, G.-L., (2021). *EFQM Excellence Model – European Foundation for Quality Management*, Proceedings of the 6th International Conference on Education Reform and Modern Management (ERMM2021), April 11-12, 2021, Beijing, China.
29. Curpănar, G.-L., (2021). *EXPLORATORY RESEARCH TO INVESTIGATE THE PERCEPTION OF TEACHERS IN PRE-UNIVERSITY EDUCATION TOWARDS QUALITY MANAGEMENT OF EDUCATION*, Proceedings of the STRATEGICA 2021, Shaping the Future of Business and Economy, București.
30. Curpănar, G.-L., (2021). *Performance Management*, Proceedings of the World LUMEN Congress 2021, București.



31. Curpănar, G.-L., (2021). *Six Sigma –quality management model to improve process performance*, Proceedings of the International Journal of Advances in Engineering and Management (IJAEM), Volume 3, Issue 7 July 2021, pp: 709-712, ISSN: 2395-5252.
32. Curpănar, G.-L., (2021). *Systematic Literature Review in the Field of Education Quality Management*, Proceedings of the International Journal of Engineering and Science (IJES), VOLUME 10 ~ ISSUE 4, SERIES - 2 [APRIL - 2021].
33. Curpănar, G.-L., (2021). *The Integrated Quality Assurance Model in the Context of Online Education*, Proceeding of the JIPED, Vol. 25, No. 1/ 2021.
34. Curpănar, G.-L., (2021). *The model of quality assurance in education by implementing e-learning and blended learning*, Proceedings of The 2021 International Conference on Modern Management and Education Research (MMER2021), July 4-5, 2021, Shanghai, China.
35. Curpănar, G.-L., (2021). *THE ROLE OF SCHOOL MANAGERS IN IMPLEMENTING THE QUALITY OF EDUCATION*, Proceedings of the 4th International Conference of the Doctoral School, May 21, 2021, "Gheorghe Asachi" Technical University of Iasi, Romania.
36. Curpănar, G.-L., (2021). *Total Quality Management – An Instrument for Improving Organizational Efficiency*, Proceedings of the American Journal of Engineering Research (AJER), Volume-10 ~ Issue-5 ~ (May-2021).
37. Curpănar, G.-L., (2021). *Total Quality Management vs. Six Sigma*, Proceedings of the IOSR Journal of Engineering (IOSRJEN).
38. Curpănar, G.-L., (2021.). *Models for measuring the performance of an organization*, Proceedings of the ANNUAL SESSION OF SCIENTIFIC PAPERS "IMT Oradea 2021".
39. Dehwari, M. (2013). *Designing a Comprehensive System Model for Iran's Light Industries*. Master's thesis. Zahedan, Nikbakht University.
40. Deming, W. E. (1993). *The New Economics - for Industry, Government, Education*. Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, Cambridge, MA, USA.
41. Díez, F., Iraurgi, I., & Villa, A. (2018). *Quality management in schools: Analysis of mediating factors*. South African Journal of Education, 38(2).
42. Díez, F., Villa, A., López, L., & Iraurgi, I. (2020). *Impact of quality management systems in the performance of educational centers: educational policies and management processes*. Heliyon, 6(4).
43. Do Nascimento Gambi, L., Gerolamo, M. C., & Carpinetti, L. C. R. (2013). *A theoretical model of the relationship between organizational culture and quality management techniques*. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 81, 334-339.
44. Dogaru, M. (2011). *Calitate în educație*. București: Editura Millenium Design Group.

45. Drăgulănescu, N., Drăgulănescu, M. (2003). *Managementul calității serviciilor*. București: Editura AGIR.
46. Dușe, C. S. (2006). *Management educațional. Volumul I*. Sibiu: Editura Universității „Lucian Blaga”.
47. Ejionueme, L. K. (2015). *Application of Total Quality Management (TQM) in Secondary School Administration in Umuahia Education Zone*. *Journal of Education and Practice*, 6(27), 102-108.
48. El Ouardighi, F. (2014). *Supply quality management with optimal wholesale price and revenue sharing contracts: A two-stage game approach*. *International Journal of Production Economics*, 156, 260-268.
49. Elahi, F., & Ilyas, M. (2019). *Quality management principles and school quality: Testing moderation of professional certification of school principal in private schools of Pakistan*. *The TQM Journal*, 31(4), 578-599.
50. Eldeeb, M. S., & Halim, Y. T. (2011). *A Balanced Scorecard Model to Align Performance Evaluation of Egyptian Hospitality Organizations* (June 29, 2011). Material găsit la adresa SSRN:  
<https://ssrn.com/abstract=1874932> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1874932>.
51. Feigenbaum, A.V. (1961). *Total Quality Control*. McGraw-Hill, London.
52. Freeman, R. (1994). "Quality Assurance in Secondary Education", *Quality Assurance in Education*, Vol. 2 No. 1, pp. 21-25.
53. Galvan, J. L., & Galvan, M. C. (2017). *Writing analiza literaturii: A guide for students of the social and behavioral sciences*. New York, NY: Routledge.
54. Garbutt, S. (1996). *The transfer of TQM from industry to education*. *Education + Training*, 38, 16-22.
55. Girmanová, L., Šolc, M., Blaško, P., Petřík, J., (2022). *Quality Management System in Education: Application of Quality Management Models in Educational Organization—Case Study from the Slovak Republic*. *Standards 2022*, 2,460–473.
56. Guțu, V. (2013). *Conceptia managementului calității în învățământul general*. *Studia Universitatis Moldaviae, Revistă Științifică a Universității de Stat din Moldova*, 5(65), 3-10.
57. Hasan, K., Islam, Md. S., Shams, A. T., & Gupta, H. (2018). *Total Quality Management (TQM): Implementation in Primary Education System of Bangladesh*. *International Journal of Research in Industrial Engineering*, 7(3), 370–380.
58. Hult, G.T.M., Hurley, R.F., & Knight, K. A. (2004). *Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance*. *Industrial Marketing Management*, 33(5), 429-438.
59. Iancu, A. (2013). *Managementul învățământului preuniversitar românesc în contextul integrării europene*. Rezumatul tezei de doctorat. Sibiu: Universitatea „Lucian Blaga” din Sibiu.

60. Idan, M.F., (2023). *Procedural applications of total quality management in university education in light of the COVID-19 pandemic*. Idan Bulletin of the National Research Centre (2023), 47:118.
61. Ioniță, I. (2002). *Managementul calității sistemelor tehnico-economice*. București: Editura ASE.
62. Iosifescu, Ș. (coord.) (2011). *Calitate în școala din România prin standarde și standarde de referință. Ghid general*. ARACIP.
63. Ivana, D. (2015). *Studiu privind managementului calității în instituțiile de învățământ superior*. Cluj-Napoca: Presa Universitară Clujeană.
64. Joița, E. (coord.) (2007). *Formarea pedagogică a profesorului. Instrumente de învățare cognitiv-constructivistă*. București: E.D.P., R.A.
65. Kaiseroglou, N.; Sfakianaki, E.; Koemtzi, M., (2023). *Impact of Teachers' Demographics on Total Quality Management Parameters—The Case of Primary Education*. Educ. Sci. 2023, 13, 679.
66. Kamsin, A. (2005). *Is E-Learning the Solution and Substitute for Conventional Learning?*. International Journal of the Computer, the Internet and Management, 13(3), 79-89.
67. Karageorgos et al., (2021). *PLANNING AND IMPLEMENTING TOTAL QUALITY MANAGEMENT IN EDUCATION: THE CASE OF CYPRUS*, IJEMI Vol.2, No.1, January 2021, pp. 1~12.
68. Karageorgos, C., Patsiaouras, A., Kokaridas, D., Kriemadis, A., & Travlos, A. A. (2017). *Validity and Reliability of Total Quality Management Questionnaire in Greek Primary Education Settings*. The Journal of Business Economics and Environmental Studies, 7(1), 31–36.
69. Karahan, M., & Mete, M. (2014). *Examination of total quality management practices in higher education in the context of quality sufficiency*. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 109, 1292 – 1297.
70. Kigozi, E. (2019). *Challenges to Successful Implementation of Total Quality Management (TQM) in Education Institutions: A Case of Selected Primary Teacher Training Colleges (PTTCs) in Uganda*. International Journal of Innovation and Research in Educational Sciences, 6(3), 425-435.
71. Kistiani, D. P., & Permana, J. (2020). *The Importance of Application Total Quality Management at Higher Education*. Advances in Social Science, Education and Humanities Research, vol. 400, 177-180.
72. Labăr, A.V. (2008). „*Managementul proiectelor de cercetare pedagogică*”. În C. Cucuș (coord.), *Psihopedagogie pentru examenele de definitivare și grade didactice*. Ediția a II-a. Iași: Editura Polirom.
73. Labăr, A.V. (2008). *SPSS pentru științele educației*. Iași: Editura Polirom.

74. Ladhari, R. (2009). *A review of twenty years of SERVQUAL research*. International Journal of Quality and Service Sciences, 1(2), 172-198.
75. Lee, M-C., & Chang, T. (2006). *Applying TQM, CMM and ISO 9001 in knowledge management for software development process improvement*. International International Journal Services and Standards, 2(1), 101-115.
76. Martin, M., & Parikh, S. (2017). *Quality management in higher education: Developments and drivers. Results from an international survey*. Paris: International Institute for Educational Planning.
77. Mashagba, I.A.S. (2014). *The Impact of Total Quality Management (TQM) on the Efficiency of Academic Performance - Empirical Study - The Higher Education Sector – The University of Jordan*. International Journal of Scientific & Technology Research, 3(4), 358-364.
78. Mayer, R. (2000). *Méthodes de recherche et intervention sociale*. Montréal: Gaetan Morin Editeur.
79. Menezes, Paulo Henrique Barroso, Martins, Henrique Cordeiro, & Oliveira, Ronielton Rezende (2018). *The Excellence Baldrige Criteria in The Effectiveness of Higher Education Institutions Management*. Brazilian Business Review, 15(1), 47-67.
80. Mintzberg, H. (1989). *Inside Our Strange World of Organizations*. Free Press.
81. Mishra, RS, Pandey, A., Rana, A., Mehta, A., (2023). *Total Quality Management in Higher Technical Education*. International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering (IJITEE), Volume-12 Issue-7, June 2023.
82. Molan, V., Alecu, S., Cherciu, R. D., & Cazan, C. M. (2006). *Condiționări ale calității în educație*. în L. Șoitu și R. D. Cherciu (coord.), *Strategii educaționale centrate pe elev* (pp. 9-37). Buzău: Editura Alpha MDN.
83. Murtadlo, K. R. (2019). *Total Quality Management: Developing Schools Qualities*. In *Proceedings of the 3rd International Conference on Special Education (ICSE 2019)* (pp. 206-210). Atlantis Press.
84. Nasim, K., Sikander, A., & Tian, X. (2019). *Twenty years of research on total quality management in Higher Education: A systematic analiza literaturii*. Higher Education Quarterly, 74(1), 75-97.
85. Neacșu, I. (2008). *Calitatea în educație și învățământ*. în D. Potolea, I. Neacșu, R.B. Iucu, I.O. Pânișoară (2008). *Pregătirea psihopedagogică. Manual pentru definitivat și gradul II* (pp. 47-77). Iași: Editura Polirom.
86. Olesia, M. (2019). *Analiza statistică a Analiza literaturii din articolul științific în domeniul economic. Rezumatul tezei de doctorat*. Iași: Universitatea „Al. I. Cuza” din Iași.
87. Olmos-Gómez, M.d.C., Luque Suárez, M., Ferrara, C., & Olmedo-Moreno, E.M. (2020). *Quality of Higher Education through the Pursuit of Satisfaction with a Focus on Sustainability*. Sustainability, 12(6), 2366.

88. Pagon, M., Banutai, E., & Bizjak, U. (2008). *Leadership competencies for successful change management. A Preliminary Study Report*. Material găsit la adresa: [https://www.dgaep.gov.pt/upload/RI\\_estudos%20Presid%C3%AAncias/studies/ovenis\\_LEADERSHIP\\_COMPETENCIES.pdf](https://www.dgaep.gov.pt/upload/RI_estudos%20Presid%C3%AAncias/studies/ovenis_LEADERSHIP_COMPETENCIES.pdf).
89. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). *A conceptual model of service quality and its implications for future research*. *Journal of Marketing*, Vol. 49, 41-50.
90. Pop, C. (2009). *Managementul calității, de la concept la implementare*. Iași: Tipo Moldova.
91. Popa, N. L. (2009). „Metode, tehnici și instrumente de cercetare”. În L. Antonesei (coord.), *Ghid pentru cercetarea educației*. Iași: Editura Polirom.
92. Popovici (Pintilie), L.M. (2019). *Strategii manageriale pentru asigurarea calității în învățământul preuniversitar din România. Rezumatul tezei de doctorat*. Iași: Universitatea „Al. I. Cuza” din Iași.
93. Poruțiu, V. V. (2015). *Studii și cercetări privind promovarea managementului calității în mediul universitar agronomic. Teză de doctorat*. Cluj-Napoca: Universitatea de Științe Agricole și Medicină Veterinară Cluj-Napoca.
94. Potié, C. (2001). *Diagnosticul calității. Metode de expertiză și investigații*. București: Editura Tehnică.
95. Pruteanu, O., Babasievici, C., Iordăchescu, D., Ghiță, E., & Cruz Machado, V. (1998). *Managementul Calității Totale*. Iași: Editura Junimea.
96. Ravindran, N., Karpaga Kamaravel, R. (2016). *Total Quality Management in Education: Prospects, Issues and Challenges*. *Shanlax International Journal of Education*, 2(4), 58-65.
97. Răduț-Taciu, R., Bocoș, M.-D., Chiș, O. (Coord.) (2015). *Tratat de management educațional pentru învățământul primar și preșcolar*. Pitești: Editura Paralela 45.
98. Rotariu, T., Iluț, P. (1999). *Ancheta sociologică și sondajul de opinie*. Iași: Editura Polirom.
99. Sarantakos, S. (1998). *Social research*. MacMillan Press Ltd.
100. Sartori, T., & Wiese (2013). *Models of quality management applied to organizations seeking to innovation management*. *Independent Journal of Management & Production*, 4(1).
101. Seyfried, M., & Pohlenz, P. (2018). *Assessing quality assurance in higher education: quality managers' perceptions of effectiveness*. *European Journal of Higher Education*, 8(3), 258-271.
102. Shahmohammadi, N. (2018). *The Impact of Total Quality Management on the Effectiveness of Educational Programs of Karaj First Grade High Schools*. *Engineering, Technology & Applied Science Research*, 8(1), 2433-2437.

103. Soares, A., Soltani, E., & Liao, Y. (2012). *The influence of inter-firm relationships on supply chain quality management: A Survey of UK firms*. International Journal of Global Management Studies Professional (IJGMSP), 4(2), 17-32.
104. Sohel-Uz-Zaman, A., & Anjalin, U. (2016). *Implementing Total Quality Management in Education: Compatibility and Challenges*. Open Journal of Social Sciences, 4, 207-217.
105. Taahyadin, F., & Daud, Y. (2018). Total Quality Management in School. *Journal of Business and Management*, 20(6), 7-13.
106. Tavakoli, A., & Azizi, A. (2018). *Models, Techniques and Indicators of Quality Management Assessment in Manufacturing Industries Over the Past Decade*. International Journal of Applied Research in Management and Economics, 1(3), 1-13.
107. Texeira-Quiros J, Justino MR, Antunes MG, Mucharreira PR and Nunes AT (2022). *Effects of Innovation. Total Quality Management, and Internationalization on Organizational Performance of Higher Education Institutions*. Front. Psychol. 13:869638.
108. Tight, M. (2020). *Research into Quality Assurance and Quality Management in Higher Education*. În Huisman, J., Tight, M. (Ed.), *Theory and Method in Higher Education Research* (Theory and Method in Higher Education Research, Vol. 6). Emerald Publishing Limited, pp. 185-202.
109. Todoruț, A. V. (2013). *The need of Total Quality Management in higher education*. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 83, 1105 – 1110.
110. Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). *Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review*. British Journal of Management, 14(3), 207-222.
111. Uygur, A., & Sumerli, S. (2013). *EFQM Excellence Model*. International Review of Management and Business Research, 2(4), 980-993.
112. Vykydal, D., Folta, M., & Nenadál, J. (2020). *A Study of Quality Assessment in Higher Education within the Context of Sustainable Development: A Case Study from Czech Republic*. Sustainability, 12(11), 4769;
113. \*\*\*ISO 9000: 2000. Sisteme de management al calității - Concepte și vocabular.
114. \*\*\*ISO 9000: 2015. Sisteme de management al calității - Concepte și vocabular.