

**Geanina COLAN**

**Aura COLAN**

**Nicoleta CRISTACHE**

# **Managementul calității în educație în contextul globalizării**

Editura Grapho Press

**Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României**

**COLAN, AURA**

**Managementul calității în educație în contextul globalizării** / Aura Colan,  
Geanina Colan, Nicoleta Cristache. - Tecuci : Grapho Press, 2023

Conține bibliografie

ISBN 978-606-8912-64-6

I. Colan, Geanina

II. Cristache, Nicoleta

005

37

Editura Grapho Press Tecuci

Telefon: 0236.812 144

Tipar executat la:

GRAPHOTEK EXPRES Tecuci

[www.graphotekexpres.ro](http://www.graphotekexpres.ro)

## **Referenți științifici**

Prof. univ. dr. habil. **Alexandru CĂPĂȚĂNĂ**

Prof. univ. dr. habil. **Nicolae BIBU**

Prof. univ. dr. habil. **Răzvan Cătălin DOBREA**

Prof. univ. dr. habil. **Marian NĂSTASE**



**MULȚUMIRI. DEDICAȚII**

Pe toată durata elaborării acestei lucrări de doctorat m-am bucurat de colaborarea, sprijinul și îndrumarea unor specialiști cu calități umane și profesionale de excepție, cărora am prilejul să le mulțumesc și să le fiu recunoscător pentru toată susținerea morală și materială acordată.

În primul rând, sunt onorată să adresez cuvinte de sinceră mulțumire și considerație conducătorului științific al acestei teze de doctorat, doamnei prof. dr. ec. habil. Nicoleta Cristache, de la *Facultatea de Economie și Administrarea Afacerilor* din cadrul Universității „Dunărea de Jos” din Galați, pentru încredere, profesionalism, disponibilitate și pentru calitatea științifică oferită, dar mai ales pentru faptul că mi-a oferit oportunitatea ca pe parcursul efectuării stagiului de doctorat, rezultatele cercetării să poată fi prezentate și publicate la simpozioane științifice locale, naționale și internaționale.

Mulțumesc conducerii Școlii Doctorale de Științe Socio-Umane din cadrul Universității „Dunărea de Jos” din Galați, pentru sprijinul acordat în valorificarea unor oportunități inedite de diseminare a rezultatelor obținute pe parcursul efectuării cercetărilor.

Alese gânduri de recunoștință și mulțumire adresez membrilor comisiei de îndrumare: prof. univ. dr. habil. Adrian Micu, prof. univ. dr. habil. Alexandru Căpățână și prof. univ. dr. Răzvan Cătălin Dobrea, precum și colectivului de cadre didactice din cadrul *Facultății de Economie și Administrarea Afacerilor* pentru sfaturile științifice valoroase, pentru încurajările permanente și sprijinul moral acordat pe parcursul celor trei ani, pe durata realizării tezei. De asemenea, adresez aprecieri deosebite tuturor celor care, în diverse modalități, mi-au oferit suport tehnic și moral în elaborarea prezentei lucrări.

În încheiere, aș dori să mulțumesc, cu deosebită recunoștință și dragoste, tuturor membrilor familiei mele: părinților și în mod deosebit mamei mele care din păcate nu a apucat să vadă finalul acestei munci, Geaninei, care m-a sprijinit constant și toți m-au înconjurat cu răbdarea și înțelegerea lor în toți acești ani, fără de care nu aș fi putut duce la bun sfârșit acest demers științific.

Vă mulțumesc!  
Drd. Aura Colan

## CUPRINS

<b>INTRODUCERE</b> .....	<b>7</b>
<b>CAPITOLUL I STADIUL ACTUAL ÎN DOMENIUL MANAGEMENTULUI CALITĂȚII. TEORII. PRINCIPII. FUNCȚII. MODELE</b> .....	<b>9</b>
1.1. Definire termeni calitate, managementul calității totale, standarde de calitate .....	9
1.1.1. Definire termen "calitate". Calitatea serviciilor educaționale .....	9
1.1.2. Definire termen Managementul calității totale (TQM).....	11
1.1.3 Definire Standarde ISO 9000 .....	13
1.2. Principiile și funcțiile Managementului calității totale în educație .....	15
1.2.1 Principiile TQM.....	15
1.3. Modele ale Managementului calității. Modele aplicate în sistemul de educație .....	16
1.4. Sistemul de management al calității .....	20
1.5. Asigurarea calității în educație .....	21
1.5.1. Asigurarea calității în educație .....	21
1.5.2. Factori care pot influența calitatea în educație .....	23
1.6. Agențiile responsabile cu asigurarea calității în învățământul preuniversitar .....	24

## INTRODUCERE

Dezvoltarea sistemului educațional românesc trebuie să se realizeze în funcție de nevoile beneficiarilor de servicii educaționale prin dezvoltarea unor politici moderne și reforme, prin parteneriatul dintre părțile interesate, prin utilizarea modelelor de management al calității pentru creșterea eficienței managementului. Modelele, metodele și instrumentele pe care instituțiile educaționale le folosesc conduc către o șansă pentru o educație flexibilă. Accentul pe dezvoltarea sistemelor durabile de management al calității pentru instituțiile educaționale, arată că există o conștientizare din ce în ce mai mare pentru managementul calității în instituțiile educaționale, deoarece doresc să sporească competitivitatea instituțiilor pe piața europeană.

Din această perspectivă pentru construcția unui sistem educațional performant este necesar, pe de o parte, a identifica nevoia de acțiuni în domeniul educației naționale care să permită atingerea calității în educație și, pe de altă parte, de a identifica posibilitățile de sprijin din partea UE pentru modernizarea sistemelor naționale de educație.

Este necesară crearea unei culturi a calității, condiție esențială pentru punerea în aplicare a principiilor TQM (Managementul calității totale) într-o instituție de învățământ. Personalul managerial este responsabil pentru crearea unei astfel de culturi, astfel încât să obțină performanțe în calitatea serviciilor educaționale. În domeniul educației, procesul de predare/învățare trebuie considerat a fi misiunea esențială a instituției, una care trebuie îmbunătățită continuu.

Această lucrare cercetează modul în care directorii din unitățile de învățământ preuniversitar aplică cunoștințele de management, se implică în creșterea calității în educație, cercetează modele care pot conduce la atingerea obiectivelor organizației, creează legături între angajații școlii, pun bazele unei înțelegeri mai bune a rolurilor și responsabilităților de care este nevoie pentru atingerea obiectivelor comune și pentru reducerea perturbărilor, înțelegerea organizației să-și stabilească prioritățile în funcție de resursele deținute, urmărirea îmbunătățirilor cu accent pe prevenție, analiză, evaluare și control.

Lucrarea își propune să evidențieze trecerea la noua paradigmă, unde școala ia decizii bazate pe un management al calității, extrem de serios și de ancorat în realitățile contemporane jalonate de mai mulți factori extrem de importanți: mediul/comunitatea în care funcționează, piața muncii în care evoluează, cerințele elevilor/studentilor dar și ale părților interesate de evoluția școlii respective etc., unde managementul calității implică angajarea tuturor decidenților, participanților, beneficiarilor în acest proces, însă conducerea instituției asumă rolul cel mai important dar mereu lângă cadrele didactice și ceilalți angajați.

Scopul lucrării constă în identificarea stadiului de implementare a sistemului de management al calității totale în instituțiile de învățământ din România, precum și nevoia de calitate în sistemul de educație din România transpus în indicatori de management de referință la outputurile sistemului educațional românesc în dinamica și la dimensiunea relativă în raport cu outputurile altor sisteme de educație de pe glob. Din perspectivă strategică outputurile sistemului educațional permit asigurarea unei trasabilități a calității pe întreg lanțul economic.

Direcția principală de cercetare a lucrării are la bază un model care ține cont de faptul că pot rezista pe piața educațională doar acele școli care oferă educație de calitate, mediu constructiv și facilități, plecând de la un chestionar structurat, aplicat cadrelor didactice din România cu care am lucrat în mod direct prin participarea la activități comune facilitate de ME și Inspectoratul Școlar Județean Neamț.

În cadrul tezei, cercetările s-au desfășurat pe parcursul anilor 2019-2022, utilizând diverse metode de cercetare.

Prezenta lucrare este formată din 5 capitole principale care au tratat următoarele aspecte relevante pentru tema aleasă:

Capitolul I se referă la analiza stadiului actual privind cercetarea în domeniul managementului calității în învățământul românesc, realizând o evaluare a calității în educație,

ținând cont de elementele componente ale unui model, anume sistemul, procesul, activitatea didactică și proiectarea activității didactice.

Capitolul II intitulat *Analiza sistemului de management și asigurare a calității în învățământul preuniversitar din România. Particularități ale sistemelor educaționale la nivel global* realizează prezentarea sistemelor educaționale, prin intermediul analizei SWOT folosind criteriile de calitate, ținând cont de referințe bibliografice, colectarea și prelucrarea informațiilor, precum și documentația de fapt în instituțiile de învățământ preuniversitar.

În capitolul III denumit *Cercetarea privind analiza sistemului de management al calității în instituțiile de învățământ din România* sunt prezentate analiza principalelor caracteristici ale aplicării calității și implicării directorii din școli în educație, în vederea observării principalelor elemente care contribuie la performanța managerilor și care, implicit, stau la baza performanței instituției și este realizată o descriere a metodologiei de lucru și interpretarea rezultatelor analizelor efectuate.

Capitolul IV intitulat *Cuantificarea nevoii de calitate în învățământul preuniversitar din România prin intermediul modelelor de sustenabilitate socială. Soluții și perspective ale calității*, propune identificarea unui model al sustenabilității sociale prin managementul calității în educație, acel model care reușește pe baza realizărilor actuale în materie de management, inovare socială, orientare pe piața muncii și componente sustenabile ale ofertei educaționale să îmbunătățească în mod viabil pe termen mediu parametrii de calitate în managementul educației.

*În final, Capitolul V sunt Concluzii, implicații manageriale și contribuții ale cercetărilor realizate la dezvoltarea managementului calității în educație*

Capitolele, prezintă și introducerea, în care am urmărit să evidențiez rolul calității în educație, importanța pentru toți actorii din educație a acestei teme, ultima parte a acesteia fiind dedicată referințelor bibliografice, listelor și anexelor care se integrează în structura lucrării ca fundament informațional solid al demersului academic realizat.

Lucrarea citează un număr de 65 de surse bibliografice, se extinde pe 230 pagini și cuprinde 94 de tabele și 100 de figuri, realizate de autoare, prin prelucrarea informațiilor din sursele bibliografice menționate, precum și analizarea și interpretarea rezultatelor cercetării.



## CAPITOLUL I STADIUL ACTUAL ÎN DOMENIUL MANAGEMENTULUI CALITĂȚII. TEORII. PRINCIPII. FUNCȚII. MODELE

### 1.1. Definire termeni calitate, managementul calității totale, standarde de calitate

#### 1.1.1. Definire termen "calitate". Calitatea serviciilor educaționale

La nivel global, schimbările se petrec rapid, mai ales în condițiile actuale de criză (pandemie, război, recesiune economică), prin urmare cetățenii trebuie să fie informați, pregătiți să-și schimbe job-urile, iar pregătirea continuă îi ajută să depășească obstacolele apărute, să fie cetățeni activi. Aceste schimbări au determinat orientarea managerilor către identificarea nevoilor beneficiarilor, a cerințelor nesatisfăcute, dar și către crearea altor nevoi, în ideea dezvoltării unui parteneriat pe termen lung.

Termenul „calitate” provine din limba latină, de la cuvântul „qualis”, care poate fi tradus prin expresia „fel de a fi”, dar definiția calității a cunoscut diverse interpretări: la început calitatea a fost definită ca fiind o funcție obiectivă care are în vedere clientul și satisfacerea nevoilor acestuia mai presus de ceea ce avea în vedere inițial [1], ulterior [2] calitatea a devenit o metodă prin care se parcurg toți pașii, în mod sistematic pentru a-și atinge obiectivul propus.

Cu timpul, noțiunea privind calitatea a evoluat ajungând să fie privită ca la început ca o metodologie ca în final să ajungă o filozofie, folosită de firme aflate în concurență, care își îmbunătățesc continuu activitatea cu scopul de a satisface nevoile clienților în mod real [3].

Un an mai târziu, acea “metodologie”, pe care o gândesc managerii pentru a obține performanță, pleacă de la premisa că angajații sunt punctul de plecare în obținerea calității, iar satisfacerea nevoilor acestora, respectarea valorilor lor, reprezintă premise dezvoltării instituției [4].

Tabel 1. Calitatea – valențe noi în definirea termenului (Sursa: pre

<i>Calitatea – valențe noi în definirea termenului</i>			
<i>[5].</i>	<i>[6].</i>	<i>[7].</i>	<i>[8].</i>
<i>După specificație</i>	<i>După măsură</i>	<i>După criterii</i>	<i>După strategie</i>
<i>produs individual, organizat, legat de capacitatea de a satisface nevoi existente sau presupuse</i>	<i>produsul se conformează setului de specificații</i>	<i>eficacitate și eficiență</i>	<i>de gestionare a producției</i>

Se observă evoluția termenului calității, de la un produs simplu care satisface o nevoie, la un produs cu o serie de specificații, cu noi reguli, la un produs care se poate măsura, ca în final să fie privită ca o strategie care privea modul de realizare a producției bunurilor firmei.

În urma analizării definițiilor propuse pentru calitate, propunem o nouă definiție a calității – model ce urmărește performanța instituției, creat pe baza viziunii unui leader, plecând de la așteptările angajaților, în funcție de nevoile prezente sau viitoare ale beneficiarilor, cu scopul satisfacerii în condiții superioare a nevoilor prin îmbunătățirea permanentă a serviciilor, în funcție de rezultatele obținute prin autoevaluare sau evaluare externă.

Calitatea ține cont de nevoile, dorințele beneficiarilor educației: elevii, părinții, angajatorii și comunitatea. Scopul utilizării calității în educație este reprezentat de identificarea, analizarea și interpretarea unei realități din cadrul unei instituții, crearea unor activități care să conducă la instruirea tinerilor. Calitatea educației definită ca un model care începe de la nevoia formabilului și terminând cu feedback-ul privit de la formabil, prezintă toate elementele componente unui model, anume sistemul, procesul, activitatea didactică și proiectarea activității didactice. Elementele componente ale modelului prin care se analizează calitatea sistemului educațional:

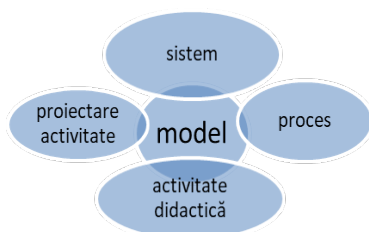


Figura 1. Elementele componente ale calității (Sursa: prelucrare autor)

Aceste premise sunt relevante pentru ceea ce înseamnă sau ar trebui să însemne educația de calitate și se sprijină pe următorii piloni:

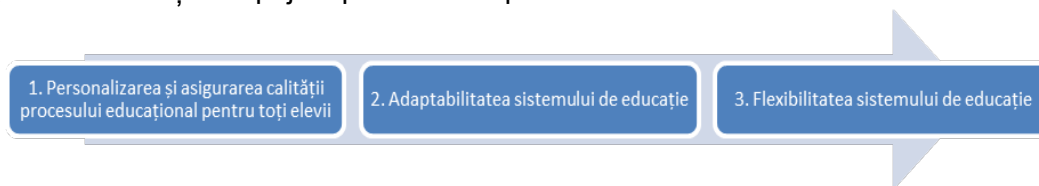


Figura 2. Pilonii sistemului de educație din România (Sursa: prelucrare autor)

Calitatea în educație, motorul formării tinerilor într-o societate în continuă schimbare privește toate structurile de funcționare ale educației unde accentul cade pe îmbunătățirea calității și creșterea performanței prin prisma rezultatelor obținute în educație. Aceste structuri de funcționare sunt evaluate după: eficacitatea, eficiența, echitatea, optimizarea, competitivitatea, competența, iar cele considerate esențiale sunt primele trei [9]:

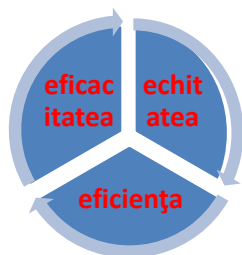


Figura 3. Criteriile esențiale unei structuri de funcționare (Sursa: prelucrare autor)

Calitatea în educație reprezintă ansamblul elementelor prin care obiectivele propuse sunt atinse, folosind strategii cât mai diverse și complexe ținând cont și de interpretările personale, prin realizarea activității didactice ce conduce la performanță, la rezultatele învățării obținute prin activitatea de predare-învățare.

Pentru a îmbunătăți performanțele elevilor, instituțiile de învățământ au nevoie de un plan managerial competitiv bazat pe o strategie de piață complexă necesară pentru îmbunătățirea serviciilor educaționale printr-un mix de marketing. O strategie ar putea include materiale de instruire îmbunătățite, alinierea curriculară, utilizarea sporită a tehnologiilor, digitalizarea, infrastructură școlară, reducerea birocrăției în majoritatea instituțiilor de învățământ, dezvoltarea profesională, implicarea părinților în educația elevilor.

Calitatea actului didactic constă în satisfacerea nevoilor și depășirea așteptărilor elevilor. Proiectarea serviciilor educaționale este în mod clar o metodologie benefică pentru îmbunătățirea experienței utilizatorului în sectorul învățământului. Personalul managerial este responsabil pentru crearea unei astfel de culturi, astfel încât să obțină performanțe în calitatea serviciilor educaționale; performanța se poate situa peste serviciile similare oferite de alte școli. În domeniul educației, procesul de predare/învățare, elementul esențial al obținerii rezultatelor învățării și a performanței, unul care trebuie îmbunătățit continuu, prin autoevaluare permanentă.

Relațiile dintre sistemul de învățământ și societate în ansamblu sunt puternice și fiecare element influențează pe celălalt. Intrările sunt cele care asigură buna desfășurare a procesului de învățământ. Procesul de predare și învățare este componenta cheie pentru dezvoltarea și schimbarea umană. Această componentă este influențată de caracteristicile elevului, de intrările de sistem și de context, rezultatele educației ar trebui evaluate în contextul obiectivelor stabilite. Trebuie făcută diferența dintre rezultatele exprimate prin învățarea formală și nonformală și trebuie să încorporăm și cunoștințele, abilitățile și aptitudinile obținute nonformal și să le recunoaștem. Acest cadru oferă o oportunitate de a înțelege diferitele variabile ale calității serviciilor educaționale.

Preocuparea pentru calitate în educație, care acoperă abordările didactice, de cercetare, servicii și abordări la nivel instituțional [10], a dat naștere dezbaterii despre aplicabilitatea instrumentelor managementului calității în învățământ, unde cea mai importantă provocare este reinterpretarea calității și găsirii modalităților de îmbunătățire a serviciilor [11] și proiectarea modelelor de calitate într-un limbaj familiar culturii educației și care ar putea fi adaptate la misiunea propusă de fiecare instituție din învățământul preuniversitar [12].

Problema calității și conexiunii educației cu cerințele practice se află printre subiectele centrale ale unei discuții ample la nivel global. Implementările sporadice ale modelelor ISO 9001, CAF sau EFQM dar toate aceste modele nu au condus la o calitate ridicată ci doar la obținerea unui program de calitate de exemplu un program pilot [13].

Calitatea în educație se construiește cu ajutorul diverselor modele, implementate în vederea încurajării beneficiarilor pentru dezvoltarea profesională, care permit evaluarea externă dar și autoevaluarea respectând proceduri, folosind indicatori de calitate, prin stimularea în rândul tinerilor a unei culturi, a angajamentelor de învățare, iar în rândul adulților o dorință permanentă de perfecționare și cunoaștere.

Propunem o nouă definiție a calității în educație, calitate văzută ca un **Model sistemic bazat pe o politică orientată spre inovare, flexibilă, pe baza unei strategii de asigurare a calității care conduce la performanțe prin schimb permanent de bune practici, prin parteneriate performante, utilizând indicatori comparabili, pentru a oferi o educație garantată cetățenilor activi, în condiții de sustenabilitate și dezvoltare durabilă pe piața globală a forței de muncă.**

### 1.1.2. Definiere termen Managementul calității totale (TQM)

Calitatea totală, mai complex definită față de calitatea produsului sau serviciului, are în vedere satisfacerea nevoilor clientului, în condițiile în care așteptările acestuia trebuie depășite.

Filosofia fundamentală a managementului în educație trebuie să rămână aceeași timp de mult timp perioada de timp, indiferent de tendințele din mediul social. Educația este un serviciu și nu un produs, calitatea acesteia nu poate fi măsurată doar prin rezultate.

Managementul calității înseamnă activități coordonate pentru direcționarea și controlul educației, privind organizarea și procesele cu privire la calitate. Nu se cunoaște de unde provine termenul Managementul calității totale (TQM) dar a apărut ca o luptă pentru supremația calității serviciilor între firmele japoneze și omologii lor americani, cum ar fi [14] care a regândit filozofia calității - (Total Quality Control) și [15].

Conceptele și practicile TQM au fost introduse în anii '80 în domeniul servicii, inclusiv în sectorul educației. TQM se referă la construirea unei culturi de calitate în care fiecare angajat încearcă să încânte clienții. Se definește [16] fiecare termen în TQM separat: „Total” înseamnă „întreg”; „calitate” referindu-se la mărimea de excelență a unui produs, și „Management” ca act, modul de a trata și ghida.

Managementul calității totale joacă un rol semnificativ în îmbunătățirea continuă a rezultatelor obținute, cum ar fi creșterea productivității și a performanței. Poate fi văzut ca un instrument care ajută la obținerea performanței pe termen scurt [17]. Dale [18] a confirmat, că managementul calității este o strategie care ajută să supraviețuim pe o piață concurențială puternică și doar prin analiza întregii activități a unei instituții din punct de vedere a calității se

poate previziona și în final să se calculeze indicatorii de management, indicatorii de performanță și indicatorul de calitate pentru a remedia și atinge maximum de performanță.

Calitatea este cheia succesului internațional iar managementul calității este un proces holistic, cuprinzător și coerent care implică toți angajații, managerii dintr-o organizație. Analizând evoluția termenului TQM se observă că scopul final rămâne satisfacerea clienților, a comunității, fapt care nu se poate realiza decât prin produse și servicii, procese sau metodologii, filozofii care țin pasul cu nevoile, dorințele, schimbările determinate de angajați sau angajatori, de crize economice sau medicale, de digitalizarea sistemelor, de oferirea de servicii care să conducă la satisfacție peste așteptări sau chiar la încântarea clienților instituțiilor.

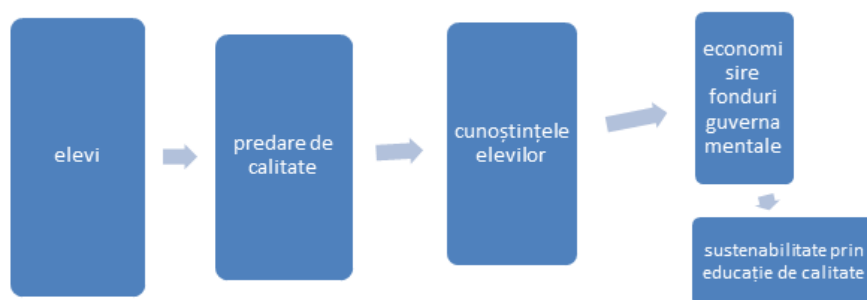


Figura 4. TQM în școli (Sursa: prelucrare autor)

Tabel 2. Evoluția conținutului pe care îl implică TQM (Sursa: prelucrare autor)

[19]	[20]; [21]; [22]	[23]	[24]	[25]	[25]	[26]
<i>sistem de management</i>	<i>sursă de inovare</i>	<i>un proces</i>	<i>o filozofie</i>	<i>strategii de management</i>	<i>strategii de management</i>	<i>strategii de management</i>
<i>bazat pe metode și tehnici</i>	<i>ajută în lupta cu rivalii de pe piața forței de muncă</i>	<i>departamentele instituționale luptă și conlucrează pentru binele instituției pentru a se satisface nevoile clienților</i>	<i>satisface nevoile clienților</i>	<i>utilizate pentru a crește an de an productivitatea și calitatea instituției</i>	<i>performanța instituțiilor și prin performanța financiară</i>	<i>TQM este de a căuta succes pe termen lung</i>
<i>NU EXPLICĂ SCOPUL UTILIZĂRII ACESTUI SISTEM</i>	<i>NU EXPLICĂ SCOPUL UTILIZĂRII ACESTUI SISTEM, CA SURSĂ DE INOVARE</i>	<i>Atingerea obiectivelor propuse prin planul managerial</i>	<i>Dezvoltarea performanței organizațională.</i>	<i>Filozofie de management incluziv - departamente, angajați, furnizorii și clienții <b>SUNT ÎN RELAȚIE DE INTERDEPENDENȚĂ</b></i>	<i>Ajută societatea tinerii aduc plus valoare nu consumă veniturile prin ajutor social</i>	<i>Satisfacția clienților, și a comunității</i>

TQM se identifică ca un sistem de management care are ca punct de plecare elevul, axat pe profesori bine pregătiți, folosind metode și tehnici moderne ce vor imprima cunoștințele necesare tinerilor care vor găsi cu ușurință locuri de muncă, vizează creșterea continuă a satisfacției beneficiarilor la costuri mai reduse și implicit sustenabilitate prin educație de calitate.

Aplicarea TQM în instituții trebuie să obțină unele certificate de calitate internaționale, pentru a da organizației o bună reputație în ochii clienților externi, precum și pentru a dezvolta un sentiment de unitate de scop, de echipă, spirit și încredere reciprocă între indivizi, pe lângă sporirea sentimentului de apartenență la lucrare, mediu [27].

TQM este privit de către Instituția Forumul de Calitate Totală al SUA ca un sistem unde managerii planifică și folosesc strategii pentru funcționarea reală între departamente și angajați, implicând toți angajații, de sus în jos și trebuie să depășească toate așteptările clienților pe tot parcursul lanțului.

TQM încearcă să creeze o cultură distinctă bazată pe eforturile tuturor membrilor organizației de a face față nevoilor, temerilor și dorințele lor, la cel mai mic cost, efort și timp.

În 2017, TQM devine important pentru organizații indicând toate obiectivele pe care dorește să le atingă și anume să reducă costurile, să crească profitul și productivitatea, clienții să fie satisfăcuți și să obțină un avantaj competitiv iar instituțiile rentabilități mari [28].

Tabel 3. Beneficii utilizare TQM (Sursa: prelucrare autor)

Beneficii TANGIBILE ale TQM	Beneficii INTANGIBILE ale TQM
1. Îmbunătățirea calității programelor educaționale, 2. Productivitate îmbunătățită, 3. Costuri de calitate îmbunătățite, 4. Creșterea cotei de piață, 5. Rezultate notabile, 6. Reducerea nemulțumirilor angajaților.	1. Participarea îmbunătățită a cadrelor didactice, 2. Muncă în echipă îmbunătățită, 3. Relații de muncă îmbunătățite, 4. Satisfacția beneficiarilor îmbunătățită, 5. Comunicare îmbunătățită la nivel micro și macro, 6. Sporirea interesului locului de muncă, 7. Capacitate îmbunătățită de rezolvare a problemelor, 8. O imagine mai bună a instituției în comunitate.

Dezvoltarea TQM în sectorul educației a fost direct legată de globalizare și creșterea concurenței acerbe între instituții de învățământ [29].

TQM în educație presupune o abordare holistică, cu cele șapte elemente componente (Figura. 5) și fiecărui element i se atribuie o funcție:



Figura 5. Elementele TQM (Sursa: prelucrare autor)

*De exemplu, atunci când nu există filozofie, sistemul nu are rezultate, atunci când viziunea lipsește există confuzie, când lipsesc aptitudinile, există o cauză de alarmă atunci când resursele lipsesc există frustrare, când nu există recompense, există amărăciune, când nu există organizație, există haos.*

### 1.1.3 Definiere Standarde ISO 9000

În vederea asigurării calității trebuie avut ca punct de plecare standardul internațional SR EN ISO 9000-2006 – Sisteme de management al calității – Principii fundamentale și vocabular și apoi trebuie să se clarifice conceptele fundamentale.

ISO definește TQM o abordare a managerilor, cu implicarea tuturor angajaților, care au scop satisfacția clienților pe termen lung pentru că întreaga societate trebuie să câștige.

Standardele ISO 9000 cer directorului să își definească și să își documenteze în planul managerial politica privind calitatea, inclusiv obiectivele și angajamentele pe care le asumă alături de toți colegii referitoare la calitate. Pornind de la aceste precizări, putem defini calitatea ca fiind totalitatea caracteristicilor identificate.

Managementul calității reprezintă asigurarea calității plecând de la sistem, procese, strategii, proceduri, toate proiectate, organizate, implementate, evaluate și revizuite continuu pentru a satisface nevoile, așteptările, elevilor dar cu implicarea activă a angajaților și conducerii instituțiilor.

Folosirea sistemului de management al calității bazat pe standardele sau pe modele reprezintă modul prin care instituțiile doresc să asigure clienții actuali sau viitorii elevi că serviciile educaționale sunt de calitate.

Metodologiile de evaluare în cadrul organizațiilor sunt multiple și au scop final atingerea performanțelor și de asigurarea de servicii calitative așteptate de toți clienții:

- 📄 ISO 9001/2001 – Sistemele de Asigurare a Calității – Cerințe
- 📄 ISO 9004/2001 – Sistemele de Asigurare a Calității – Ghid pentru îmbunătățirea performanței
- 📄 ISO 10015/2000 – Managementul Calității – Ghid pentru educație
- 📄 ISO IWA 2/2003 - Sistemele de Asigurare a Calității – Ghid de utilizare a standardului ISO 9001/2000 Standard pentru Educație
- 📄 Balanced Score Card
- 📄 Modelul de EXCELENȚA (EFQM, Malcolm Baldrige)

Standardul ISO 9000/2000, ne indică cum trebuie să înțelegem calitatea serviciilor educaționale, exigențele transpuse de către toți beneficiarii actului educational pe care școala trebuie să le satisfacă, pentru că nevoile și așteptările sunt satisfăcute și chiar sunt depășite prin programe de studiu corelate cu exigențele angajatorilor de pe piața națională/globală.

Standardul ISO 9000/2000, definește patru ipostaze ale calității produsului (Figura. 6):



Figura 6. Ipostazele calității (Sursa: prelucrare autor)

Organizația internațională de standarde afirmă că toate standardele prevăd că produsele și serviciile lor îndeplinesc în mod constant cerințele clientului și această calitate este îmbunătățită în permanent, prin analiză permanentă a schimbărilor de pe piața globală (2015).

## 1.2. Principiile și funcțiile Managementului calității totale în educație

### 1.2.1 Principiile TQM

Principiile pot fi utilizate în validarea proiectării proceselor, în validarea deciziilor, în sistemul și procesele de audit. Un principiu al TQM este o regulă sau o convingere cuprinzătoare și fundamentală pentru conducerea și funcționarea unei organizații, în scopul îmbunătățirii continue pe termen lung a performanței, prin orientarea către clienți, prin implicarea și motivarea angajaților.

Principiile fundamentale ale TQM pot fi sintetizate astfel:

- implicarea totală a conducerii instituției educaționale;
- identificarea nevoilor elevilor/părinților/angajatorilor;
- construirea unei culturi instituționale prin formarea continuă și implicarea angajaților;
- îmbunătățirea permanentă a calității;
- luarea deciziilor pe baza unor fapte și date reale, în urma analizării rezultatelor;
- evaluarea costurilor de calitate, creșterea costului standard/elev prin politică educațională;
- oferirea serviciilor educaționale de calitate.

Cel mai greu principiu de aplicat, satisfacerea cerințelor elevilor prin intermediul profesorilor care trebuie să asculte, să înțeleagă, să depășească așteptările.

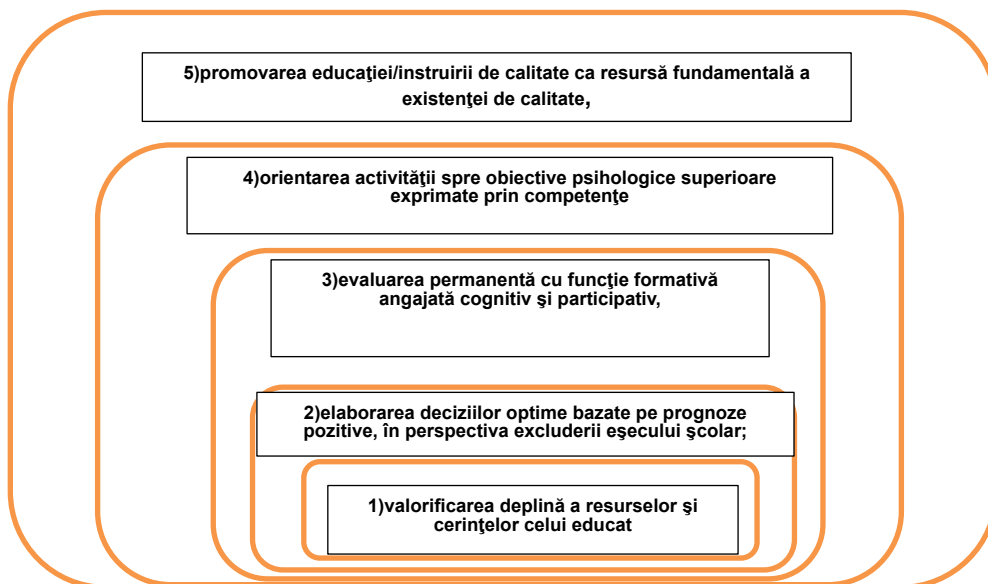


Figura 7. Principiile MQI în educație (Sursa: prelucrare autor)

Funcțiile managementului calității derivă din funcțiile generale ale managementului cu adaptări specifice problematicii în cauză: previziunea, organizarea, antrenarea și controlul. Funcțiile managementului calității sunt: planificarea, controlul, asigurarea și îmbunătățirea calității.

Îmbunătățirea continuă se realizează prin implementarea următoarelor etape: Planificare – Realizare – Verificare – Acțiune. Rezultatele obținute sunt punctul de plecare pentru stabilirea de noi obiective. De exemplu, în educație – Planificarea – se realizează prin corelarea între planurile manageriale, planurile operaționale și planurile activităților didactice, după ce în prealabil au fost consultate planurile locale, regionale, realizate de către Consiliile Consultative ale Inspectoratului Școlar Județean; Acțiunea – Stabilirea a cel puțin o metodă prin care se realizează mobilizarea elevilor la clasă; Verificare – folosirea de chestionare pentru a măsura gradul de atingere a competențelor propuse elevilor. Acțiunea corectivă – luarea unor măsuri de îmbunătățire rezultate din analiza unei lecții prin culegerea feedback-ului de la beneficiari – elemente importante pentru revizuirea planului managerial. Eficiența acțiunilor corective este

discutată și deciziile sunt luate în timpul analizei de management, dacă acțiunile corective necesită să fie consolidate sau nu.

Tabel 4. Principiile TQM (Sursa: prelucrare autor)

Nr. crt.	Principiile TQM	Caracteristici	Beneficii
1	<i>Orientarea către client</i>	<i>Școlile vor să cunoască nevoile elevilor, să le analizeze, satisfacă și să-le inducă noi așteptări</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• cercetarea nevoilor și așteptărilor elevilor,</li> <li>• corelarea obiectivelor instituțiilor educaționale cu nevoile și așteptările beneficiarilor;</li> <li>• comunicarea nevoilor și așteptărilor elevilor în instituție;</li> <li>• măsurarea satisfacției</li> <li>• gestionarea sistematică a relației școală -elevi, stabilind o bună comunicare cu elevii și familiile lor;</li> <li>• asigurarea unei abordări echilibrate între satisfacerea elevilor și comunității</li> </ul>
2.	<i>Leadership</i>	<i>Directorii stabilesc direcția, plecând de la nevoile personalului și a beneficiarilor direcți</i>	<i>personalul va fi motivat, va îndeplini misiunea școlii, prin activitățile evaluate, de către beneficiari, fără să apară probleme de comunicare.</i>
3.	<i>Implicarea personalului</i>	<i>Personalul școlii trebuie implicat permanent în toate acțiunile școlii</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dorința permanentă a angajaților să se dezvolte;</li> <li>• personalul trebuie să se autoevalueze permanent</li> </ul>
4.	<i>Abordarea bazată pe proces</i>	<i>Procesul educațional determină rezultatele obținute</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• definirea activităților, a rezultatului responsabilităților stabilite;</li> <li>• performanța actului didactic;</li> <li>• crearea legăturilor între arii curriculare;</li> <li>• identificarea barierelor apărute și a condițiilor care au determinat modificări în rezultatele asupra beneficiarilor educației.</li> </ul>
5.	<i>Abordarea sistemică</i>	<i>Urmăresc performanța activității didactice</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• adaptarea activității tuturor angajaților unei școli la schimbările apărute în societate;</li> <li>• toate activitățile profesorilor sunt supuse autoevaluării dar și controlului.</li> </ul>
6.	<i>Îmbunătățirea continuă</i>	<i>obiectivul permanent al organizației urmărește satisfacerea nevoilor beneficiarilor</i>	<i>continua îmbunătățire a performanțelor în sistem prin adaptarea permanentă la mediul extern și intern</i>
7.	<i>Abordarea luării deciziilor pe baza de fapte</i>	<i>Formularea politicii și strategiei, bazată pe colectarea de informații</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• colectarea de informații pentru a stabili obiective SMART;</li> <li>• analiza datelor și informațiilor ajută la formularea obiectivelor în toate domeniile de activitate ale unei școli.</li> </ul>
8	<i>Relații reciproce avantajoase cu partenerii</i>	<i>Deschiderea, comunicarea în vederea creării unui sistem eficient de asigurare a calității.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crearea unei hărți partenoriale;</li> <li>• Comunicarea deschisă cu partenerii evidențiind avantajele obținute de ambele părți;</li> <li>• Activitatea urmărește îmbunătățirea permanentă a relațiilor partenoriale printr-o comunicare deschisă, reciproc avantajoasă;</li> </ul>

### 1.3. Modele ale Managementului calității. Modele aplicate în sistemul de educație

Modelele structurale ale organizațiilor economice, bazate pe cerințele, criteriile și descrierile sistemului permit evaluare externă obiectivă în învățământul preuniversitar.



Abordarea calității impune tuturor angajaților anumite proceduri, condiții care în final conduc la atingerea obiectivelor, la maximum de performanță. Modelele de evaluare a performanțelor obținute de întreprinderi corespund celor mai importante premii din lume acordate pentru calitate, respectiv pentru excelența organizațională.

Între acestea se numără: Premiul DEMING (Japonia, 1951), Premiul BALDRIGE (SUA, 1987), Premiul European al Calității (1991), Premiul Român pentru Calitate J.M. Juran (România, 2000) și altele.

Printre modelele structurale menționate, ISO 9000: 2006 este cel mai ușor de implementat, cerințele sale sunt traductibile pentru instituțiile de învățământ superior și ar putea fi primul pas pentru dezvoltarea unei culturi de calitate. Modelul standard s-a răspândit rapid pe plan internațional și s-a dovedit eficient în orice domeniu, activitatea fiind esențială pentru implementarea riguroasă a calității

Tabel 5. Trei căi, un singur drum - Deming, Juran și Crosby

[30]	[31]	[32]
<i>Calitatea este în continuă îmbunătățire prin variație redusă.</i>	<i>Calitatea este potrivită pentru utilizare.</i>	<i>Calitatea este conformă cu cerințele</i>
<p>Cele 14 puncte</p> <p>(1) Scopul pentru îmbunătățirea produsului și serviciului este constant</p> <p>(2) Îmbunătățirea calității devine noua filozofie</p> <p>(3) Crește importanța autoevaluării, inspecția în masă nu mai este importantă</p> <p>(4) Practica devine cea mai importantă nu prețul</p> <p>(5) Îmbunătățirea permanentă a sistemului de producție și servicii</p> <p>(6) Instruirea angajaților</p> <p>7) Managerii școlii</p> <p>(8) Crește performanța și interesul angajaților</p> <p>(9) Barierele dintre departamente dispar</p> <p>(10) Contează implicarea angajaților, motivarea lor</p> <p>(11) a. Crește interesul angajaților pentru calitate</p> <p>(11) b. Crește Interesul persoanelor aflate în conducere pentru performanță</p> <p>(12) Încurajarea performanței</p> <p>(13) Încurajați educația și îmbunătățirea activității</p> <p>(14) Acționați pentru realizarea schimbării</p>	<p>Calitatea în 10 pași</p> <p>Proces de îmbunătățire</p> <p>(1) Conștientizați nevoia și oportunitatea pentru îmbunătățire</p> <p>(2) Stabiliți obiective pentru îmbunătățire.</p> <p>(3) Organizați-vă pentru a atinge obiectivele</p> <p>(4) Oferiți instruire prin intermediul organizației</p> <p>(5) Proiecte de derulare la rezolvarea problemei</p> <p>(6) Raportarea progresului</p> <p>(7) Recunoașteți valoarea</p> <p>(8) C o m u n i c a r e a rezultatelor</p> <p>(9) Păstrează scorul</p> <p>(10) Mențineți impulsul prin realizare a unei părți de îmbunătățire anuală a sistemelor și proceselor obișnuite ale companiei</p>	<p>Planul de îmbunătățire a calității în 14 pași</p> <p>(1) Planul managerial este dezvăluit la începutul anului școlar</p> <p>(2) Echipa de implementare și constatare a calității este aleasă la începutul activității</p> <p>(3) Măsurarea activităților pentru a determina zonele de îmbunătățire</p> <p>(4) Sunt elaborate costurile măsurilor de calitate</p> <p>(5) Conștientizarea calității promovată în rândul tuturor</p> <p>(6) Se iau măsuri corective asupra problemelor identificate anterior</p> <p>(7) Planificarea defectelor zero</p> <p>(8) Educația angajaților</p> <p>(9) anunțarea angajaților că au apărut defecte</p> <p>(10) Stabilirea obiectivelor pentru persoane și grupuri</p> <p>(11) Înlăturarea cauzelor erorilor de către angajați, împărtășind cu conducerea obstacolele cu care luptă în atingerea obiectivelor</p> <p>(12) Recunoașterea celor care au participat</p> <p>(13) Comisiile de calitate trebuie să comunice în mod regulat</p> <p>(14) îmbunătățirea calității nu se încheie niciodată</p>

Modelul EFQM, model cu nouă criterii (Figura. 8) [33] pe baza cărora se evaluează progresele înregistrate de organizațiile educaționale prin TQM, este format de cele 2 mari categorii grupa Intrări - formată din leadership, gestionarea personalului, politica și strategia, resurse și procese și se referă la modul în care (CUM?) s-au obținut și grupa Ieșiri - rezultatele obținute de elevi, profesori și societate, nu explică punctul de plecare al planurilor manageriale, modul în care școala se raportează la beneficiarii direcți și indirecti.

Pentru obținerea satisfacerii elevului și implicit a unor rezultate deosebite ale elevilor se pornește de la crearea valorii prin analiza caracteristicilor programelor de studiu, modalități de livrare a serviciilor educaționale moderne, forme de comunicare organizațională și asistență de

calitate superioară. Toate acestea duc la satisfacerea elevilor datorită realizării în prealabil a analizei exacte a situației actuale a clienților, identificarea precisă a obiectivelor, individualizarea acestora, specificarea și clarificarea lor în termenii efectelor așteptate, dezvoltarea de soluții adaptate pentru a reduce distanța dintre elev și așteptările lor, evaluarea exactă a resurselor, capacitatea școlii de a crea noi relații de calitate cu cei cu care interacționează, cu agenții economici, beneficiarii, partenerii, și în general toți factorii decidenți din comunitate.



Figura 8. Modelul de excelență al Premiului pentru realizări în domeniul calității (Sursa: prelucrare autor)

În momentul actual, România este încă ancorată în modelele educaționale ale educației industriale, care nu mai corespund realităților prezente și a celor viitoare. Caracteristicile principale ale acestei politici sunt:

- ancorarea în orientări spre trecut, imobilitatea curriculei;
- politică de personal ce nu asigură trasee diferențiate de cariera didactică nici nu este corelată cu nevoile actuale ale școlilor,
- politică în privința elevilor ce nu ține seama de caracteristicile individuale,
- un sistem de formare profesională învechit ce ignoră cele mai bune practici mondiale,
- ignorare a specialiștilor în educație concretizată prin puținătatea sau lipsa cererii de studii de analiză, de impact și realizare a modelelor de implementare a reformelor,
- lipsa specialiștilor în educație la nivelul unităților de educație,
- politică salarială nestimulativă pentru tineri și pentru performanță.

Pe de altă parte, numai prin dezvoltarea cooperării între diferiții actori implicați, precum și prin construirea de parteneriate între grupuri de furnizori și respectiv de beneficiari, informațiile esențiale pot fi culese și prelucrate astfel încât să poată ajunge la destinatar în forma și la momentul la care acesta are nevoie. Seturile de date necesare se referă la tipurile de formare, modalitățile de realizare, locuri de desfășurare, costuri, dependențe de pregătirea anterioară sau de cea de bază și alte asemenea.

Atitudinea conducerii este cea care poate asigura maximizarea utilizării resurselor financiare și umane disponibilizate pentru succesul măsurilor de marketing intern. Nivelul managerial mediu, aflat imediat sub nivelul executiv este vital pentru implementarea cu succes a măsurilor de marketing intern în planul calității.

Indicatorii legați de managementul resurselor umane trebuie apreciați cu măsură, pentru că, dacă un manager nu excelează în leadership, nu poate să dezvolte o echipă, și nici nu poate avea rezultate strălucite în participarea alături de alții la bunul mers al activității instituției.

Beneficiile generate de aplicarea modelului ar putea fi:

1. furnizarea de informații fiabile pentru cunoașterea și înțelegerea nevoilor și așteptărilor elevilor și părinților;
2. stabilirea obiectivelor organizaționale adecvate în funcție de nevoile și așteptările beneficiarilor educației;
3. îmbunătățirea imaginii instituțiilor de învățământ;
4. creează cele mai bune condiții pentru loialitatea beneficiarilor direcți și indirecti dar și cadrelor didactice;
5. măsurarea și analizarea satisfacției beneficiarilor și inițierea acțiunilor pe baza rezultatelor;

6. gestionarea relației cu beneficiarii direcți, asigurarea unui echilibru

Metodologia de evaluare a unei instituții de învățământ ar trebui să cuprindă strategii, tehnici, instrumente și instrumente directe și indirecte pentru colectarea de informații pe care strategii le utilizează pentru a măsura nivelul, domeniul de aplicare și profunzimea învățării experimentat de elev. Utilizarea simultană a colectării și procesării multiple a datelor tehnice de evaluare a predării și învățării îmbunătățesc calitatea informațiilor pe care evaluatorii le vor aduna de la studenți și alte surse. Abordarea triangulării se întărește relevanța, validitatea și fiabilitatea strategiilor derivate din astfel de date.

Juran [31] a dat conceptul de trilogie de calitate, Planificarea calității, Îmbunătățirea calității și controlul calității. El a dezvoltat o abordare strategică a calității, care este un proces în trei părți, bazat pe un personal de la diferite niveluri, contribuind în mod unic la îmbunătățirea calității. Managementul superior are o vedere strategică asupra organizării; managementul mediu are o perspectivă operațională a calității; forța de muncă este responsabilă pentru controlul calității.

Întreg conceptul, folosește sisteme și tehnici de rezolvare a problemelor, managementul de sus în jos și metodele tehnice. În scopul controlului calității este necesar să se dezvolte un proces care poate produce produsul în condiții de operare. Tot procesul de control al calității trebuie să fie operat. Se concentrează nu numai pe clienții finali, dar îi îngrijește și pe clienții interni și externi. Fiecare din organizație trebuie să ia în considerare capacitatea de utilizare a întregului produs în fiecare etapă de producție [31]. Modelul românesc al excelenței, numit și Premiul Român de calitate "JURAN", este foarte apropiat, din punct de vedere structural, de modelul de excelență al EFQM.

Altă interpretare care se bazează pe un set de valori și concepte de bază, care sunt baza pentru integrarea performanțelor cheie și a cerințelor operaționale într-un cadru orientat către rezultate, care creează o bază pentru acțiune, feedback și succes continuu. Valorile și conceptele de bază reprezintă credințele și comportamentele care se regăsesc în organizații cu performanță, după [34]:

1. Perspectiva sistemelor, Sistemul de asigurare a calității se axează prin trei piloni, și anume: SI - sistem intern de asigurare a calității OBLIGATORIU folosit de fiecare școală, SE - sistem extern de asigurare a calității sau acreditare realizat de ARACIP [53] și ME,
2. Conducere vizionară, liderii urmăresc prin planificarea politicii și strategiei să țină pasul cu schimbările din societate,
3. Excelență orientată către elevi, cunoașterea dorințelor și aspirațiilor tinerilor implică rezultate deosebite obținute de aceștia,
4. Evaluarea angajaților și autoevaluarea permanent,
5. Învățare organizațională și agilitate,
6. Planificarea și atingerea tuturor indicatorilor,
7. Gestionarea inovației, adaptarea și utilizarea noilor mijloace pentru a facilita tranziția de la viața școlară la piața muncii,
8. Managementul instituției performant,
9. Responsabilitatea societății, implicarea agenților economici în viața școlii,
10. Etică și transparență, respectarea valorilor societății neceară pentru integrarea pe piața globală,
11. Furnizarea de valoare și rezultate de către toți beneficiarii.

Cele opt principii de calitate pe care se bazează ISO 9001 sunt complet armonizate pe modelul european de excelență, Lean, Six Sigma și Business Process Management (BPM), dar sunt deficitare atunci când vine vorba de concepte critice de calitate, cum ar fi responsabilitatea socială și nevoile părților interesate, care sunt limitate pentru client.

Șase pași în aplicarea Six Sigma:

1. Identificarea programului educațional - Six Sigma necesită ca procesele educaționale să producă rezultate de cel puțin plus sau minus Six Sigma față de media procesului, trebuie să se identifice variabilele care cauzează pierderile majore și să remediați.

2. Identificarea elevilor și determinarea a ceea ce ei consideră că este important,
  3. Identificarea nevoilor școlii astfel încât să puteți realiza serviciile educaționale care să satisfacă beneficiarii,
  4. Definirea proceselor necesare pentru realizarea serviciilor educaționale,
  5. Optimizarea procesului educațional,
  6. Asigurarea îmbunătățirii continue prin măsurarea, analiza și controlul procesului educațional.
- Dezvoltarea acestui model necesită existența unei culturi puternice a calității, începând cu formularea planificării strategice împreună cu planificarea operațională a managementului calității.

Contribuția adusă de existența unei comisii de implementare a calității într-o instituție de învățământ va facilita implementarea T.Q.M. în practică, care va crea o cultură a calității pe termen lung. Cu alte cuvinte, fiecare angajat trebuie să facă tot posibilul pentru a menține calitatea. Acest proces necesită cunoștințe de calitate din partea angajatului, care sunt susținute prin educație continuă și motivație.

#### **1.4. Sistemul de management al calității**

Calitatea educației depinde de calitatea personalului didactic, de governanța instituțiilor de învățământ, privind capacitatea și disponibilitatea elevilor de a învăța și asigurarea calității serviciilor educative. Cadrele didactice sunt indispensabile pentru atingerea misiunii propuse. Menținerea și îmbunătățirea standardelor educaționale este posibilă prin intermediul profesorilor. Lipsa de gestionare greșită a resurselor umane în cadrul sistemului educației reduce performanțele sistemului, indiferent cât se investește în alte resurse.

Managementul calității în educație și formare se definește ca fiind procesul prin care elevii ating maximum în pregătirea lor, performanțele obținute sunt măsurate utilizând indicatori de performanță și indicatori de calitate, fiecare departament sau instituție în general folosind autoevaluarea pentru fiecare activitate sau proces, evaluarea externă având loc odată la 3 ani obligatoriu. Fiecare instituție își elaborează plecând de la reglementările naționale, propriile standarde, procedurile, regulile pentru ca în final obiectivele propuse să fie atinse.

Sistemul de management al calității, plecând de la ISO 9001: 2015 cuprinde următoarele obiective:

1. Responsabilitatea pentru calitate este în mâinile conducătorilor și este executată prin liniile directe, politicile, reguli și/sau cultura organizațională generală (implicarea angajaților). Standardele ISO noi consolidează rolul angajament de conducere și mai mult [35].
2. Înțelegerea cerințelor interne și externe ale părților interesate/obiectivul de a oferi cea mai bună calitate necesară să faceți părțile interesate fericite. Acest lucru poate include, de asemenea elemente interne, cum ar fi reducerea costului de producție la prețuri mai mici, pentru a reduce risipa, pentru a spori eficiența și eficacitatea și alte performanțe operaționale tipice obiective [36].
3. Planificarea procesului de asigurare a calității în ansamblul său ciclul de viață al produsului/serviciului.
4. Controlul/măsurarea procesului de asigurare a calității în întregul ciclu de viață al produsului/serviciului.
5. Integrarea proceselor/subiectului calității în alte procese sau sisteme de management ale companiei (de exemplu, ISO folosesc o structură la nivel înalt pentru a îmbunătăți integrarea în procese a altor sisteme de management ISO [35].
6. Îmbunătățirea continuă a proceselor prin schimbare planificată în toate domeniile necesare.

Elementele fundamentale care stau la baza oricărui astfel de sistem sunt:

- identificarea nevoilor elevilor, angajatorilor și celorlalte părți interesate;
- construirea unui atmosfere specifice educației;
- abordarea problemei calității de către directorii școlii în planificarea strategică,
- controlul și îmbunătățirea permanentă a proceselor din instituție;
- implicarea și responsabilizarea personalului;

- stabilirea unor indicatori relevanți ai calității și evaluarea internă a acestora.

Sistemul de management al calității este un proces sistematic și ciclic de definire, planificare, control, evaluarea, schimbarea și îmbunătățirea. Cei mai mulți factori de succes identificați în literatura științifică pot fi găsiți într-una din aceste categorii.

Se consideră că managementul calității nu trebuie să formeze un apanaj al tehnicienilor. Responsabilitatea acestuia se răsfrânge asupra conducerii de vârf și coordonatorilor fiecărei școli. Punctul de plecare în managementul calității îl reprezintă elaborarea politicii, cuprinzând orientările generale ale întreprinderii în acest domeniu și stabilirea responsabilităților pentru toate activitățile pe care le implică realizarea obiectivelor calității [37].

Aceste activități se raportează la planificare, organizare, coordonare, control, asigurarea calității scopul lor fiind îmbunătățirea permanentă a serviciilor educaționale pentru a ține pasul cu toate schimbările de pe piața muncii, legăturile dintre activități și scop (vezi în Figura 9).

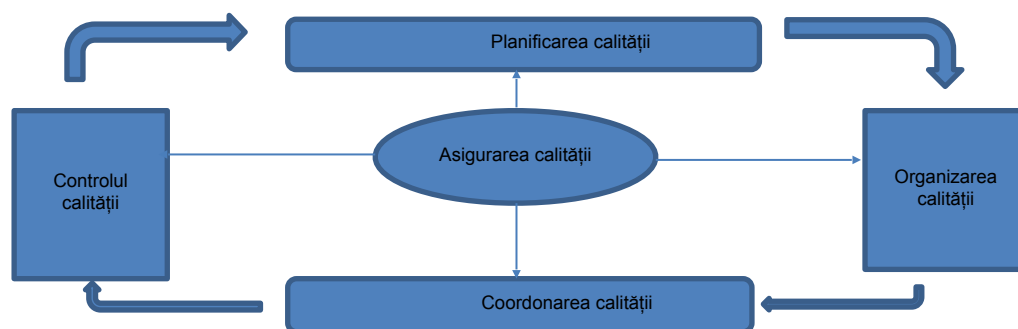


Figura 9. Funcțiile managementului calității (Sursa:) [38]

Sistemul calității se utilizează într-un mod caracteristic tuturor activităților legate de calitatea unui produs sau serviciu și interacționează cu acestea. Sistemul conține toate etapele de la identificarea inițială până la satisfacerea finală a nevoilor și așteptărilor consumatorului.

Aceste faze și activități pot include următoarele: marketing și prospectarea pieței; proiectarea, specificarea și dezvoltarea produsului; procurarea; planificarea și dezvoltarea proceselor; producția; inspecția, încercarea și experimentarea; ambalarea și depozitarea; vânzarea și distribuirea; montajul și exploatarea; asistența tehnică și mentenanța; scoaterea din uz [39].

Sistemul de management al calității are scopul de a asigura pe cei interesați că procesele realizate în cadrul organizației pot satisface anumite cerințe, cuprinde: structuri, proceduri, procese și resurse, în centrul tuturor elementelor fiind elevul cu nevoile, așteptările, dorințele pe care doar instituția educațională aleasă le poate satisface.

## 1.5. Asigurarea calității în educație

### 1.5.1. Asigurarea calității în educație

O altă parte importantă a educației de calitate este asigurarea calității. De obicei, asigurarea calității realizată în conformitate cu politica guvernamentală a fiecărei țări care oferă oportunități educaționale pentru indivizii în funcție de prioritățile și strategiile naționale [40]. Serviciul educațional va fi de înaltă calitate dacă există departamente specifice la fiecare nivel de furnizare de educație care concepe și asigură durabilitatea calității educaționale.

Pintre obiectivele principale ale asigurării calității se înscriu: furnizarea de informații în legătură cu funcționarea sistemului educațional și a formării profesionale, cu rezultatele înregistrate și căile posibile de îmbunătățire a acestora; asumarea responsabilității pentru crearea unor condiții favorabile atingerii calității; menținerea și îmbunătățirea standardelor; demonstrarea unei înalte calități a programelor de formare profesională, inițială și continuă, pentru toți cursanții; dezvoltarea unei culturi instituționale a calității și a asigurării unei reale protecții a beneficiarului.

Conform lui Byrne [41] arată că asigurarea calității se construiește în jurul noțiunilor ca fiind responsabilitate și îmbunătățirea continuă a calității iar [42] începe să arate diferența dintre calitatea sistemului de învățământ și calitatea școlii din sistemul de educație. Se continuă aceste abordări și în UNESCO privește calitatea educației tot prin prisma celor 2 noțiuni – sistem și instituție.

Activitățile care implică planificare, implementare, evaluarea educației și formării, raportare și îmbunătățirea calității – puse în aplicare pentru a se asigura că educația și formarea (referitor la: conținutul programelor, curriculum, evaluarea și validarea rezultatelor învățării etc) îndeplinesc cerințele de calitate așteptate de către părțile interesate. (Cedefop s Glossary on Quality in education and training)

Apreciem că, această definiție urmărește, consecvent, definiția dată prin standardul ISO 9000:2005, în sensul că, dacă vom considera "educația și formarea" produsele organizațiilor (în genere ale sistemului de educație și de formare) atunci toate activitățile descrise în definiție ar trebui să genereze încrederea părților interesate că acestea (*produsele educaționale sistemiche*) îndeplinesc cerințele de calitate așteptate.

Prin analiza OUG nr. 75/2005 (Legea nr. 87/2006), cu modificările și completările ulterioare, se scoate în evidență rolul asigurării calității în educație, acela de a oferi programe de calitate elevilor conform standardelor de calitate. Aceste standarde imprimă angajaților dorința de a realiza programe de lucru performante, implică liderii la elaborare, planificare și implementare de programe de studiu care vor declanșa în rândul beneficiarilor încredere în instituția de învățământ. Instituțiile care întrunesc criteriile stabilite de standard vor fi acreditate, mesaj pentru potențialii beneficiari de încredere, siguranță, calitate crescută, câștig pentru toți cei implicați.

Calitatea educației a cunoscut modificări în funcție de amplitudinea strategiilor promovate de către liderii instituției, exprimate în termeni de:

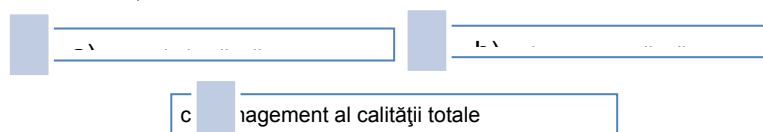


Figura 10. Evoluția concepției despre calitatea în educație (Sursa: prelucrare autor)

Se observă diferența dintre asigurarea calității și controlul calității. Asigurarea calității se referă la implementarea calității înainte de proces dar și după [17]. Conform lui Ishikawa [43] afirmă că atât timp cât avem calitate, clientul primește satisfacția pe care o dorește, pe când (TQM) duce asigurarea calității mai departe, îmbunătățește continuu produsul sau serviciul. TQM se referă la construirea unei culturi a calității în care fiecare membru al organizației încearcă să încante clienții. Conform lui Hellsten [44] vede TQM că se bazează pe metode, tehnici, valori.

La nivel național, asigurarea calității în educație se referă la ansamblul politicilor, proceselor și acțiunilor autorităților publice prin care se menține și dezvoltă calitatea în educație, la nivel național. Printre obiectivele principale ale asigurării calității se înscriu:

- furnizarea de informații în legătură cu funcționarea sistemului educațional, cu rezultatele înregistrate și căile posibile de îmbunătățire a acestora;
- politică educațională favorabilă atingerii calității;
- menținerea și îmbunătățirea unor standarde academice prin implicarea factorilor politici decidenți;
- realizarea de programe de pregătire inițială pentru toți elevii din cadrul unei unități de învățământ,
- realizarea unei culturi instituționale, unde serviciile educaționale sunt de calitate, beneficiarii acestui proces sunt toți factorii implicați în proces, de la liderul instituțional – elev – profesor - părinte – angajatori până la întreaga comunitate .

Asigurarea calității este necesară pentru că previne apariția unor probleme și, mai mult, ea reprezintă o abordare globală, managerială. Această concepție face obiectul

managementului calității. Managementul calității determină de la început planurile manageriale în acest domeniu, obiectivele și responsabilitățile anagajaților prin mijloace folosite pentru atingerea obiectivelor propuse în domeniul calității, într-un cadru ce cuprinde structura organizației, modul de realizare și atingerii obiectivelor avute în vedere pentru asigurarea calității într-o instituție de învățământ.

Implementarea unui sistem al calității se desfășoară pe toate nivelurile organizației, atingerea obiectivelor se realizează prin implicarea totală a conducerii cât și a profesorilor dar și a tuturor factorilor interesați de performanța elevilor, a comunității în general.

Necesitatea noilor obiective se înțelege prin orice activitate managerială care este îndreptată fie spre crearea schimbării (trecerea la noi nivele de performanță) fie spre prevenirea acesteia (prevenirea abaterilor de la norme, planurile și specificațiile stabilite).

### 1.5.2. Factori care pot influența calitatea în educație

Calitatea în educație înseamnă o abordare a managementului calității la nivelul sistemului educațional. Politicile educaționale pot juca rolul viziunilor strategice, atât timp cât sunt planificate în mod prospectiv. Gestionarea calității în educație înseamnă managementul calității implementat și dezvoltat la nivelul sistemului de învățământ, chiar dacă în prezent nu se face o distincție clară între ceea ce înseamnă calitate în educație și calitatea educației. În al doilea rând, este foarte greu ca factorii decizionali să fie convinși de abordarea unui management sistemic, cu proiecții pe timp îndelungat, iar factorul politic obligă la implementarea unor soluții foarte repede.

Managementul calității implică angajarea tuturor decidenților, participanților, beneficiarilor în acest proces, însă conducerea instituției asumă rolul cel mai important dar mereu lângă ceilalți angajați. Sunt remarcate, cu precădere, două abordări diferite, prezentate în mediile educaționale: cele sistemice și procesuale. În sensul următor: deciziile care privesc sistemul educațional exced, cu siguranță, zona de interes națională, acestea trebuind să fie corelate cu deciziile luate la nivel european, în spațiul comunitar sau, uneori, chiar la nivel mondial. Prin urmare, abordarea unei strategii specific managementului calității la nivelul de sistem educațional devine o cale sigură de evoluție pe o traiectorie stabilă, generându-se condițiile necesare atingerii, de către toți actorii din educație, a unor performanțe și standarde impuse de societatea contemporană.

Pe de altă parte școala românească de azi, va reuși, în final, să treacă realmente într-o paradigmă organizațională, în detrimentul celei instituționale, existente. Aspect care va implica o responsabilizare extinsă a echipei de conducere a instituției școlare. Trecerea în noua paradigmă va obliga școala să ia decizii bazate pe un management al calității, extrem de serios și de ancorat în realitățile contemporane jalonate de mai mulți factori extrem de importanți: mediul/comunitatea în care funcționează, piața muncii în care evoluează, cerințele clienților dar și ale părților interesate de evoluția organizației respective etc.

Aceste aspecte conduc la o abordare (inerentă) a managementului calității la nivelul organizației școlare bazată pe cel puțin două elemente fundamentale, amintite anterior: sistemice și procesuale. În plus, cadrul normativ - legislativ, cu o dinamică exagerată a schimbărilor, obligă școala să evolueze adecvat în funcție de resursele avute la dispoziție. Din aceste considerente este nevoie, fără îndoială, mult mai mult decât aplicarea riguroasă a unor reguli impuse instituțional. Este nevoie de un management al calității implementat la nivelul organizației și care să funcționeze coerent, eficient și eficace.

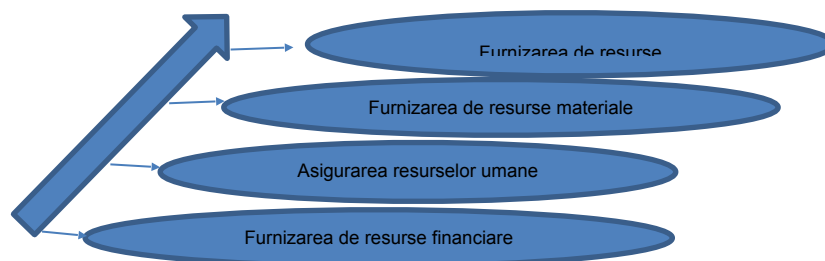


Figura 11. Factorii determinanți ai calității serviciilor educaționale (Sursa: prelucrare autor)

Prin calitate în educație, înseamnă, toți factorii implicați în educație, funcționează după un management al calității eficient, reușind să genereze încrederea, aspect demonstrabil prin rezultatele relevante obținute la nivel de sistem. Pentru atingerea acestui deziderat – obținerea calității în educație - este necesar un *management al calității la nivel de sistem*. Asigurarea calității este o parte a managementului calității, *necesară dar nu suficientă*.

De exemplu când aplicăm modelul EFQM în școli efectuăm o analiză a politicii și strategiilor folosite de manageri și observăm beneficiile aplicării acestui model.

Modelul utilizat urmărește aplicarea managementului calității totale în educație, identificarea celor mai bune strategii care urmăresc îmbunătățirea calității serviciilor educaționale din școală pentru creșterea cotei de piață și obținerea de performanță prin zero defecte, termen împrumutat din industrie. Liderii analizează posibilitatea utilizării diverselor metode care în final conduc la îmbunătățirea activității pedagogice, a rezultatelor învățării, de exemplu benchmarkingul, tabloul de bord, autoevaluarea, (doar în instituții de învățământ superior sau centre de cercetare) etc.

Autoevaluarea reprezintă, conform EFQM, procesul cuprinzător, sistematic și regulat de examinare și revizuire a activităților și rezultatelor școlii, în raport cu criteriile esențiale avute în vedere pentru analiză.

Presiunea tipurilor de evaluări menționate, asupra școlii, vor avea ca rezultat obținerea unei calități doar la acele momente când apare evaluarea externă, pe când dacă autoevaluarea se realizează permanent, calitatea obținută este ridicată datorită exigențelor proprii instituției.

Calitatea care se realizează doar în condițiile unei evaluări externe va fi raportată strict la atingerea obiectivelor cerute: aspectele/cerințele formulate prin inspecția școlară (regulamentul inspecției școlare) și la cerințele formulate prin standardul de acreditare (funcționare la nivel minimal). Efectul pe termen lung va consta într-o menținere artificială a școlii între funcționarea curentă (cerințele formulate prin regulamentul inspecției școlare) și nivelul minimal de funcționare (cerințele standardului de acreditare, transformate în obiectivele pe care școala va fi obligată să le atingă). De-a lungul celor 2 ani de pandemie, s-a realizat trecerea de la intervenții care urmăreau întărirea infrastructurilor și a platformelor, la intervenții concentrate în special pe aspectele didactice, cu o atenție deosebită acordată calității e-learning, înțelegând nu atât ca produs, ci mai ales ca proces, considerându-l ca o modalitate inovatoare de învățare care simte efectele trecerii la rezultatele învățării (de ex. Platforma MOODLE, ROCT, CLASSROOM, MEET, ZOOM).

## 1.6. Agențiile responsabile cu asigurarea calității în învățământul preuniversitar

Cultura calității reprezintă efectul unor mecanisme avansate de evaluare a calității instituționale interne și a continuei implementări a rezultatelor acestora. La nivel național, asigurarea calității implică următorii actori conform figurii 12. O educație de calitate este nu numai aceea care asigură progresul în atingerea unor obiective prestabilite ("*valoare adăugată*") ci și cea care își stabilește noi ținte și noi modalități de atingere a lor ("*valoare creată*") pe măsură ce societatea se schimbă.





Figura 12. Rolul instituțiilor implicate în asigurarea calității educației (Sursa: prelucrare autor)

Cadrul legal pentru asigurarea calității a fost realizat de legea 87/2006. [53] din cadrul Ministerului Educației a elaborat standarde, ghiduri și metodologii de asigurare a calității, iar învățământul profesional și tehnologic (ÎPT) se află sub coordonarea Centrului Național pentru Dezvoltarea Învățământului Profesional și Tehnic. Liceele tehnologice cu principala caracteristică a calității activitatea centrată pe elev. De aceea, în procesul de autoevaluare, școlile vor trebui să identifice în primul rând gradul de înțelegere a metodelor folosite, obiectivele stabilite și atingerea performanțelor la final. Descriptorii de performanță descriu activitățile și situațiile care pot apărea în procesul de bună funcționare a unei școli. Ducând la îndeplinire aceste activități, școlile vor produce dovezi care vor demonstra nivelul la care își desfășoară activitatea.

#### Concluzii preliminare

Rolul managerilor școlii, implicarea lor în asigurarea calității pe tot procesul educațional reprezintă singura șansă la asigurarea calității în învățământul preuniversitar, proces care implică manageri - cadre didactice – elevi – părinți - agenți economici. Conducerea școlii imprimă sensul de mișcare pentru întreg personalul implicat în oferirea de servicii de calitate, analizează și acordă feedback, promovează intens programele și ofertele școlii pe piața educațională. Întregul proces de asigurare a calității se află în stransă legătură cu gradul de implicare a personalului și cu nivelul profesional și de pregătire pedagogică a personalului. Directorii școlilor ar trebui să aibă în vedere obținerea calității când realizează planurile manageriale, când stabilesc strategiile prin care doresc să obțină performanță. O înțelegere profundă a necesității de a îmbunătăți performanța sistemului de învățământ poate fi factorul de motivație pentru stimularea creării unei strategii pentru îmbunătățirea calității educației.

Managementul calității reprezintă o modalitate diferită de a organiza eforturile oamenilor. Obiectivul major îl reprezintă armonizarea eforturilor astfel încât oamenii nu numai să își asume cu entuziasm sarcinile, dar să și participe la permanenta îmbunătățire a modului în care îndeplinesc aceste sarcini.

În concluzie, se cere să se pună accent pe participare, pe valorificarea autocontrolului și a autodisciplinii, pe satisfacerea aspirațiilor de autodezvoltare ale personalului și orientarea către stakeholderi, pe responsabilizarea indivizilor și a grupurilor și pe învățare continuă, pe leadership fără control, creând trei strategii posibile privind îmbunătățirea calității de la procesele interne, la randamentul obținut (output-uri):

- servicii educaționale orientate spre elev
- concentrare pe elev, pe feedback obținut, nu pe profesor;
- dorința de performanță și învățare permanentă.

## **CAPITOLUL V CONCLUZII, IMPLICAȚII MANAGERIALE ȘI CONTRIBUȚII ALE CERCETĂRILOR REALIZATE LA DEZVOLTAREA MANAGEMENTULUI CALITĂȚII ÎN EDUCAȚIE**

Cercetarea întreprinsă asupra managementului calității învățământului preuniversitar, a serviciilor educaționale oferite de instituțiile de învățământ a scos în evidență schimbări pe piața educațională, care se reflectă, pe de o parte, în încercările Ministerului Educației de reformare a sistemului, iar, pe de altă parte, în atitudinea managementului unor ISJ/școli, de a pune în discuție rațiunea funcționării sistemului în actualii parametri. Răspunsurile la chestionarele aplicate, demonstrează că pe piața educațională preuniversitară au început să apară noi tendințe care fac presiuni asupra conducerii instituțiilor de învățământ pentru elaborarea unor strategii, fie și numai pe termen scurt, și a unor politici inovatoare, pentru a putea face față schimbărilor de pe piața muncii, dar și competiției la nivel global.

Serviciile educaționale au un grad foarte ridicat de variabilitate, ele depinzând de persoana, timpul și locul în care se efectuează. Din această cauză este dificilă standardizarea serviciilor educaționale. Chiar dacă se fixează un etalon, pot apărea variații legate de persoana care prestează serviciul. Acesta este și motivul pentru care standardul de calitate este dependent de prestatorul serviciului și de locul în care este oferit. Caracterul eterogen face dificilă asigurarea calității sistemului educațional.

În contextul actual economic, oferta educațională trebuie gândită în sensul de produse/ servicii performante și de calitate, furnizate de fiecare prestator (unitate de învățământ).

Instituțiile de învățământ sunt organizații furnizoare de „produse” imateriale - cunoștințe și competențe către elevi și studenți -, cât și de servicii profesionale (consultanță, expertiză) și științifice. „Produsele” învățământului sunt furnizate societății sub forma pregătirii de specialiști în domenii specifice – transfer de cunoștințe și competențe prin intermediul absolvenților.

Efectele învățării on-line asupra elevilor, faptul că profesorii nu au reușit să ajungă cu informația la toți copiii, din lipsa resurselor electronice, se traduce după pandemie într-o generație cu grave curențe în ceea ce privește gradul de cunoaștere a materiei, dar mai ales problemele emoționale apărute datorită lipsei interacțiunii interumane. Nu toți părinții au încurajat participarea la lecții fie din lipsa resurselor educaționale, care au fost oferite de ME (târziu), dar și multe cadre didactice (fără dispozitive electronice sau fără suficiente cunoștințe în domeniu) au întâmpinat probleme în desfășurarea lecțiilor on-line.

Contribuțiile teoretice ale acestei teze, abordate în primele două capitole, sunt focalizate pe următoarele aspecte:

- ❖ O nouă definire a calității în educație, calitate văzută ca un Model sistemic bazat pe o politică orientată spre inovare pe baza unei strategii de asigurare a calității care conduce la performanțe pe piața globală a forței de muncă;
- ❖ O nouă interpretare a principiilor managementului calității totale aplicate în educație;
- ❖ Evidențierea semnificațiilor multiple ale conceptului de calitate în cadrul instituțiilor de învățământ;
- ❖ Reinterpretarea etapelor aplicării modelului Six Sigma în educație - cei Șase pași în aplicarea Six Sigma în educație;
- ❖ Comparație între sistemele de asigurare a calității reprezentative la nivel global;
- ❖ Strategii de diversificare (prevenire – asigurare, minimizarea riscului), Ținte strategice - Strategii defensive (luarea de măsuri – sarcini cu risc crescut) pentru eliminarea punctelor slabe și contracararea amenințărilor;

- ❖ Focalizarea de la evaluarea input-urilor (procese, proceduri de organizare) asupra evaluării rezultatelor de profunzime, de lungă durată (outcomes) ale furnizării serviciilor educaționale;
- ❖ Sintetizarea elementelor aferente proceselor de evaluare internă și externă în managementul calității totale la nivelul instituțiilor din învățământul preuniversitar;
- ❖ Identificarea și explicarea unor modele ale calității care și-au dovedit succesul în aplicarea lor în instituțiile de învățământ, plecând de la aplicarea lor de către agenții economici;
- ❖ Oferirea de scenarii privind capturarea oportunităților de adaptare a strategiilor manageriale la realitățile învățământului preuniversitar din România;
- ❖ Abordarea comparativă a bunelor practici ale aplicării calității în educație care a servit drept bază pentru fundamentarea studiului empiric din capitolul 3;
- ❖ Identificarea obiectivelor necesare de conexiunile dintre cluster G1-G10;
- ❖ Definirea Modelul sustenabilității sociale prin managementul calității în educație, acel model care reușește pe baza realizărilor actuale în materie de management, inovare socială, orientare pe piața muncii și componente sustenabile ale ofertei educaționale să îmbunătățească în mod viabil pe termen mediu parametrii de calitate în managementul educației;
- ❖ Vulnerabilității sistemice identificate prin chestionarul distribuit;
- ❖ Realizarea cadrului conceptual propus pentru Modelul IGCSE;
- ❖ Modelul calității sustenabile în educație – IGCSE propus dorește să demonstreze modul cum rezultatele și performanțele elevilor;

Contribuțiile practice ale tezei reies din studiile prezentate in extenso în capitolele 3 și 4 și pot fi sintetizate astfel:

- ❖ Analiza comparativă a valorilor medii ale indicatorilor din modelul structural în cele opt regiuni din eșantionul cercetării;
- ❖ Determinarea unor variabile având indici corelaționali ridicați în cadrul modelului conceptual asociat studiului corelațional, care se focalizează pe evaluarea impactului leadership-ului de la nivelul învățământului preuniversitar din România asupra calității educației; utilizând analiza în componente principale și analiza factorială;
- ❖ Analiza corelațiilor dintre variabilele integrate în zece cluster prin aplicarea unor metode statistice adecvate: Pearson Chi-Square, Pearson R, Spearman, analize de regresii și ANOVA;
- ❖ Determinarea calității sustenabile în educație cu ajutorul indicilor globali ai educației;
- ❖ Modelul Politica și strategia managerială favorabile dezvoltării educației de calitate (PSMEQ);
- ❖ Modelul Creșterea satisfacției beneficiarilor prin planificarea managerială (CSBPM);

- ❖ Modelul Formarea personalului necesare oferirii serviciilor educaționale de calitate (FPSEQ);
- ❖ Modelul Politici educaționale prin parteneriate sustenabile și resurse de calitate (PEPSRQ);
- ❖ Modelul Procesele de formare în vederea creșterii satisfacției angajaților (FPCSA);
- ❖ Modelul Procesele necesare transformării școlilor prin inovare cercetare (PTȘIC);
- ❖ Modelul Parteneriate și resurse necesare inovării (PRI);
- ❖ Modelul Satisfacția beneficiarilor educației prin calitatea serviciilor educaționale (SBEQSE);
- ❖ Modelul Rolul calității educației în creșterea sustenabilă (RQECS);
- ❖ Descoperirea Indicelui global al calității sustenabile în educație, valoarea subunitară determinată pe baza corelațiilor parțiale cu valorile indicatorilor de management grupați în cele 10 clustere (G1-G10) reprezentați prin intermediul indicilor de corelație Pearson;
- ❖ Identificarea Modelului calității sustenabile în educație prin intermediul indicatorilor de management educațional;
- ❖ Modelul Sustenabilității Sociale prin Managementul Calității în educație, model care reușește pe baza realizărilor actuale în materie de management, inovare socială, orientare pe piața muncii și componente sustenabile ale ofertei educaționale să îmbunătățească în mod viabil pe termen mediu parametrii de calitate în managementul educației;
- ❖ Realizarea graficului de variație IP Global al sistemului educațional din România, a cărei ecuație polinomială de regresie este determinată de dreapta de trend, iar punctele tari ale sistemului educațional sunt cele în partea superioară, cu verde, punctele slabe sunt cele din partea inferioară cu roșu;
- ❖ Definirea Indicelui global al calității sustenabile în educație;
- ❖ Definirea Indicelui global al necalității sustenabile în educație;

Există implicații manageriale importante care decurg din studiile empirice realizate în această teză. În primul rând, dacă managerii educaționali din sectorul preuniversitar din România doresc să îmbunătățească nivelul calității serviciilor educaționale oferite elevilor, ei ar trebui să ia în considerare atât studiile din domeniul managementului calității din educație din celelalte sisteme educaționale amintite și să le adapteze în mod inteligent sistemului educațional din România, cât și rezultatele studiului corelațional realizat pe eșantionul de cadre didactice din România, reprezentativ la nivelul numărului de cadre didactice respondente din sistemul preuniversitar, întrucât analiza serviciilor educaționale, a formării cadrelor didactice și a elevilor comparativ cu nevoile identificate ridică mari semne de întrebare și totodată mari așteptări în contextul actual global atât de imprezibil. În al doilea rând, atunci când trebuie făcute alegeri în ceea ce privește politicile, strategiile, tacticile pe care trebuie să le adopte managerii de top din educație care pot oferi serviciilor educaționale de calitate, vor putea accesa rapoartele de cercetare ale acestei teze pentru a înțelege corelațiile dintre variabilele incluse în cele zece modele conceptuale.

## Bibliografie

- [1] Deming, W.E. (1986). *Out of the Crisis*, MIT Center for Advanced Engineering Study, Cambridge, MA.
- [2] Juran, J.M. (1986) *The quality trilogy: a universal approach to managing for quality*, Quality Progress, 19, pp. 19-24.
- [3] Al-Samurai, B. (2012). *The role of leadership in applying the principles and principles of comprehensive quality management* (unpublished Master thesis). Britch Arab Academic
- [4] Li, J., & Houjun, Y. (2013). *Towards a frame work of quality management for cooperative higher education*. In 2013 the International Conference on Education Technology and Information System (ICETIS 2013). Atlantis Press.
- [5] Al-Zu'bi, A. (2013). *The role of total quality management in reducing risks in the Jordanian higher education sector in the context of the global economic crisis (Applied Study)*. The Arab Journal for Quality Assurance of Higher Education, 6(11) 3-39.
- [6] Alwan, K. (2013). *Total Quality Management and ISO 9001: 2000*. Amman. Dar Al Thakafa for Publishing & Distribution.
- [7] Al-Hawari, M., (2006), 'The effect of automated service quality on bank financial performance and the mediating role of customer retention', *Journal of Financial Services Marketing*, Vol.10, No.3, pp.228-238;
- [8] Obeidat, A. M., Abualoush, S. H., Irtameh, H. J., Khaddam, A. A., & Bataineh, K. A. (2018). *The role of organisational culture in enhancing the human capital applied study on the social security corporation*. *International Journal of Learning and Intellectual Capital*, 15(3), 258-276.
- [9] Cojocaru, V., Gh., (1997), *Calitatea în educație*. Managementul calității, UPS I. Creangă, Ch., , p. 10-33, 42-56.
- [10] Stensaker, B., Langfeldt, L., Huisman, J., & Westerheijden, D. F. (2011). *An in-depth study on the impact of external quality assurance. Assessment and Evaluation in Higher Education*, 36(4), 465–478.
- [11] *Declarația de la Bologna (1999): 6 obiective vizând compatibilizarea/ convergența sistemelor de învățământ superior până în anul 2010 [prin: sistemul de recunoaștere a diplomelor, sistemul ciclurilor Licență – Master -Doctorat, sistemul de credite transferabile europene (ECTS), promovarea mobilităților studenților și cadrelor didactice, promovarea cooperării europene în asigurarea calității, promovarea dimensiunii europene a învățământului superior]*
- [12] Hazem M. El-bakry, and Mastorakis, N., (2009), "Design of Quality Assurance Management System for E-Universities " *Proc. Of EDUCATION and EDUCATIONAL TECHNOLOGY CONFERENCE 2009 (EDU'09)*, University of Genova, Genova, Italy, October 17-19, pp. 226 -238.
- [13] Orsingher, C. H. (2006). *Assessing Quality in European Higher Education Institutions*. New York: Physica-Verlag. <http://dx.doi.org/10.1007/3-7908-1688-4>
- [14] Feigenbaum, A.V. (1951). *Quality control: Principles, practice, and administration*. New York: McGraw-Hill.
- [15] Martínez-Lorente, A. R., Dewhurst, F., & Dale, B. G. (1998). *Total quality management: Origins and evolution of the term*. *The TQM Magazine*, 10(5), 378–386. <https://doi.org/10.1108/09544789810231261>
- [16] Besterfield, D.H., Michna, C.B., Besterfield, G.H., & Sacre, M.B. (2008). *Total quality management (3rd ed.)*. New Delhi: Pearson Education.
- [17] Sallis, E. (1993). *Total Quality Management in Education*. Taylor & Francis e-Library. UK.
- [18] Dale, G.B. (1999). *Managing quality (3rd ed.)*. Oxford: Blackwell Scientific Publications.
- [19] Hellsten, U., & Klefsjö, B. (2000), *TQM as a management system consisting of values, techniques and tools*. *TQM Magazine*, 12(4), 238–244.
- [20] Douglas, T. J., & Judge, W. Q., Jr. (2001). *Total quality management implementation and competitive advantage: The role of structural control and exploration*. *Academy of Management Journal*, 44(1), 158–169. <https://doi.org/10.5465/3069343>
- [21] Irani, Z., Beskese, A., & Love, P. E. D. (2004). *Total quality management and corporate culture: Constructs of organisational excellence*. *Technovation*, 24(8), 643–650. [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(02\)00128-1](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(02)00128-1)

- [22] Singh, P. J., & Smith, A. J. (2004). Relationship between TQM and innovation: An empirical study. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 15(5), 394–401. <https://doi.org/10.1108/17410380410540381>
- [23] Brun, A. (2011), Critical success factors of Six Sigma implementations in Italian companies. *International Journal of Production Economics*, 131(1), 158-164.
- [24] Asif, M., Awan, M. U., Khan, M. K., & Ahmad, N. (2013). A model for total quality management in higher education. *Quality and Quantity*, 47(4), 1883-1904. doi: <http://dx.doi.org/10.1007/s11135-011-9632-9>
- [25] Ngambi, M. T., & Nkemkiafu, A. G. (2015). The impact of total quality management on firm's organizational performance. *American Journal of Management*, 15(4), 69-85.
- [26] Patyal, V. S., & Maddulety, K. (2015). Interrelationship between total quality management and six sigma: A review. *Global Business Review*, 16(6), 1025-1060.
- [27] Zidane, S. (2010). TQM philosophy and work approaches. Amman: Dar Al Manaheg for Publishing and Distribution.
- [28] Fernandes, A. C., Sampaio, P., Sameiro, M., & Truong, H. Q. (2017). Supply chain management and quality management integration: A conceptual model proposal. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 34(1), 53-67.
- [29] Asif, M., Searcy, C., Zutshi, A., & Fisscher, O. A. (2013), An integrated management systems approach to corporate social responsibility. *Journal of Cleaner Production*, 56, 7–17.
- [30] Deming, W. Edwards, (1982). "Quality, Productivity, and Competitive Position," M.I.T. Press.
- [31].1. Juran, J.M. (1988a). *Juran on Planning for Quality*, Free Press, New York, NY.
- [31].2 Juran, J.M. (1988b). *Juran's New Quality Roadmap*, Free Press, New York, NY.
- [31].3 Juran, J.M., (2000), *Planificarea calității*, Editura Teora, București;
- [32]. 1. Crosby, P. (1984). *Quality without Tears: The Art of Hassle-Free Management*, McGraw-Hill, New York, NY.
- [32]. 2. Crosby, P.B. (1979). *Quality is free: The Art of Making Quality Certain*. New American Library, New York.
- [33] Ionciță, M., Negoită, I.M., Petrescu, E.C. and Ionciță, D., (2009). Using the European Model of Total Quality Management to Assess the Performance of Organisations. Case Study on Educational Services. *Amfiteatru Economic*, 11(26), pp.402-411.
- [34] Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA). (2016). About Baldrige Award. Retrieved from: <http://asq.org/learn-about-quality/malcolm-baldrige-award/overview/overview.html>
- [35] Kopia, J. (2016), International Conference on Management, Leadership & Governance: 431-441. Kidmore End: 'Academic Conferences International Limited'. (Apr 2016)
- [36] Slack, N.; Chambers, S.; Johnston, R. (2004), *Operations Management*, 4th ed., Harlow: Pearson Education.
- [37] Kelada, J., (1990), *La gestion integrale de la qualite. Pour une qualite totale*. Quebec: Ed Quafec, ISBN: 978-298-007-4844, p. 27
- [38] Paraschivescu, A., O., (2006), *Managementul Calității*. Iași: Ed. Tehnopress., ISBN-978-973-702-3537, p. 45
- [39] Ciurea, S., Drăgulescu, N., (1995), *Managementul calității totale: Standarde ISO 9004 comentate*. București: Ed. Economica, ISBN:973-9198-07-4, P.153

- [40] Hendel, D.D. and Lewis, D.R., (2005), Quality Assurance of Higher Education in Transition Countries: Accreditation - Accountability and Assessment. *Tertiary Education and Management*, 11(3), pp. 239-258
- [41] Byrne, J., Jørgensen, T. and Loukkola, T., (2013), Quality Assurance in Doctoral Education – Results of the ARDE Project. Brussels, Belgium: European University Association.
- [42] 1. China, R., (2014). Calitatea în educație versus calitatea educației, Aspecte privind managementul calității la nivelul sistemului educațional și al organizației școlare. *Quality - Access to Success*, 15(139), pp. 18-28.
- [42] 2. Chină, R., (2015), Managementul Calității în Învățământul Preuniversitar – referențiale, modele, tehnici, instrumente, Editura Universitară, București,
- [43] Ishikawa, K. and Lu, D. (1985), What is Total Quality Control? The Japanese Way (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall).
- [44] Hellsten, U., Klefsjo, Bengt, (2000), TQM as a management system consisting of values, techniques and tools. In: *The TQM Magazine*, Vol.12,iss.4. P. 238-244. ISSN: 0954-478X
- [45] Cheng, H., Kotler, Ph. Lee, N., (2011), Social Marketing for Public Health - global trends and success stories, Sudbury, Mass: Jones and Bartlett,
- [46] Constituție (cap. 2, art. 32)
- [47] Legea educației naționale nr. 1
- [48] Kitchen, H. et al. (2017). Studii OECD privind evaluarea și examinarea în domeniul educației. România 2017. OECD, UNICEF în România.
- [49] Horga, I. (coord.) et al. (2018), Raport privind nevoile de formare ale cadrelor didactice din învățământul primar și gimnazial în domeniul abilitării curriculare: București, Institutul de Științe ale Educației.
- [50] \*\*\* Strategia privind digitalizarea educației din România 2021 – 2027, SMART.Edu –concept centrat pe următoarele concepte-cheie: Școală Modernă, Accesibilă, bazată pe Resurse și Tehnologii digitale
- [51] Parasuraman, A., (1991), Marketing Research, Addison-Wesley Publishing Co., p. 5.
- [52] Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1996). The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing*, 60(4), 31–46. <https://doi.org/10.2307/1251929>
- [53] \*\*\*ARACIP - Agenția Română de Asigurare a Calității în Învățământul Preuniversitar, <http://oldsite.edu.ro/index.php/articles/c5>
- [54] \*\*\* ASQ - American Society for Quality, <https://asq.org/>
- [55] \*\*\* Colecția de Standarde Internaționale ISO 9000-9004 ;
- [56] \*\*\* EFQM, 2013. EFQM User Guide - Benchmarking Guidelines. Brussels: EFQM
- [57] \*\*\* HG nr. 1534/2008 pentru aprobarea standardelor de referință și a indicatorilor de performanță, <http://oldsite.edu.ro/index.php/articles/c5>
- [58] \*\*\* HG nr. 21/2007 pentru aprobarea standardelor de autorizare/ acreditare/evaluare periodică a unităților de învățământ Preuniversitar, <http://oldsite.edu.ro/index.php/articles/c5>
- [59] \*\*\* ISO 9000:2015, Quality management systems - fundamentals and vocabulary
- [60] \*\*\* OM nr. 6517/2012 privind aprobarea Metodologiei de evaluare externă a calității educației în învățământul preuniversitar <http://www.legex.ro/Ordin-6517-2012-124675.aspx>
- [61] \*\*\* OSGG nr. 400/2015, pentru aprobarea Codului controlului intern/managerial al entităților publice

- [62] \*\*\* OUG nr. 75/2005 (aprobată prin Legea nr. 87/2006) cu modificările și completările ulterioare
- [63] \*\*\* NA: Comentariile cedefop: Asigurarea calității (QA) prin această definiție acoperă nivelul macro (sistemul educational), la nivelul mediu (individ) dar și la nivel micro (procesul de predare – învățare).
- [64] \*\*\* NA: Cedefop glossary 2011, p. 147, [www.cedefop.europa.eu/files/4106\\_en.pdf](http://www.cedefop.europa.eu/files/4106_en.pdf)
- [65] Reddy, A.M. and Kalyan, S. (2014) 'Strategies for the effective implementation of Total Quality Management: a case study of RIMS B-School', International Journal & Magazine of Engineering, Technology, Management and Research, Vol. 1, No. 10, pp.1–4.

### **Bibliografie Consultativă**

1. Abdul Hafiz, T., Abdul Hamid, Y., & Fathi Alhendawi, M. (2015). The reality of the practice of knowledge sharing among faculty members, an applied study on the faculties of education in some Arab universities. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 16, Al Qussaim university.
2. Abhijit Mehta, (2019), Total quality management implementation, and its barriers in Education system, *IJEISR Vol.3–No.1*, p. 36, <https://int-scientific-journals.com/international-journal-of-management-and-social-sciences-review-ijmssr/>
3. Abu Sultan, M. (2011). Functional expatriation and its relation to job performance of employees in Ministry of Education and Higher Education in the Gaza Strip. Unpublished Master Thesis, Islamic University, Gaza.
4. Aeeshe, A. (2012). Training Trends and Performance Assessment. Individuals, Osama Publishing House, Amman, Jordan. Ahire, S. L., & Dreyfus, P. (2000). The impact of design management and process management on quality: an empirical investigation. *Journal of Operations Management*, 18(5), 549-575.
5. Aishouni, M. A. (2009). TQM as a methodology for improving performance in the government sector. The International Conference on Administrative Development, towards outstanding performance in the government sector, Riyadh.
6. Al Muamer, W. (2014). The relationship of total quality with the performance of employees in the Palestinian universities Gaza Strip, unpublished Master Thesis, Al-Azhar University.
7. Al-Othman, A.B.M.A.A. (2013). The reality of the application of knowledge management at Naif Arab University for Security Sciences: obstacles and ways of development. Master Thesis (Graduate School, Department of Administrative Sciences).
8. Al-Samurai, B. (2012). The role of leadership in applying the principles and principles of comprehensive quality management (unpublished Master thesis). Britch Arab Academic
9. Ardestani, A., & Amirzadeh, Y. (2014). The impact of total quality management practices on innovation performance and organizational performance. *Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences* 4(4), 2050-2057. Baldrige National Quality Program (2014). CRITERIA for Performance Excellence, National Institute of Standards and Technology, United States: Department of Commerce.
10. Azrilah, Abdaziz, (2015), The impact of Total Quality Management on organizational performance, *European Journal of Business and Management*, ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online), Vol.7, No.36, <https://www.researchgate.net/publication/294886200>,
11. Barakat, M. (2007). The reality of the application of TQM under the Organizations culture in the Gaza Strip. A magister message that not published. Islamic University, Gaza, Palestine.



12. Behnam Neyestani, Identification of a set of appropriate critical success factors (csfs) for successful tqm implementation in construction, and other industries, *Int. J. Adv. Res.* 4(11), 1581-1591, Article DOI: 10.21474/IJAR01/2248, DOI URL: <http://dx.doi.org/10.21474/IJAR01/2248>
13. Bocean, C. G., (2018), *Quality in Education - Approaches and Frameworks*, "Ovidius" University Annals, Economic Sciences Series Volume XVIII, Issue 2 /2018
14. Bogdan, Catalin, Sh., B. & Dimitrie, Gr. (2014). *The Existing Barriers in Implementing Total Quality Management*. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series.* 23, 1, 1234-1240, ISSN: 15825450.
15. Boukmeish, A. (2010). *Total Quality Management ISO – 9000*. Al – Raya Publishing, Amman.
16. Brah, S.A., Tee, S.S., & Rao, B.M., (2002), *Relationship between TQM and performance of Singapore companies*. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 19(4), 356–379.
17. Buck, J. Y. (1999). *Le management des connaissances. Mettre en oeuvre un projet de Knowledge Management*, Paris, Editions Organization, 207 p.148.
18. Cai, S. (2009). *The importance of customer focus for organizational performance: a study of Chinese companies*. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 26(4), 369-379.
19. Chalkey, B., (1994), *The quality era*. *Journal of Geography in Higher Education*, 18, pp. 163-167.
20. Cole, A., Gerard, (2004), *Management. Teorie și practică, Întreprinderea Editorial-Poligrafică Știința, Chișinău,*
21. Constantinescu, D., (2002), *Managementul calității*, Editura Printech, București,
22. Dawoud, A.A. (2010). *Quality management & academic accreditation*. For Publishing and Distribution, Amman, Jordan.
23. Demirbag, M., Tatoglu, E., Tekinkus, M., & Zaim, S. (2006). *An analysis of the relationship between TQM implementation and organizational performance: Evidence from Turkish SMEs*. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 17(6), 829–847.
24. Dima, I.-C. (2006), *Sisteme Manageriale în învățământul preuniversitar*, Editura Arves, Craiova,
25. Dodi, A.Y. (2014). *Total Quality Management*. Academies for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.
26. Drăguța, B. M., (2011) *Quality management in higher education services*, *Procedia Social and Behavioral Sciences* 15 3366–3368,
27. Drăgulănescu, N., R. Chină, F. Colgeag, C. Militaru, (2014) *Asigurarea Calității Educației – o abordare proactivă*, Editura Standardizarea, București,
28. Kigozi, E., James Ko Yuen On, (December 2019), *Total Quality Management (TQM) Practices Applied in Education Institutions: A Systematic Review of Literature*, *International Journal of Innovative Business Strategies (IJBS)*, Volume 5, Issue 2, December 2019
29. Evans, J.R. and Lindsay, W.M. (2001). *The Management and Control of Quality*, 5th ed., West Publishing, New York, NY.
30. Gavrilovici, O., Iosifescu, Ș., Prodan, A., (2003), *Management educațional, volumul II*, Editura CDRMO, Iași,
31. Gherguț, Alois, (2007), *Management general și strategic în educație – ghid practic*, Editura Polirom, Iași,

32. Golowko, N., (April 2017), Comparative Study on Quality Management at German Private Universities, Article in Quality - Access to Success, , <https://www.researchgate.net/publication/317358836>
33. Gómez-Gómez, J., Martínez-Costa, M. and Martínez-Lorente, A.R., (2016), Weighting the dimensions in models of excellence – a critical review from a business perspective. *Measuring Business Excellence*, 20(3), pp.79–90.
34. Grisay, A. and Mahlck, L., (1991), The quality of education in developing countries. IIEP, Paris: A Preview of Some Research Studies and Policy Documents.
35. Hamad Alghamdi, (December 2016), Toward Better Understanding of Total Quality Management *Journal of Business & Economic Policy* Vol. 3, No. 4;
36. Harrington, H. James, S. James Harrington, (2000), *Managementul total în firma secolului 21*, Ed. Teora, București,
37. Hemsworth, D., (2016), An Empirical Assessment Of The EFQM Excellence Model In Purchasing. *International Business & Economics Research Journal*, 15(4), pp.127-146.
38. Heneman, H. G. and Milanowski. A. T., (2004), Alignment of Human Resource Practices and Teacher Performance Competency. *Peabody Journal of Education*, 79(4), pp. 108-125.
39. Hinescu, A. (coord), (2004), *Managementul calității*, Editura Risoprint, Cluj-Napoca;
40. Hoyle, D., ( 2007), *Quality Management Essentials*, Published by Elsevier Limited, ISBN 10: 0-75-066786-9, ISBN 13: 978-0-75-066786-9
41. [https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/romania\\_ro](https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/romania_ro)
42. [https://www.juse.or.jp/deming\\_en/award/03.html](https://www.juse.or.jp/deming_en/award/03.html)
43. Ibrahim A. Ali, (2017), Educational Management, Educational Administration and Educational Leadership: Definitions and General concepts, <https://www.researchgate.net/publication/325486196>
44. Ilieș, L., (2003), *Management calității totale*, Cluj-Napoca: Dacia. Ilieș, L. and Crișan, E., 2011. *Managementul calității totale*. Cluj-Napoca: Risoprint.
45. International Standard Organization (ISO).(2015). ISO 9000 - Quality management. Retrieved from: [http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso\\_9000.htm](http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso_9000.htm)
46. ISO, (2015), *Quality management systems — Fundamentals and vocabulary*. [online] Available at: [Accessed 15 September 2016]
47. Izvercian, M. et al., The Impact of Human Resources and Total Quality Management on the Enterprise, (2014),/*Procedia - Social and Behavioral Sciences* 124 27 – 33,
48. J Petak (ed) *Quality and Higher Education in the 21st Century*, Proceeding of the Second Annual Symposium, Role of Academia in National Competitiveness and Total Quality Management, University of Southern California, Los Angeles.
49. Jain, C and Prasad, N.,( 2018), *Quality of Secondary Education in India Concepts, Indicators, and Measurement*. Singapore: Springer.
50. Joița, E. (2000), *Managementul educațional*, Editura Polirom, București,
51. Kanji, G.K. (1998), Measurement of business excellence, *Total Quality Management*, 9, pp. 633-643.
52. Kant, I. apud Nicola, I., (1996) *Tratat de pedagogie școlară*, Editura PRA, București, p. 27,

53. Kelli Wolfe, Service design in higher education: a literature review, Perspectives: Policy and Practice in Higher Education, <https://doi.org/10.1080/13603108.2020.1792573>
54. Kouzes, J. M., & Posner, P. P. (2002), The five practices of exemplary leadership. San Francisco: Jossey-Bass. Journal of Business & Economic Policy Vol. 3, No. 4; December 2016 37
55. Lachlan E.D. Crawford, Shutler, P., (1999) "Total quality management in education: problems and issues for the classroom teacher", International Journal of Educational Management, 13, (2), pp.67 - 73.
56. Latif, Al-Hakim, (2007) Information Quality Management: Theory and Applications, Idea Group Publishing, ISBN 1-59904-026-3 (ebook)
57. Linston, C., (1999), Managing quality and standard, Buckingham: Open University Press.
58. Lütfiye Dahil and Abdurrahman Karabulut, (2013) Effect of total quality management on teachers and student, Procedia - Social and Behavioral Sciences 106 1021 – 1030,
59. M.S. Farooq, M. S. Akhtar, S.Zia Ullah, Application of Total Quality Management in Education, (Dec 2007), Journal of Quality and Technology Management, Volume III, Issue I1, , pg 87-97,
60. Majd, Omoush, (2015) Total Quality, Management in Higher Education, Information and Knowledge Management [www.iiste.org](http://www.iiste.org), ISSN 2224-5758 (Paper) ISSN 2224-896X (Online), Vol.5, No.12, <https://www.researchgate.net/publication/338867625>
61. Man, M., (2006), Eficiența activității manageriale în învățământul preuniversitar, Editura Arves, Craiova,
62. Manatos, Maria, (2015), The integration of quality management in higher education institutions: a systematic literature review, in Total Quality Management and Business Excellence, <http://dx.doi.org/10.1080/14783363.2015.1050180>
63. Marin, L. (coord), (2020), Indicele de risc socio-educational – fundament pentru politici responsabile bazate pe date, Ierarhia școlilor dezavantajate din România 2015-2019, Asociația pentru Educație și Justiție Socială, Human Catalyst,
64. Mihuleac, E., (1994), Bazele managementului, Editura Tempus, București,
65. Militaru, M., Ungureanu, G., Chenic (Crețu), A. Șt. (2013 ), The prospects of implementing the principles of Total Quality Management (TQM) in education, Procedia - Social and Behavioral Sciences 93, 1138 – 1141,
66. Neamțu, D. M., (2018), Analiza statistică a educației. Vector al dezvoltării socioeconomice, Editura Economică, București,
67. Ngambi, M.T. and Nkemkiefu, A.G., (2015), The Impact of Total Quality Management on Firm's Organizational Performance. American Journal of Management, 15(4), pp.69- 85.
68. Nicolescu, O. (2000), Sisteme, metode și tehnici manageriale ale organizației, Editura Economică, București,
69. Nishant Mukesh Agrawal, Modeling Deming's quality principles to improve performance using interpretive structural modeling and MICMAC analysis, International Journal of Quality & Reliability Management Emerald Publishing Limited 0265-671X, DOI 10.1108/IJQRM-07-2018-0204
70. Nițu, I., (2000), Management, Editura Economică, București,
71. Odden, A. and Kelly, J.A., (2008), Strategic management of human capital in public education. Consortium For Policy Research in Education (CPRE), Wisconsin Center for Education Research University of Wisconsin, Madison.

72. Olaru, M., ș.a., (2000), Tehnici și instrumente utilizate în managementul calității, Editura Economică, București,
73. Parast, M.M., Adams, S.G., & Jones, E.C. (2011), Improving operational and business performance in the petroleum industry through quality management. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 28(4),426–450.
74. Pfeffer, N. & Coote, A. (1991). *Is Quality Good For You?* Social Policy Paper, No 5, Institute of Public Policy Research, London.
75. Popa, I., Filip, R., (1999) *Management internațional*, Editura Economică, București,
76. Ravi Raj Labh, (2017), *Total Quality Management Notes*, JNTU World, Downloaded From JNTU World (<http://www.alljntuworld.in>), <https://www.researchgate.net/publication/318654507>,
77. Salami, C. G. E., & Ufoma Akpobire, O. (2013). Application of total quality management to the Nigerian education system. *Global Advanced Research Journal of Educational Research and Review*, 2(5), 105-110.
78. Scheerens, J., Luyten, H. and van Ravens J., (2011) *Measuring Educational Quality by Means of Indicators*. In: Scheerens J., Luyten H., van Ravens J. (eds) *Perspectives on Educational Quality*. Springer Briefs in Education, vol. 1. Springer, Dordrecht.
79. Sebastianelli, R., Tamimi, N., (2003) Understanding the obstacles to TQM success, *The Quality Management Journal*, 10(3), pp 45
80. Sitkin, S.B. (1994). Distinguishing control from learning in total quality management: a contingency perspective, *Academy of Management Review*, 19, pp. 537- 564.
81. Spanbauer, Stanley J. (1992), *A Quality System for Education*, ASQC Quality Press, Milwaukee, Wisconsin
82. Hellsten, U., Klefsjö, B., TQM as a management system consisting of values, techniques and tools, (2000), *The TQM Magazine* 12(4):238-244, [https://www.researchgate.net/publication/230770766\\_TQM\\_as\\_a\\_management\\_system\\_consisting\\_of\\_values\\_techniques\\_and\\_tools](https://www.researchgate.net/publication/230770766_TQM_as_a_management_system_consisting_of_values_techniques_and_tools)
83. Union of Japanese Scientists and Engineers (JUSE).(2016). Deming Prize. Retrieved from: Unterberger, Robert M. (July 1991). 'Quality is the key to global competitiveness: IBM's experience', in William Vora, M.K. (2002). "Business excellence through quality management". *Total Quality Management*, Vol. 13, No.8, pp. 1151-9