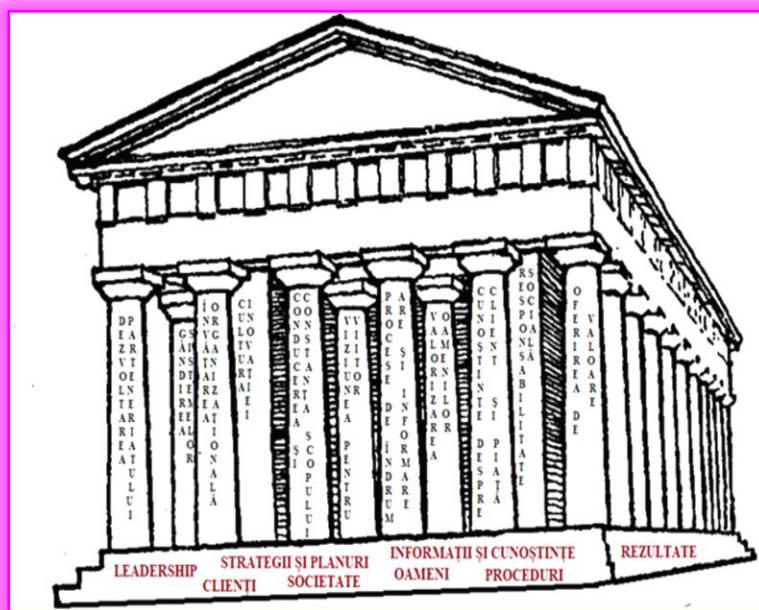


**GABRIELA-LIVIA CURPĂNARU  
(COORDONATOR)**

*Perspective moderne asupra calității  
în managementul educațional*



**Editura ALFA a Casei Corpului Didactic Neamț  
Piatra Neamț, 2026**

**ISBN 978-606-667-352-5**

**Referenți științifici:**

**Prof. univ. dr. habil. Liliana MĂȚĂ, Universitatea „Vasile Alecsandri” din Bacău**

**Prof. univ. dr. Otilia CLIPA, Universitatea „Ștefan cel Mare” Suceava**

**CASA CORPULUI DIDACTIC NEAMȚ**

**<https://www.ccdneamt.ro//>**

**E-mail: [alfa.ccdnt@gmail.com](mailto:alfa.ccdnt@gmail.com)**

**<https://www.ccdneamt.ro/new/category/editura/>**

**Publicație îngrijită de Profesor-metodist dr. Gabriela-Livia CURPĂNARU,  
Casa Corpului Didactic Neamț**

**Anul apariției: 2026**

*Fiicei mele Teodora-Valeria, care a dat lumină și  
sens vieții mele prin darul creației,  
prin sinceritatea sufletului și prin bucuria de a fi.*

**Referat asupra lucrării**  
**„Perspective moderne asupra calității în managementul educațional”**

**Autor:** Gabriela-Livia Curpănaru

Lucrarea „Perspective moderne asupra calității în managementul educațional” abordează o tematică de actualitate în câmpul științelor educației: managementul calității în învățământul preuniversitar românesc. Autoarea își propune să realizeze o analiză comprehensivă a conceptului de calitate în educație, să identifice mecanismele de asigurare a acesteia și să fundamenteze un demers empiric complex pentru investigarea modului în care cadrele didactice percep și implementează principiile managementului calității.

Structurată în două capitole principale, lucrarea îmbină componenta teoretică cu cea aplicativă, oferind atât o sinteză a literaturii de specialitate, cât și rezultate ale unor cercetări originale (analiză sistematică, studiu calitativ și studiu cantitativ).

Lucrarea reprezintă o contribuție valoroasă la literatura de specialitate din România. Prin îmbinarea rigorii teoretice cu un demers empiric metodologic solid, autoarea oferă o imagine cuprinzătoare asupra modului în care este perceput și implementat managementul calității în învățământul preuniversitar.

Instrumentul de cercetare elaborat poate constitui un punct de plecare pentru studii ulterioare, iar direcțiile viitoare propuse (cursuri de formare, proiecte de promovare a modelelor de management al calității, instrumente practice pentru diferiți actori educaționali) demonstrează potențialul aplicativ al cercetării.

Recomand lucrarea ca referință pentru cercetători, manageri școlari și decidenți din domeniul educației interesați de optimizarea proceselor de asigurare a calității.

**Data:** 12 mai 2026

**Referent:**

Prof. univ. dr. habil. Liliana MĂȚĂ,  
Universitatea „Vasile Alecsandri” din Bacău



## Referat asupra lucrării

### „Perspective moderne asupra calității în managementul educațional”

**Autor:** Gabriela-Livia Curpănar

Lucrarea intitulată „*Perspective moderne asupra calității în managementul educațional*” abordează una dintre cele mai actuale și relevante problematice ale sistemului educațional contemporan: managementul calității în învățământul preuniversitar. În contextul transformărilor permanente din educație și al necesității alinierii la standardele europene privind asigurarea calității, tema cercetării capătă o importanță deosebită atât la nivel teoretic, cât și practic.

Lucrarea urmărește realizarea unei analize comprehensive asupra conceptului de calitate educațională, precum și investigarea modului în care mecanismele managementului calității sunt percepute, implementate și evaluate în cadrul organizațiilor școlare. Demersul științific îmbină fundamentarea teoretică riguroasă cu cercetarea empirică, oferind o perspectivă integrată asupra fenomenului studiat.

*Primul capitol* al lucrării este dedicat construirii cadrului teoretic și conceptual al cercetării. Acesta analizează evoluția conceptului de calitate, de la originile sale în domeniul economic și managerial până la adaptarea și aplicarea sa în educație. În prima parte sunt prezentate premisele teoretice ale calității, fiind evidențiate principalele perspective conceptuale și etapele dezvoltării managementului calității în context educațional. Sunt analizate definițiile și accepțiunile conceptului de calitate, precum și relația acestuia cu performanța organizațională și eficiența procesului instructiv-educativ. Un accent important este pus asupra relevanței implementării managementului calității în instituțiile de învățământ. Sunt evidențiate beneficiile asociate acestui proces, precum îmbunătățirea rezultatelor școlare, creșterea satisfacției beneficiarilor educației, dezvoltarea culturii organizaționale și eficientizarea activităților manageriale. Totodată, sunt analizate dificultățile și obstacolele întâlnite în practică, printre care rezistența la schimbare, limitările resurselor materiale și umane sau dificultățile de adaptare la cerințele legislative și instituționale. Este evidențiat rolul esențial al managerilor școlari în promovarea și susținerea culturii calității. Leadershipul educațional este analizat din perspectiva responsabilităților privind coordonarea proceselor de evaluare, monitorizare și dezvoltare instituțională, precum și a capacității managerilor de a crea un climat favorabil performanței și inovării. O secțiune distinctă este dedicată mecanismelor de asigurare

a calității în sistemul educațional românesc. Sunt prezentate domeniile, criteriile și standardele prevăzute de legislația în vigoare, precum și procedurile de evaluare internă și externă aplicate unităților de învățământ. Analiza include atât cadrul normativ, cât și modalitățile practice de monitorizare și evaluare periodică a calității educației.

*Cel de-al doilea capitol* prezintă metodologia cercetării și rezultatele obținute în urma desfășurării a trei studii complementare, menite să ofere o perspectivă amplă asupra managementului calității în învățământul preuniversitar. Primul studiu constă într-o analiză sistematică a literaturii de specialitate publicate în perioada 2013–2024. Aceasta urmărește identificarea principalelor direcții de cercetare, a tendințelor actuale și a conceptelor dominante în domeniul managementului calității educației la nivel internațional. Al doilea studiu are caracter calitativ și utilizează metoda interviului cu întrebări deschise. Cercetarea surprinde percepțiile cadrelor didactice asupra diferitelor dimensiuni ale calității educaționale, evidențiind experiențele, dificultățile și modalitățile de raportare la procesele de asigurare a calității în mediul școlar. Cel de-al treilea studiu reprezintă componenta cantitativă a cercetării și se bazează pe aplicarea chestionarului IMCIP, elaborat de autoare pentru evaluarea atitudinii cadrelor didactice față de dimensiunile managementului calității. Analiza statistică demonstrează validitatea și fidelitatea instrumentului de cercetare, coeficientul alfa Cronbach indicând o consistență internă ridicată, iar valoarea indicelui KMO (0,982) confirmând validitatea de construct a chestionarului.

Caracterul original al cercetării este susținut prin mai multe elemente relevante pentru domeniul managementului educațional. Lucrarea realizează o sinteză critică a abordărilor contemporane privind managementul calității și propune o clarificare operațională a principalelor concepte utilizate în literatura de specialitate. O contribuție importantă o constituie elaborarea și validarea statistică a chestionarului IMCIP, instrument destinat evaluării percepțiilor și atitudinilor cadrelor didactice față de managementul calității în educație. De asemenea, cercetarea propune o reprezentare grafică integrată a procedurilor de monitorizare și evaluare a calității în sistemul educațional românesc, facilitând înțelegerea relațiilor dintre componentele procesului de asigurare a calității. Totodată, rezultatele cercetării permit identificarea principalilor factori care influențează atitudinea cadrelor didactice față de managementul calității, oferind repere utile pentru dezvoltarea unor intervenții educaționale și manageriale viitoare.

Lucrarea răspunde unei nevoi reale existente în sistemul educațional românesc, caracterizat prin preocupări permanente privind eficientizarea mecanismelor de asigurare și evaluare a calității. Rezultatele cercetării pot contribui la fundamentarea unor politici

educaționale bazate pe dovezi și la optimizarea practicilor manageriale din unitățile de învățământ.

*Concluziile și recomandările* formulate pot fi valorificate de către decidenții din domeniul educației în elaborarea strategiilor privind managementul calității, de managerii școlari pentru îmbunătățirea proceselor instituționale, precum și de cadrele didactice pentru conștientizarea rolului propriu în dezvoltarea culturii organizaționale a calității.

Prin îmbinarea fundamentării teoretice cu cercetarea empirică și prin elaborarea unui instrument original de investigare, lucrarea oferă repere utile atât pentru mediul academic, cât și pentru practicienii din învățământ. Concluziile susțin necesitatea unei culturi organizaționale centrate pe calitate, în care implicarea unitară a tuturor actorilor educaționali devine factorul-cheie al îmbunătățirii continue.

**Data:** 11 mai 2026

**Referent,**

Prof. univ. dr. habil. Otilia CLIPA, Universitatea „Ștefan cel Mare” din Suceava



## REZUMAT

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

### **Motivația și importanța cercetării**

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

### **Obiectivele cercetării**

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

### **Structura lucrării**

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

## **Concluzii. Contribuții personale**

Pe parcursul primului capitol au fost definite premisele teoretice ale calității, au fost valorificate reperatele istorice ale conceptului de calitate și s-a conturat cadrul conceptual al calității educației. S-a stabilit importanța implementării managementului calității la nivelul organizației școlare și au fost delimitate beneficiile și obstacolele generate de implementarea managementului calității în educație. De asemenea, a fost identificat rolul managerilor școlari în implementarea calității educației și s-au stabilit condițiile aplicării asigurării calității educației la nivelul organizației școlare. Au fost explorate domeniile, criteriile și standardele de evaluare, precum și mecanismele de asigurare a calității educației la nivelul procesului și sistemului de învățământ din România.

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

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

În cadrul celui de-al doilea capitol s-a stabilit demersul metodologic al lucrării. A fost realizat un studiu centrat pe analiza sistematică a studiilor din perioada 2013 - 2024 în domeniul managementului calității în educație și au fost identificate aspectele principale urmărite de către cercetători cu referire la managementul calității educației. S-a efectuat o cercetare calitativă, pe bază de interviu cu întrebări deschise; și s-a identificat percepția cadrelor didactice față de diferite aspecte ale managementului calității la nivelul sistemului de învățământ preuniversitar din România. S-a realizat și o cercetare de tip cantitativ, pe bază de chestionar, care a fost distribuit unui eșantion reprezentativ de cadre didactice din învățământul preuniversitar, în format google form

pe e-mail și în diferite grupuri de lucru. S-a observat că valoarea coeficientului de consistență internă alfa Cronbach este ridicată pentru fiecare item în parte.

Consistența internă ridicată a unei scale este o condiție necesară a validității de construct. Au fost definite dimensiunile managementului calității educației cu ajutorul analizei factoriale. Indexul KMO este 0,982 ceea ce caracterizează setul de variabile ca fiind foarte bun pentru analiza factorială.

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

### **Direcții viitoare de cercetare**

Direcțiile viitoare relevate în plan epistemic și practic semnaleză faptul că acest studiu este doar un început pentru noi demersuri. Din punct de vedere științific, vor fi demarate noi cercetări, care vor avea ca obiective: analiza comparativă a modului de implementare a managementului calității educației la nivelul sistemelor de învățământ ale Uniunii Europene; investigarea atitudinii cadrelor didactice și elevilor din alte regiuni și chiar din alte țări față de elementele caracteristice ale managementului calității educației; extinderea aplicării chestionarului și la nivelul învățământului universitar; fundamentarea unui model de investigare a managementului calității prin efectuarea de focus-grupuri cu responsabili din domeniul educației; etalonarea, elaborarea și validarea instrumentelor de investigare a managementului calității educației.

Sub aspect practic, vor fi implementate noi direcții de acțiune, cupă cum urmează: realizarea unor cursuri de formare a cadrelor didactice în domeniul managementului calității educației; inițierea și desfășurarea unor proiecte de promovare a elementelor de management eficient al calității educației; elaborarea de instrumente practice pentru elevi, cadre didactice, părinți pentru evaluarea modului de implementare a managementului calității educației la nivelul organizației școlare.

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

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

## INTRODUCERE

*„În timp ce calitatea este dificil de definit,  
importanța sa este universal apreciată.”  
(Garvin, 1988)*

În actualul context al schimbărilor dinamice și al globalizării, performanța unei organizații școlare necesită adoptarea unor elemente care să asigure eficiența funcționării din perspectiva managementului calității în educație. Calitatea învățământului este considerată din ce în ce mai importantă din punct de vedere strategic pentru dezvoltarea economică națională (Banca Mondială, 2009). Asigurarea calității într-o instituție școlară implică accesarea la un volum mare de informații curente privind calitatea și la un proces complex de analiză și sinteză. Un învățământ preuniversitar de calitate presupune integrarea valorilor și principiilor democratice, a drepturilor și obligațiilor partenerilor, fiind conceput într-un spirit de transparență, responsabilizare și implicare, atât a școlii ca furnizor de educație, cât și a familiei - elev și părinte, în calitate de beneficiar al serviciului educațional. Principalul factor de succes al asigurării calității este viziunea clară a managementului.

Experiența de peste 20 de ani în sistemul de învățământ preuniversitar, în calitate de profesor de discipline economice, titular din anul 2003, la Liceul Economic "Alexandru Ioan Cuza" Piatra Neamț, jud. Neamț și în calitate de profesor-metodist, titular din anul 2009, la Casa Corpului Didactic Neamț m-a determinat să aleg această temă pentru teză de doctorat, calitatea fiind condiția *sine-qua-non* pentru a participa la schimbările în educație, de care în acest moment învățământul românesc la toate nivelele, are nevoie, pentru o racordare corectă și predictibilă la dinamica societății și la valorile din educație și formare profesională.

Dezvoltarea profesională și personală este o preocupare de bază pentru evoluția în cariera didactică, astfel că: particip permanent, ca formabil, la programe de formare continuă în diverse domenii, susțin activități de formare continuă, ca formator, pentru personalul din sistemul de învățământ preuniversitar și pentru adulții din afara sistemului de învățământ.

Domeniul managementului de proiect este, de asemenea, o prioritate și am implementat proiecte locale, regionale, naționale, cu finanțare nerambursabilă, ocupând diverse posturi, de la manager de proiect, coordonator partener și expert. Implicarea în comisiile de specialitate din instituție, colaborările, pe diverse nivele, în sistem și în afara sistemului de învățământ mi-au creat un orizont fundamentat în ceea ce privește managementul calității în educație, precum și dezvoltarea unui sistem flexibil de gestionare a resurselor din învățământul preuniversitar care să permită exercitarea reală și eficientă a profesiilor/funțiilor didactice. Consider că am capacitatea de a fi un bun manager și lider participativ pe linie de elaborare a instrumentelor de organizare, realizare și monitorizare, specifice activităților de gestionare a resurselor din instituții de formare inițială și continuă, în concordanță cu standardele naționale și europene.

Scopul lucrării de față este acela de a identifica problemele care țin de asigurarea calității la nivelul managementului organizațiilor școlare, prin inventarierea elementelor de analiză, precum și de a descoperi soluțiile optime pentru îmbunătățirea calității procesului educațional. Pentru o bună sistematizare a subiectelor analizate, lucrarea este structurată pe patru capitole.

#### **OBIECTIVE PRINCIPALE**

- **O1:**Analiza abordărilor actuale în domeniul managementului calității în educație.
- **O2:**Explorarea domeniilor, criteriilor și standardelor de evaluare, precum și mecanismele de asigurare a calității educației la nivelul procesului și sistemului de învățământ din România.
- **O3:**Realizarea unei analize sistematizate a elementelor caracteristice managementului calității în educație la nivelul sistemului de învățământ din România.
- **O4:**Elaborarea unui model nou, ***Managementul calității în educație în contextul învățământului online: un nou model integrat***, prin valorificarea tuturor elementelor componente ale procesului de învățământ în strânsă concordanță cu integrarea tehnologiilor educaționale.
- **O5:**Stabilirea demersului metodologic al lucrării.
- **O6:**Realizarea un studiu centrat pe analiza sistematică a studiilor din perioada 2013 - 2024 în domeniul managementului calității în educație.
- **O7:**Identificarea aspectelor principale urmărite de către cercetători cu referire la managementul calității în educație.

- **O8:** Desfășurarea unei cercetări calitative, pe bază de interviu cu întrebări deschise.
- **O9:** Identificarea percepției cadrelor didactice față de diferite aspecte ale managementului calității în educație la nivelul sistemului de învățământ preuniversitar din România.
- **O10:** Realizarea unei cercetări de tip cantitativ, pe bază de chestionar.
- **O11:** Elaborarea un chestionar nou pentru a identifica atitudinea cadrelor didactice din învățământul preuniversitar față de dimensiunile managementului calității în educație;
- **O12:** Sistematizarea concluziilor principale ale lucrării.
- **O13:** Formularea contribuțiilor proprii aduse lucrării.
- **O14:** Delimitarea direcțiilor viitoare de cercetare, în raport cu rezultatele preconizate.

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

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

**Capitolul al doilea** cuprinde demersul metodologic al lucrării. În prima etapă, a fost realizat un studiu centrat pe *analiza sistematică* a studiilor din perioada 2013 - 2024 în domeniul managementului calității în educație. Scopul a constat în identificarea aspectelor principale urmărite de către cercetători cu referire la managementul calității educației. Etapa a doua a constat în desfășurarea unei cercetări calitative, pe bază de *interview* cu întrebări deschise. Scopul acestui studiu a vizat identificarea percepției cadrelor didactice față de diferite aspecte ale managementului calității la nivelul sistemului de învățământ preuniversitar din România. Cea de a treia etapă a presupus realizarea unei cercetări de tip cantitativ, pe bază de *chestionar*. A fost elaborat un chestionar nou pentru a identifica atitudinea cadrelor didactice din învățământul preuniversitar față de dimensiunile managementului calității educației.

**Capitolul al treilea** include într-o viziune sistematizată concluziile principale ale lucrării. Pe de o parte, sunt evidențiate concluziile care se desprind din partea teoretică, din perspectiva abordărilor și elementelor actuale în domeniul calității în educație.

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

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

# CAPITOLUL 1.

## ABORDĂRI ACTUALE ÎN DOMENIUL MANAGEMENTULUI CALITĂȚII EDUCAȚIEI

### Obiectivele capitolului:

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

### 1.1. Premise teoretice ale calității

Calitatea este un concept care se utilizează în toate domeniile vieții economice și sociale, însă care prezintă caracter subiectiv și care are semnificații particulare pentru domenii sectoare, funcțiuni sau obiecte specifice.

Noțiunea de *CALITATE* provine din limba latină și este tradus ca “*fel de a fi*”. De la noțiunea din limba latină la noul conceptul modern de calitate a fost parcurs un traseu lung în timp și un progres considerabil de mentalitate.

Calitatea are un sens diferit pentru fiecare persoană, deoarece este acceptat și cunoscut în funcție de perspectiva din care este privit acest concept. Astfel, calitatea poate fi analizată și apreciată de fiecare persoană în parte.

De exemplu, dacă analizăm părerea unui beneficiar despre un produs, acesta își poate exprima părerea despre acel produs și poate aduce precizări despre calitatea produsului. Clientul poate oferi informații despre calitatea fizică - aspectul produsului, despre funcționalitatea și performanța produsului, caracteristici care țin tot de calitate. Dacă produsul este folosit în realizarea unui serviciu, atunci calitatea acestui serviciu este direct proporțională cu calitatea produsului.

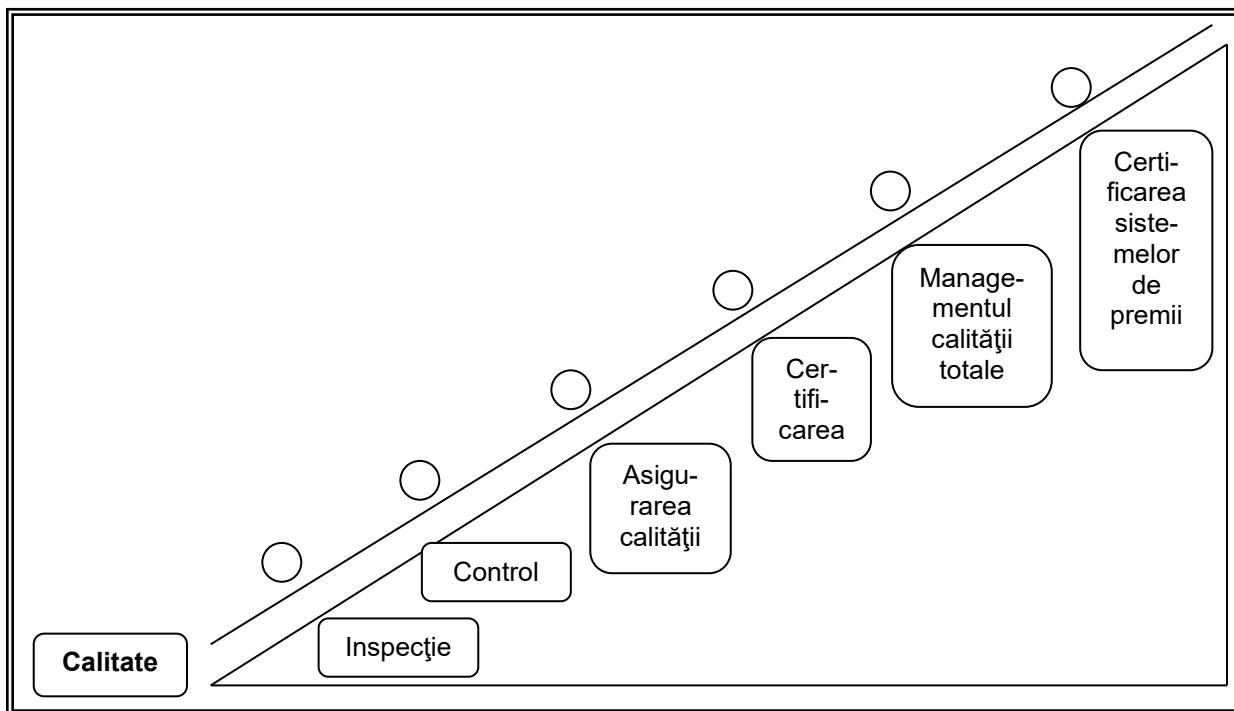
Calitatea este cheia succesului competiției. Cel mai bun mod de a concura și de a excela este prin aplicarea principiului managementului calității totale pentru a obține cele mai bune rezultate.

Cultura calității devine o componentă importantă în societatea în care trăim, ceea ce justifică alegerea acestui subiect pentru lucrarea de doctorat. Managementul calității reprezintă o parte componentă a științei managementului, dar și a managementului operațional al firmelor și al organizațiilor. Prin urmare, calitatea reprezintă o latură esențială în tratarea produselor și a serviciilor. Calitatea tinde să devină unul dintre punctele cheie ale succesului economic în lumea în care trăim. Asigurarea calității în învățământul preuniversitar face parte din managementul calității, adică un întreg ansamblu de măsuri care au ca scop ca unitățile de învățământ să poată planifica obținerea calității, să-i determine parametrii, s-o măsoare și să dovedească rezultatul obținut. De aceea, pentru a se crea un sistem de asigurare a calității, trebuie în prealabil introdus un sistem de management al calității. Este o sarcină complexă care presupune schimbarea mentalității și percepției pe care o au, pe de o parte cadrele didactice din învățământul preuniversitar și universitar, și, pe altă parte masele largi, beneficiarii direcți ai sistemului de reformă.

### **1.1.1. Repere istorice ale conceptului calității**

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

evoluția conceptelor și acțiunilor referitoare la calitate a avut loc între anii 1970-1990. Etapele evoluției calității sunt prezentate în Figura 1.1.



**Figura 1.1. Etapele evoluției calității (după Boca, 2013)**

Managementul Calității Totale (Total Quality Management - TQM), reprezintă un efort integrat la nivel de organizație destinat să amelioreze calitatea la fiecare nivel al acesteia. Evoluția istorică a managementului calității totale cuprinde patru etape: inspecții de calitate, controlul calității, asigurarea calității și în final procesul în sine TQM. Calitatea este evidentă în acțiunile umane. Pe perioada celui de-al doilea război mondial, producerea sistemelor a devenit un proces complex și astfel calitatea a început să fie analizată prin intermediul inspecțiilor, lucru efectuat cu mai mult succes decât atunci când se apela la analiza proiectată de lucrători.

Controlul statistic prin inspecții, efortul de control de după producție pentru separarea produsului funcțional de cel nefuncțional, a condus la o ordine a acestor etape. Să se realizeze mai întâi selecția după care începe dezvoltarea produsului. Dezvoltarea graficelor de control și acceptarea metodelor de eșantionare în perioada 1924-1931 (Shewhart and Dodge-Roming), a ajutat în mod vizibil în această perioadă prosperitatea domeniului pe planul inspecției. Pentru cea de-a treia etapă, de asigurare a calității se analizează strategia, în scop precis de a oferi suficientă încredere, că un produs sau serviciu satisface nevoile clienților.

În următoarea etapă au apărut manualele de calitate, calitate la un cost mediu, dezvoltarea de control a procesului ce au avut ca scop trecerea de la epoca de asigurare a calității la managementul total al calității.

Dezvoltarea managementului calității totale (TQM) a început în anul 1950 și este creditată prin lucrările deferiților experți cum ar fi Ed. Deming, Joseph Juran, Philip Crosby care au contribuit semnificativ la dezvoltarea continuă a subiectului. Abordarea TQM își are originea în Japonia. Această abordare a devenit populară în Occident în perioada anilor 1980. TQM a fost inițial pus în practică în 1985 de către Naval Air Systems. Diverse metode specifice de punere în practică a filosofiei TQM sunt găsite însă, și în lucrările lui Feigenbaum (1961, 1991), Juran și Gryna (1970), Crosby (1979), Ishikawa (1985), Deming (1986). TQM, prin folosirea echipelor multifuncționale, instruite să utilizeze instrumente statistice de bază pentru colectarea și analiza datelor, a personalului profesionalist și a unor lucrători de la toate departamentele a evidențiat potențialitatea eficienței în rezolvarea problemelor abordate. Există diferite abordări privind domeniul TQM, însă majoritatea conduc spre câteva puncte comune. Ele ghidează organizațiile să se concentreze pe satisfacerea nevoilor clienților, dezvoltarea și folosirea întregului potențial al tuturor angajaților, implicarea tuturor eforturilor pentru a găsi modalități mai bune în gestionarea proceselor de afaceri, folosind date și informații fiabile atingerii obiectivelor financiare.

A. V. Faigenbaum este recunoscut în SUA pentru creșterea gradului de conștientizare a calității. Termenul de managementul calității totale provine din cartea acestuia Total Quality Control din anul 1961 (apud Basu, 2004). Conform concepției autorului Faigenbaum, impactul adus întregii organizații de control al calității totale implică punerea în aplicare a activităților tehnice de implementare a calității orientate spre client, ca o primă responsabilitate a managementului general și a principalelor operațiuni de marketing, inginerie, producție, relații industriale, finanțe și servicii, precum și a funcției de control al calității în sine.

Astfel, calitatea devine un instrument strategic în afaceri. Armand Feigenbaum (1961) definește managementul calității totale ca „un sistem de organizare, care permite organizarea ansamblului eforturilor de dezvoltare, menținere și ameliorare a calității, realizate de diferite grupe în întreprindere, astfel încât să se asigure că studiile, comercializarea și fabricarea și deservirea clientului să fie la nivelul costului cel mai puțin ridicat, permițând în același timp obținerea satisfacției complete a clientului”.

Abordarea calității totale este pur structurală și economică și conduce la factorii necesari punerii sale în practică.

Ținând cont de ceea ce s-a prezentat anterior, este necesar să fie definit conceptul de managementul total al calității, deoarece calitatea se substituie acestui domeniu.

Conform lui Christian Potié (2001), managementul calității totale cuprinde „ansamblul priorităților și caracteristicilor unei organizații, care îi conferă aptitudinile de a satisface exigențele calității interne și externe, căutând toate avantajele concurențiale”. Managementul total al calității este privit printr-un avantaj concurențial suplimentar pentru întreprindere și nu numai prin cautarea satisfacerii clientului. Acesta este cu atât mai adecvat cu cât aproape toate întreprinderile practică sau pretind că practică managementul calității totale. Astfel, satisfacerea clientului nu este un factor discriminant dacă oferă un avantaj concurențial. Asigurarea calității unui produs se realizează treptat, în pași bine stabiliți, pe măsură ce se avansează în procesul de obținere a acestuia. Calitatea unui sistem se creează începând cu perioada de creare a produsului și se manifestă, se evidențiază în procesul de utilizare. În ingineria software apare o dependență între calitatea procesului de dezvoltare software, între calitatea proiectului și a produsului.

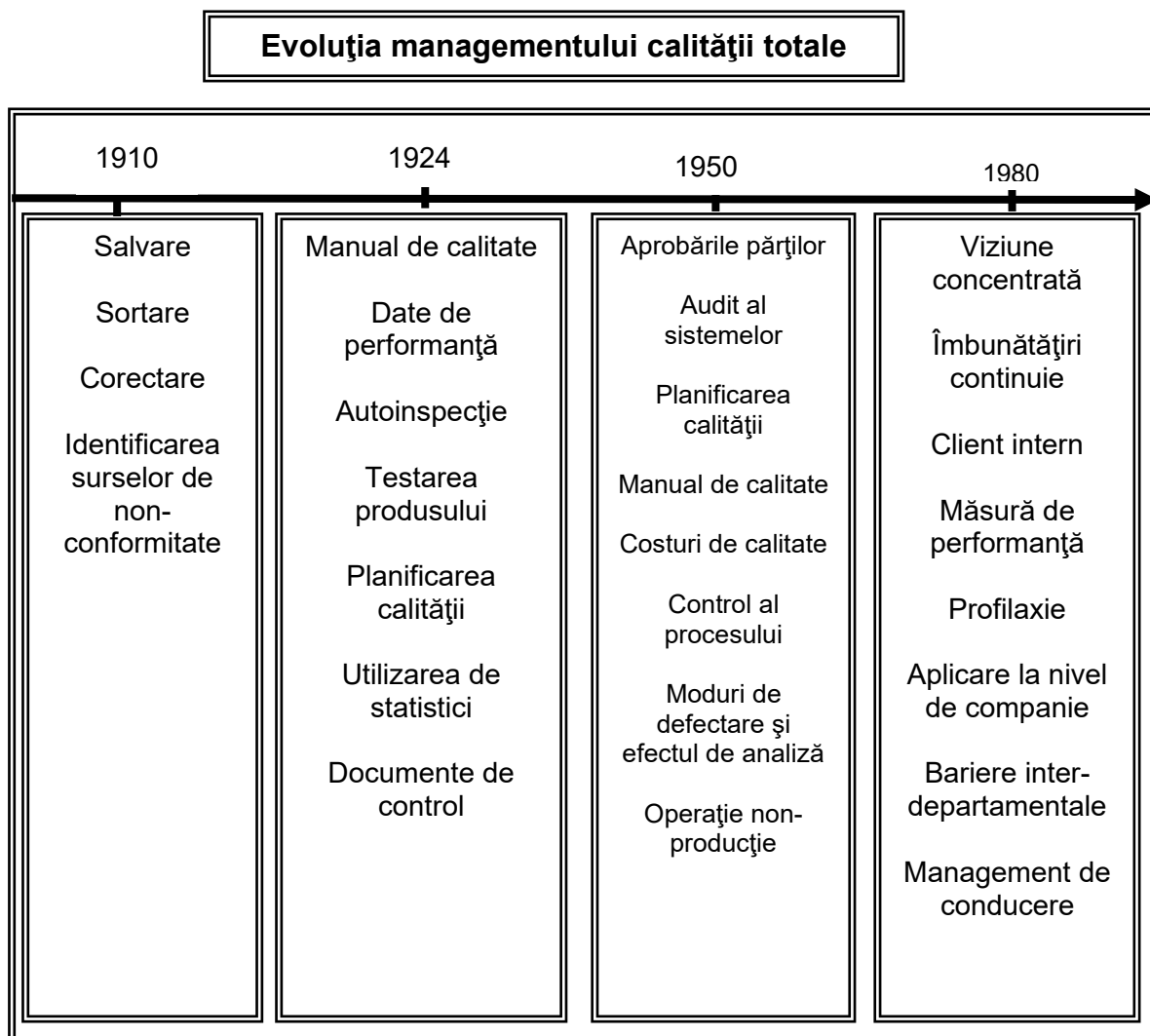
Joseph M. Juran, doctor în științe, a contribuit semnificativ, în perioada anilor 1920 la dezvoltarea metodelor de control statistic a calității. Majoritatea timpului acesta a petrecut-o ca inginer al industriei corporative, dar a acordat o deosebită atenție temei calității prin finalizarea cărții „Quality Control Handbook” (apud Condrea, 2006). Autorul a fost primul care a evidențiat obținerea calității prin comunicare (Basu, 2004).

Prin abordarea sa cuprindea un plan anual de îmbunătățire a calității și de reducere a costurilor și o continuă educare în atingerea calității. În perioada anilor 1950, companiile japoneze au început să vadă beneficiile prin sublinierea calității organizațiilor și au apelat astfel la ajutorul americanului W. Edwards Deming, cel care a dat companiilor japoneze un start puternic în mișcarea calității.

Metodele acestui cercetător includeau un proces de control statistic și o etapă de rezolvare a problemelor tehnice, toate concentrate în 14 puncte de plecare necesare obținerii impulsului schimbării mentalității organizațiilor care au nevoie atunci când realizează produse și servicii de înaltă calitate.

Deming și-a exprimat părerea privind problemele legate de calitate în strânsă legătură cu domeniul managementului.

În acord cu teoria sa, cumpărătorii sunt responsabili pentru înțelegerea și aprecierea calității tuturor produselor și serviciilor, deoarece ei trebuie să înțeleagă complet cerințele de calitate, precum și să fie capabili să comunice furnizorului aceste cerințe. Spre deosebire de Deming, Juran nu propune schimbări culturale majore ale organizației, ci mai degrabă sugerează managerilor americani îmbunătățirea calității în cadrul sistemului familiar. Evoluția pe axa timpului în ceea ce privește dezvoltarea domeniului TQM este reprezentată în Figura 1.2.



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

Programul prezentat de Deming (apud Pop, 2009) cuprindea următoarele 14 puncte responsabile în formarea cadrului de îmbunătățire a calității și anume:

- Asigurarea îmbunătățirii continue a calității produselor și serviciilor, pe baza unui plan pentru a putea persista în afacere.
- Adoptarea unei noi filosofii, renunțând la „nivelul acceptabil al calității”.
- Renunțarea la controlul integral al produselor, proceselor, introducând metode de control statistic, pentru a stabili conformitatea cu cerințele specificate.
- Solicitarea unor dovezi din partea furnizorului, privind evidența statistică a calității. Afacerile se bazează în prezent mai mult pe calitate, decât pe preț: eliminați furnizorii care nu fac dovada unei asemenea evidențe.
- Descoperirea problemelor. Conducerea este cea care trebuie să se ocupe de îmbunătățirea continuă a tuturor proceselor din fiecare etapă a tuturor proceselor din fiecare etapă a traiectoriei produsului, începând cu proiectarea și până la asigurarea service-ului în utilizare.
- Utilizarea metodelor moderne de instruire a întregului personal din întreprindere.
- Asigurarea tuturor angajaților instrumentele necesare pentru desfășurarea corespunzătoare a activităților.
- Eliminarea fricii, încurajarea comunicării, astfel încât fiecare angajat să își poată prezenta punctul de vedere în mod deschis.
- Înlăturarea barierelor dintre compartimentele întreprinderii. Formarea de echipe cuprinzând persoane din compartimente diferite pentru identificarea problemelor și prevenirea apariției lor în procesele ulterioare.
- Eliminarea afișelor, sloganurilor specifice muncii forțate. Înainte de a urmări creșterea productivității, asigurarea că acestea nu sunt în defavoarea calității pe care trebuie să o îmbunătățiți continuu.
- Revederea timpilor de muncă normați, astfel încât să nu devină un obstacol în calea productivității sau a calității.
- Eliminarea tuturor obstacolelor care-i împiedică pe oameni să fie mândri de munca lor.
- Introducerea unui program riguros de instruire a personalului, în relație cu evoluția procedeeelor, metodelor și tehnicilor utilizate în toate compartimentele întreprinderii.

Importanța acordată calității este evidențiată de existența în lume a mai multor premii de calitate cum ar fi: Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) în SUA (1988), Premiul European pentru Calitate (EQA) în Europa (1994), Premiul Deming în Japonia (1996) și Premiul pentru Excelență, Canadian Award for Excellence.

Peleska și Zahlten (2008) au evidențiat capcanele TQM: costurile calității, amenințări privind alte elemente de management, măsurarea greșită a indicatorilor de calitate, precum și neadecvarea măsurilor TQM fondului cultural.

### 1.1.2. Cadrul conceptual al calității educației

Una dintre cele mai citate definiții este cea dezvoltată de David Gravin (1984), în cadrul Școlii de Afaceri Harvard. În viziunea acestui autor, calitatea reprezintă ansamblul a opt dimensiuni (apud Basu, 2004, p. 5):

- *performanța*, care se referă la eficiență, de exemplu randamentul investițiilor cu care produsul îndeplinește scopul propus.
- *caracteristicile* sunt atribute de bază care conduc la realizarea performanței.
- *fiabilitatea* se referă la capacitatea produsului de a funcționa cât mai constant pe parcursul ciclului său de viață.
- *conformitatea* se referă la îndeplinirea specificațiilor produsului, de obicei definit prin valori numerice.
- *durabilitatea* indică rezistența unui produs.
- *serveabilitatea* indică ușurința în reparații.
- *esteticul* prezintă caracteristici senzoriale cum ar fi aspect, sunet, gust și miros.
- *calitatea percepută* se bazează pe opinia clientului.

Juran definește calitatea ca performanța produsului care rezultă din satisfacerea clientului, eliminarea defectelor produselor care evită insatisfacția clientului-adică apt pentru utilizare. Această definiție integrează patru categorii principale: calitatea proiectării, calitatea conformității, disponibilitatea și domeniul service-ului (apud Condrea, 2006). În acord cu Juran, calitatea este abordată prin intersecția a trei componente importante pe care acesta le numește „trilogia calității”.

Prima componentă este reprezentată de planificarea calității, etapa care constă în identificarea clienților și a nevoilor acestora. De asemenea, este punctul în care sunt proiectate bunurile și serviciile pentru a se stabili în același timp nivelul calității și costurile obiectivelor. În cea de-a doua parte se desfășoară procesul de calitate. După stabilirea standardelor de calitate se urmărește stabilirea elementelor de calitate și măsurarea lor. În ultima etapă, un rol important revine creșterii calității prin îmbunătățirea etapelor din proces care conduc la acest lucru.

Ca o continuare a trilogiei lui Juran, E. Ahmed (apud Basu, 2004) descrie componentele calității într-o abordare universală a gestionării calității:

- *planificarea calității*, care cuprinde mai multe etape: stabilirea obiectivelor calității, identificarea consumatorilor, determinarea necesităților consumatorilor, dezvoltarea caracteristicilor produsului care răspund nevoilor consumatorilor, dezvoltarea procesului care răspund nevoilor consumatorilor, stabilirea unui proces de control; transferul planurilor în forțe de operare;

- *controlul calității*, care include etapele: evaluarea performanței actuale, compararea performanței actuale cu obiectivele calității, acționarea acolo unde apar diferențe. Juran a folosit termenul de control al calității, dar acest lucru nu a făcut referire la controlul de după producție care este trecut cu vederea în multe organizații.

- *îmbunătățirea calității*, care implică demonstrarea necesității de creștere a calității, stabilire a infrastructurii, identificare a proiectelor de îmbunătățire, stabilire a echipei proiectului, furnizare a resurselor echipei, instruire a echipei și motivare a acesteia prin diagnosticarea cauzelor și stimularea remediilor, stabilirea controalelor în atingerea scopurilor.

În viziunea lui Ph. B. Crosby (1979), calitatea integrează două etape reprezentative: *managementul absolut al calității* și *elemente de bază ale îmbunătățirii*. Managementul absolut al calității se distinge prin mai multe caracteristici: calitatea necesită conformitatea cu cerințele, nu eleganță; nu există probleme cu calitatea; lucrul făcut bine de la început este întotdeauna mai ieftin; singura modalitate de a măsura performanța este costul calității care este cheltuielă neconformității; singurul standard de performanță este "zero defecte".

În concepția autorului Cristian Potié (2001), calitatea este definită ca „ansamblul caracteristicilor unui produs sau unui serviciu care îi conferă aptitudinea de a satisface necesități exprimate sau explicite”. Autorul consideră că această definiție nu mai are nevoie de completări, deoarece este ușor de înțeles dat fiind statutul nostru al cetățenilor de clienți-consumatori, astfel încât este ușor de acceptat că este vorba de satisfacerea nevoilor.

O altă abordare în definirea calității este oferită de O. Pruteanu et al. (1998), conform căreia calitatea este aptitudinea de utilizare potrivită și valoarea oferită pentru banii cheltuiți, toate acestea având în vedere, permanent, „satisfacerea clienților”.

Rezultă de aici că termenul de calitate are un înțeles mai larg cuprinzând o latură tehnică sau intrinsecă strict legată de caracteristicile produsului sau serviciului, un grad de utilitate ce se referă la măsura în care acesta satisface necesitățile clientului și evident, o componentă economică determinată de costurile implicate de procurarea și utilizarea produsului (Ciobanu, 1999). Esența calității constă în îndeplinirea din partea furnizorilor a nevoilor clienților la un cost mediu. Abilitatea de a satisface nevoile clienților este vitală nu numai pentru organizație, ci și pentru întreg sistemul informatic.

Pe parcursul timpului s-a demonstrat că rentabilitatea unui serviciu este direct proporțională cu calitatea lui. Prin urmare, performanța unei companii este condiționată de calitatea serviciilor.

În conformitate cu *standardul ISO 8402, anulat în 2001*, calitatea reprezintă „ansamblul de caracteristici ale unei entități care îi conferă acesteia aptitudinea de a satisface necesități exprimate sau implicite. În contextul acestei definiții, o entitate poate fi de exemplu un produs, un serviciu, un proces, o organizație, un sistem sau orice combinație a acestora. Calitatea are un rol de bază în performanțele firmei moderne prin intermediul a două mecanisme fundamentale, care conduc la crearea de valoare: primul constă în obținerea de poziții favorabile pe planul cheltuielilor (cel mai bun raport calitate percepută/ cost relativ), iar cel de-al doilea presupune oferirea de produse a căror calitate percepută este valorizată de către consumator prin intermediul prețului relativ mai ridicat pe care acesta este dispus să-l plătească.

Standardul ISO 9000:2000, revizuit de ISO 9000:2005 aduce o nouă viziune asupra conceptelor specifice calității. Calitatea este definită ca măsura în care un ansamblu de caracteristici implicite satisface cerințele. Prin cerință se înțelege nevoia sau așteptarea care este declarată, implicită sau obligatorie, iar caracteristica este o trăsătură distinctivă de natură: fizică, senzorială, comportamentală, temporală sau funcțională.

*Standardul ISO 9001:2015 – “Sisteme de management al calității. Cerințe”*, aduce modificări majore care iau în considerare așteptări actuale+viitoare ale clienților și sporește valoarea SMC în toate organizațiile (publicare în sept.2015). Ediția a fost revizuită din punct de vedere tehnic pentru a adopta unificarea și înțelegerea structurilor la nivel înalt și furnizează un set de cerințe principale, rămâne generic și relevant pentru toate mărimile și tipurile de instituții/ organizații din diferite sectoare, menține accentul asupra eficacității proceselor de management, sporește compatibilitatea și alinierea cu alte sisteme de management.

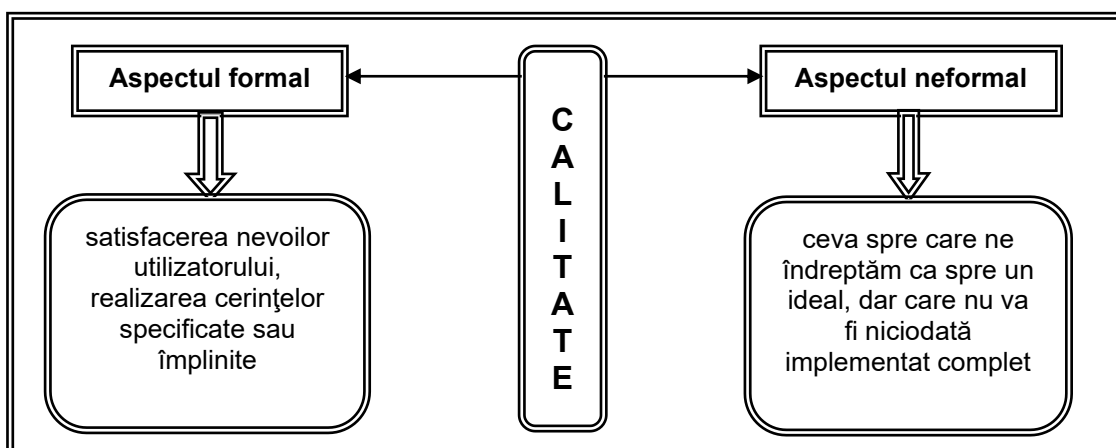
De asemenea, folosește un limbaj și stil de scriere simplificat, accent crescut pentru obținerea valorii de către instituție/ organizație și clientii acesteia. Abordarea este bazată pe analiza riscurilor, luarea în considerare a feedback-ului de la toate părțile interesate și procesele implicate (nu numai de la clienți). Implicarea managementului la vârf este crescută.

Este mai ușor de aplicat de către instituții/ organizații de tip "prestări servicii". Acordă flexibilitate privind tipul și utilizarea documentației în sensul unor cerințe simplificate privind procedurile documentate. Neschimbat este că, principala preocupare rămâne **CLIENTUL**.

Conceptele *ISO 9001:2015* sunt:

- *Abordarea procesuală*
  - *Ciclul Plan-Do-Check-Act (PDCA)*
  - *Gândirea bazată pe risc (și oportunități)*
- **Abordarea procesuală** permite instituției să-și planifice procesele și interacțiunile acestora.
- **Ciclul PDCA** permite instituției să se asigure că procesele sale dispun de resurse corespunzătoare și sunt gestionate adecvat, și că oportunitățile de îmbunătățire sunt identificate și materializate.
- **Gândirea bazată pe risc** permite instituției să determine atât factorii care ar putea determina abateri ale SMC ai proceselor sale de la rezultatele planificate, cât și să aplice controale preventive pentru minimalizarea efectelor negative și să utilizeze la maxim oportunitățile apărute.

După E. Condrea (2006, p. 11), definițiile termenului de calitate cuprind două aspecte (Figura 1.3.): unul formal, conform căruia calitatea constă în satisfacerea nevoilor utilizatorului, realizarea cerințelor specificate sau împlinite, dar și un aspect neformal, potrivit căruia calitatea este ceva spre care ne îndreptăm ca spre un ideal, dar care nu va fi niciodată implementat complet.



**Figura 1.3. Aspectele principale ale definițiilor conceptului de calitate**

Alături de conceptul de bază al lucrării, și anume termenul de calitate, sunt definite și conceptele conexe, cum ar fi asigurarea calității educației, îmbunătățirea calității educației, evaluarea calității educației, controlul calității educației.

Deși legăturile existente între calitate și variabilele care influențează calitatea sunt dificil de interpretat, ele ajută la o înțelegere cât mai completă a conceptului de calitate.

*Calitatea educației* se referă la „un ansamblu de caracteristici ale unui program de studiu și ale furnizorului acestuia, prin care sunt satisfăcute așteptările beneficiarilor, precum și standardele de calitate” (apud Iosifescu, 2011). Pentru înțelegerea semnificației noțiunii de calitate în educație, sunt analizate diferite concepte-cheie: asigurarea calității educației, evaluarea calității educației, controlul calității educației, îmbunătățirea calității educației.

*Asigurarea calității educației* face parte din managementul calității organizației școlare, alături de planificare, control și îmbunătățire. Aceasta reprezintă „capacitatea unei organizații furnizoare de a oferi programe de educație în conformitate cu standardele anunțate și este realizată printr-un ansamblu de acțiuni de dezvoltare a capacității instituționale, de elaborare, planificare și implementare de programe de studiu” (apud Răduț-Taciu, Bocoș, Chiș, 2015, p. 530). De asemenea, asigurarea calității educației este realizată printr-un ansamblu de acțiuni de dezvoltare a capacității instituționale de elaborare, planificare și implementare de programe de studiu, prin care se formează încrederea beneficiarilor că organizația furnizoare de educație îndeplinește standardele de educație.

După Crețu și Nicu (2009, p. 23), asigurarea calității educației „este realizată printr-un ansamblu de acțiuni de dezvoltare a capacității instituționale de elaborare, planificare și implementare de programe de studiu”. Asigurarea calității înseamnă o combinație a mai multor procese esențiale, reprezentative domeniului calității: o rotire controlată pentru a genera progresul, o standardizare a fiecărei noi etape pe baza acestui ciclu, îndeplinirea cerințelor privind calitatea produselor educaționale.

Prima etapă în asigurarea calității educației de către o instituție școlară este identificarea așteptărilor părinților elevilor. De obicei, aceștia doresc o calitate ridicată a activității didactice, realizată cu costuri cât mai mici și un curriculum adaptat nevoilor și intereselor elevilor. Profesorii și educatorii din sistemul de învățământ trebuie să recunoască rolul primordial al familiei ca prim-educator, trebuie să încurajeze și să stimuleze atașamentul dintre părinți și elevi. Cea de-a doua etapă în asigurarea calității educației vizează realizarea așteptărilor personalului implicat (Dușe, 2006, p. 120): „motivare financiară, un sistem de promovare care să motiveze performanța și standarde de performanță și criterii de evaluare clar definite pentru fiecare tip de activitate”. Scopul final al tuturor procedurilor de asigurare a calității este îmbunătățirea calității.

Instalarea și funcționarea unui sistem de asigurare a calității constituie un mijloc de îmbunătățire a practicii de dezvoltare a unei culturi a calității și de împuternicire a personalului” (Garbutt, 1996).

*Îmbunătățirea calității educației* implică „evaluare, analiză și acțiune corectivă continuă din partea organizației furnizoare de educație, bazată pe selectarea și adoptarea celor mai potrivite proceduri, precum și pe alegerea și aplicarea celor mai relevante standarde de referință” (după Crețu și Nicu, 2009, p. 23). Procesul de îmbunătățire a calității educației este complex, deoarece implică „evaluarea, analiza și acțiunea corectivă continuă, desfășurat de organizația furnizoare de educație, bazat pe selectarea și adaptarea celor mai potrivite proceduri, pe alegerea și aplicarea standardelor de referință” (apud Potolea, Neacșu, Iucu, 2008, p.53). Îmbunătățirea calității produselor și serviciilor educaționale realizate și oferite beneficiarilor acestora presupune ca însușirile acestora să se conformeze cu cerințele beneficiarilor. Un instrument des folosit în îmbunătățirea calității este ciclul PDCA/ PDSA sau „cercul îmbunătățirii calității”. Calitatea se poate îmbunătăți continuu, în timp, cu ajutorul ciclului PDCA rotit continuu al consolidării periodice a rezultatelor obținute prin standardizarea modului de obținere a calității îmbunătățite.

Procesul de îmbunătățire a calității educației presupune evaluare, analiză și acțiune corectivă continuă din partea organizației furnizoare de educație, bazată pe selectarea și adoptarea celor mai potrivite proceduri, precum și pe alegerea și aplicarea celor mai relevante standarde de referință (*Ordonanța de urgență privind asigurarea calității educației*, 2005).

*Evaluarea calității educației* „constă în examinarea multicriterială a măsurii în care o organizație furnizoare de educație și programul acesteia îndeplinesc standardele și standardele de referință” (după Crețu și Nicu, 2009, p. 23). Procesul de evaluare a calității educației constă în examinarea multicriterială a măsurii în care o organizație furnizoare de educație și programul acesteia îndeplinesc standardele și standardele de referință. Atunci când evaluarea calității este efectuată de însăși organizația furnizoare de educație, aceasta ia forma evaluării interne. Atunci când evaluarea calității este efectuată de o agenție națională sau internațională specializată, aceasta ia forma evaluării externe (*Ordonanța de urgență privind asigurarea calității educației*, 2005).

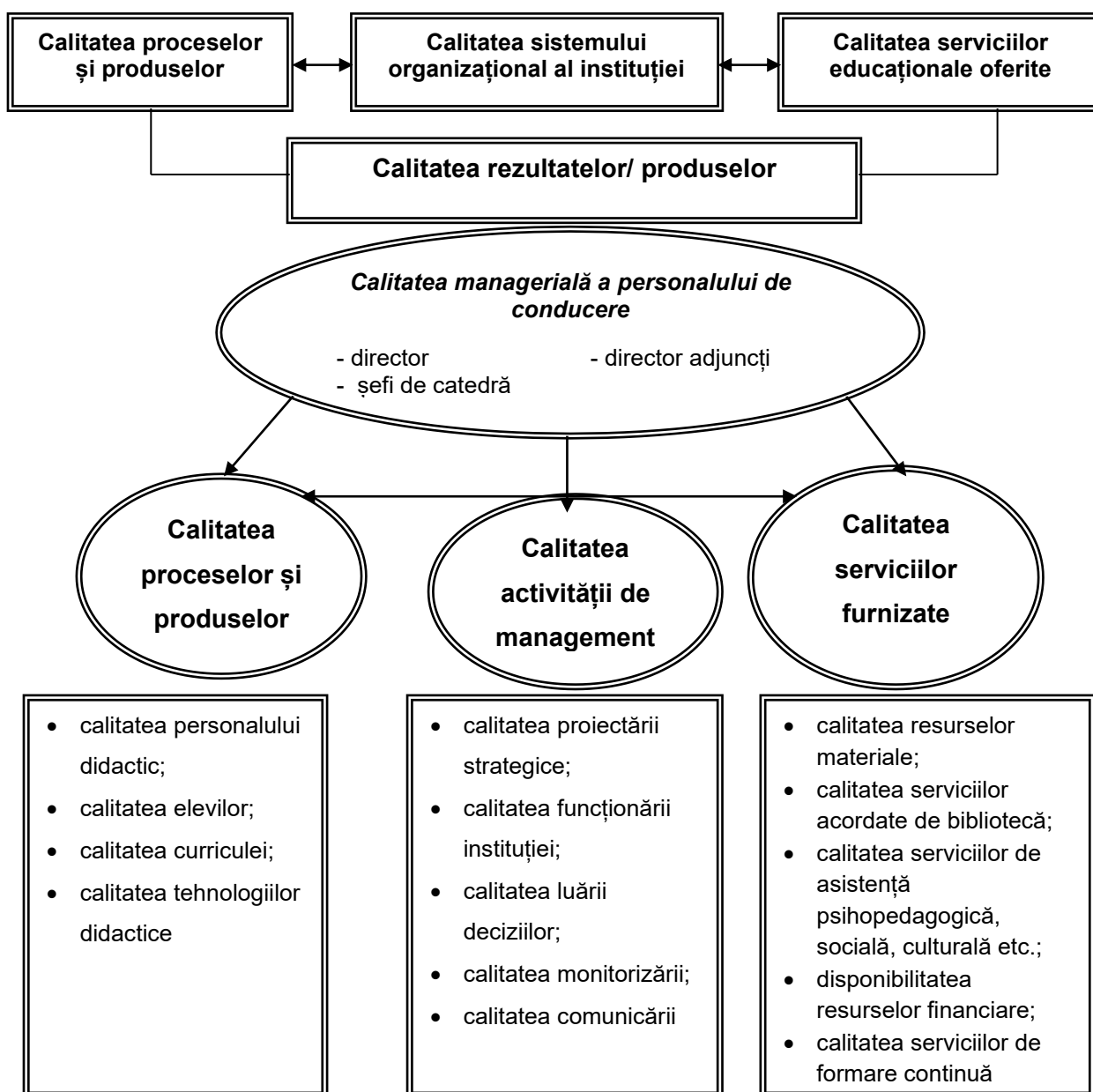
*Controlul calității educației* „presupune activități și tehnici cu caracter operațional, aplicate sistematic de o autoritate de inspecție desemnată pentru a verifica respectarea standardelor prestabilite” (după Crețu și Nicu, 2009, p. 23). Controlul calității include activitățile operaționale desfășurate pentru îndeplinirea cerințelor de calitate prin reglementarea performanțelor.

Prin urmare, este un proces de menținere a standardelor, nu de creare a acestora. Controlul calității educației în instituțiile de învățământ preșcolar, primar, gimnazial, profesional, liceal și postliceal presupune activități și tehnici cu caracter operațional, aplicate sistematic de o autoritate de inspecție desemnată pentru a verifica respectarea standardelor prestabilite (*Ordonanța de urgență privind asigurarea calității educației*, 2005).

Obiectivul primordial al managementului calității este de a asista organizația în toate demersurile sale de dezvoltare creativă necesare pentru asigurarea viabilității financiare în cadrul competitiv din ce în ce mai dinamic al economiei globale (Avasilcăi, Huțu, Van der Wiele, 2001). Calitatea procesului educațional într-o instituție de învățământ este determinată de calitatea proceselor și a produselor, de calitatea sistemului organizațional al instituției și de calitatea serviciilor oferite elevilor (Guțu, 2013). Aceste trei elemente sunt într-o strictă interdependență și determină calitatea produsului final (Figura 1.4.).

Calitatea este deseori definită ca satisfacerea nevoilor clientului, dar de multe ori tinde să devină prevăzătoare în întâmpinarea nevoilor clientului și din această condiție se dezvoltă concurența organizațiilor care dezvoltă înalta calitate. Se remarcă în ultimul timp o redimensionare a noțiunilor referitoare la calitatea produselor și serviciilor în relație directă cu preocupările, reglementările și normele sociale.

Așa cum remarcă și I. Ioniță (2002), calitatea nu mai este în prezent o preocupare doar pentru organizații, ci și a fiecărui individ, devenind un element de educație, de cultură, ceea ce permite o mai bună înțelegerea necesității acesteia și cunoașterea a ce este mai bun în lume.



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

Analiza definițiilor calității oferite de diferiți autori, conduce la constatarea faptului că termenul de calitate este definit în mod diferit, în funcție de prisma abordării: calitatea ca satisfacere a nevoilor clientului; calitatea ca aptitudinea de a fi corespunzător utilizării dacă se analizează din perspectiva produsului, a rezultatului final și nu în ultimul rând calitatea ca modalitate prin care clientul este dispus să plătească pentru ceea ce obține ca rezultat și valorifică.

În funcție de contextul social-istoric, există diferite semnificații ale conceptului de calitate a educației (Figura 1.5.). Calitatea educației este, astfel, măsurată prin prisma nivelului de formare a valorilor la elevi (Dogaru, 2011).



**Figura 1.5.** *Evoluția conceptului de calitate* (după Dogaru, 2011)

În concluzie, calitatea este o noțiune complexă, așa cum rezultă din multitudinea definițiilor și a semnificației acestora.

## **1.2. Importanța implementării managementului calității la nivelul organizației școlare**

### **1.2.1. Beneficii și obstacole generate de implementarea managementului calității în educație**

#### ***Beneficii ale asigurării calității educației la nivelul sistemului de învățământ***

Chină (2015) a evidențiat o serie de beneficii ale asigurării calității educației la nivelul sistemului de învățământ. Beneficiile implementării sistemului de management al calității pot fi împărțite pe diferite categorii în funcție de resursele umane.

Pentru *corpul profesoral* (manageri și cadre didactice), sunt vizibile următoarele avantaje: dezvoltarea abordării consumatoriste a proceselor educaționale de către educabile (elevi), asumarea responsabilităților educatorilor pentru obținerea satisfacției

clienților și altor părți interesate, concentrarea energiilor cadrelor didactice și ale managerilor în scopul realizării misiunii, politicilor și obiectivelor educaționale, îmbunătățirea calității, eficienței și eficacității proceselor comunicaționale și educaționale, dezvoltarea preocupărilor pentru identificarea neconformităților, urmată de stabilirea și aplicarea acțiunilor corective și preventive adecvate, îmbunătățirea performanțelor personalului didactic și tehnico-administrativ prin dezvoltarea responsabilității pentru resursele consumate, rezultatele obținute și asumarea acțiunilor de îmbunătățire continuă.

De asemenea, sunt analizate beneficiile asigurării calității educației asupra *elevilor* (educabililor): dezvoltarea comportamentelor, atitudinilor, cunoștințelor și deprinderilor utile și necesare privind îmbunătățirea și obținerea calității, pregătirea pentru obținerea de performanțe ridicate.

La nivelul *organizației școlare*, sunt surprinse diverse avantaje ale implementării sistemului de management al calității, după cum urmează: creșterea nivelului de conștientizare și apreciere de către comunitate și de către alte părți interesate, îmbunătățirea eficienței operaționale, empowerment-ul corpului didactic pentru a identifica și implementa schimbări necesare, definirea mai clară și coerentă a metodelor și responsabilităților pentru determinarea performanțelor, reducerea costurilor interne, îmbunătățirea practicilor manageriale, implicarea și motivarea personalului în îmbunătățirea continuă, introducerea procesului de rezolvare a problemelor, identificarea problemelor procedurale și a altor cauze generatoare de deficiențe.

Totodată, beneficiile asigurării calității educației se regăsesc și la nivelul *angajatorilor*: dezvoltarea interesului, implicării și motivării în stabilirea și dezvoltarea de programe și acțiuni comune cu școli, dezvoltarea continuă, cantitativă și calitativă a colaborării cu școli, în vederea îmbunătățirii continue a pregătirii profesionale și a performanțelor elevilor.

Pe lângă toate aceste beneficii, există o serie de necesități care evidențiază rolul asigurării calității educației:

- *necesitatea generării unei încrederi tot mai consistente, pe termen mediu și lung, în capacitatea și performanțele organizației școlare românești pe piața europeană/ mondială a învățământului, în contextul intensificării competiției pentru elevi și resurse;*

- *nevoia armonizării standardelor, procedurilor și practicilor din România cu cele existente în statele europene, în scopul recunoașterii automate a diplomelor și titlurilor obținute în țară;*
- *necesitatea reducerii duratei de acomodare la angajatori a absolvenților deveniți angajați, prin adecvarea tot mai accentuată a ofertei educaționale la nevoile, așteptările și cerințele societății actuale.*

Introducerea demersului asigurării calității la nivelul fiecărei organizații școlare a avut și are unele aspecte pozitive (Chină, 2015):

- crearea cadrului normativ-legislativ prin care școlile au oportunitatea și posibilitatea legală să implementeze unele elemente specifice managementului calității;
- apariția Comisiei de evaluare și asigurare a calității (CEAC) în fiecare școală;
- introducerea conceptului și practica evaluării interne, important și util, în corelație cu tendințele europene și mondiale în domeniul asigurării calității educației.

Educația de calitate contribuie la creșterea economică durabilă și la formarea unor societăți și guverne mai stabile și mai responsabile, tocmai datorită faptului că contribuie la adaptarea la cerințele și nevoile la stilul de învățare al elevilor, la valorile societății românești actuale dar și de viitor, la nevoile societății, precum și la perspectivele lor de viitor.

### ***Obstacole ale implementării managementului calității în educație***

Există trei categorii de obstacole ale asigurării calității în educație (Drăgulănescu și Drăgulănescu, 2003): teoretice, culturale și materiale. Din punct de vedere *teoretic*, principalele obstacole ale implementării calității în educație pot fi:

- *absența/ insuficiența cunoștințelor/ deprinderilor în domeniul managementul calității la persoanele implicate în asigurarea calității în educație;*
- *tehnicile și instrumentele managementului calității sunt de multe ori considerate a fi un scop în sine;*
- *concepția conform căreia „calitatea se obține prin detectarea problemelor/ neconformităților și corectarea/ soluționarea lor” (inclusiv „acțiuni corective”) și nu prin prevenirea apariției acestora (inclusiv „acțiuni preventive”);*
- *absența/ insuficiența/ inadecvarea obiectivelor (cu indicatori și valori țintă), politicilor, strategiilor în domeniul calității, pe termen scurt, mediu și lung;*

- Încrederea excesivă în documentele sistemului calității (inclusiv în certificarea sistemului calității) în detrimentul deciziilor manageriale și acțiunilor regulate vizând asigurarea calității.

**La nivel *cultural*, sunt delimitate diferite obstacole ale realizării managementului calității în educație:**

- mentalități, atitudini și comportamente contraproductive (în locul celor proactive);
- instruire inexistentă/ insuficientă/ inadecvată a personalului universitar și preuniversitar implicat în managementul calității;
- perceperea asigurării și îmbunătățirii calității ca fiind o datorie exclusivă a personalului de execuție. Neimplicarea managerilor (de vârf, medii și de bază) ai instituțiilor vizate;
- absența/ insuficiența orientării client în abordarea asigurării calității;
- prioritatea acordată obiectivelor cantitative, în detrimentul celor calitative;
- comunicarea ineficace/ ineficientă (inclusiv uni-direcțională) cu partenerii de interese (mai ales în cadrul piramidei ierarhice și între compartimentele aceleiași instituții);
- ignorarea reticenței și rezistenței la schimbare precum și a metodelor/ tehnicilor de reducere a acestora.

**Sub aspect *material*, obstacolele care pot interveni în implementarea managementului calității în educație sunt următoarele:**

- absența/ insuficiența/ inadecvarea resurselor materiale alocate la nivel local și central asigurării calității în educație;
- absența/ insuficiența resurselor financiare disponibile pentru investiții în echipamente de laborator, tehnologia informației și echipamente multimedia precum și în mentenanța acestor echipamente și în materialele consumabile aferente lor;
- absența/ insuficiența/ inadecvarea programelor și proiectelor de finanțare naționale, regionale și/ sau europene în asigurarea calității în educație (inclusiv prin sprijinirea financiară a proiectării, realizării și implementării sistemelor de asigurare a calității în universități și școli precum și a certificării acestora).

Pentru a elimina aceste bariere, este important ca instituția școlară să devină o organizație care învață, prin extinderea continuă a capacității de a-și crea viitorul, prin combaterea activă a celor șapte „handicapuri de învățare” (Avasilcăi, Huțu, Van der Wiele, 2001):

- limitarea perspectivei la sarcinile de îndeplinit;
- „dușmanul este undeva în exterior”;
- iluzia preluării controlului;
- cramponarea de evenimente;
- incapacitatea de adaptare la schimbări lente;
- iluzia învățării din experiență, mitul echipei manageriale.

Asigurarea calității în educație oferă deopotrivă beneficii elevilor, profesorilor și societății, determinând orientarea procesului educațional și alinierea acestuia la standarde, încurajarea îmbunătățirii sale continue, asumarea responsabilității, o bază solidă pentru învățământul preuniversitar și superior și învățarea pe tot parcursul vieții. Un sistem de calitate ar trebui să asigure o filosofie a activității educaționale bazată pe inovație și o cultură transformativă (Díez, Iraurgi, Villa, 2018), care să conducă la o viziune strategică comună și la un stil de lucru în echipă, cu un impact pozitiv semnificativ asupra rezultatelor muncii elevilor, precum și asupra dezvoltării lor personale, sociale și academice.

### **1.2.2. Rolul managerilor școlari în implementarea calității educației**

Asigurarea calității educației se poate realiza cu ajutorul cadrelor didactice și managerilor care se implică în cercetare și învățare, care valorizează munca în echipă și au un scop comun (apud Molan ș.a., 2006).

Competențele liderilor și managerilor școlari influențează semnificativ calitatea proceselor de predare și învățare la fiecare sistemului de învățământ.

Mintzberg a identificat zece roluri ale managerului în care pot fi încadrate activitățile acestuia.

Cele zece roluri sunt grupate în trei mari categorii, în ideea că indiferent de conținutul concret al muncii unui manager, acțiunile sale pot fi plasate într-una din următoarele categorii: elaborarea deciziilor, prelucrarea informațiilor și angajarea în relații interpersonale (Tabelul 1.1.).

**Tabelul 1.1. Rolurile managerului (după Mintzberg)**

<b>Roluri informaționale</b>	<b>Roluri interpersonale</b>	<b>Roluri decizionale</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• persoană care receptează informații care pot influența performanța organizației;</li><li>• evaluator al informațiilor;</li><li>• persoană care selectează informațiile</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• persoană care reprezintă organizația în împrejurări oficiale;</li><li>• lider;</li><li>• persoană de legătură cu subalternii și superiorii</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• inițiator de schimbări planificate în viața organizației;</li><li>• persoană care soluționează perturbările care pot provoca schimbări nedorite în organizație (greve, anularea unor contracte cu anumiți furnizori etc.);</li><li>• persoană care alocă resurse;</li><li>• negociator</li></ul>

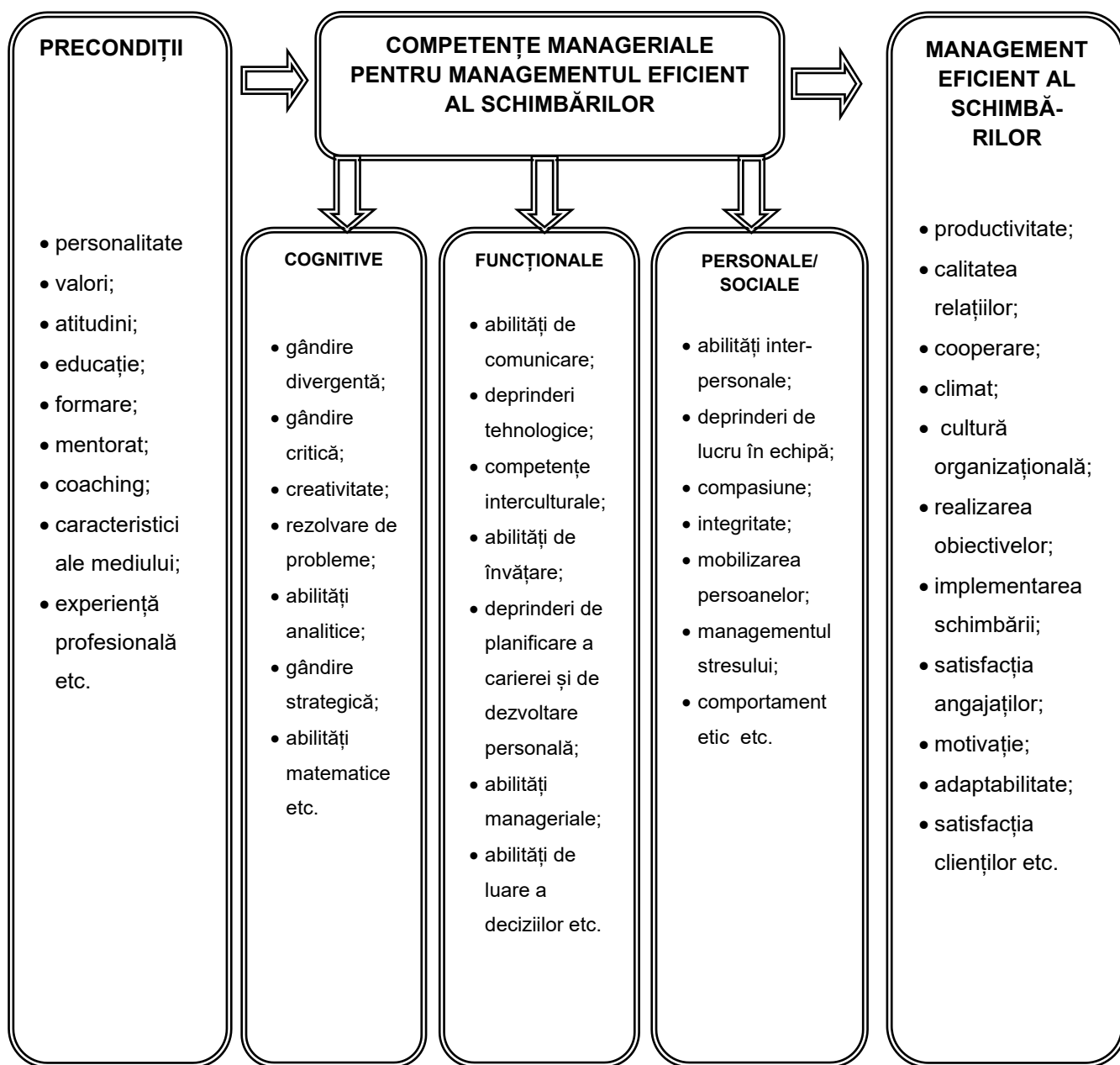
Rezultatele unui studiu realizat de Bitterová et al. (2014) au arătat că liderii școlari au considerat că cele mai semnificative competențe în ceea ce privește profilul unui manager școlar sunt următoarele:

- crearea de strategii motivaționale bazate pe valorile comune ale școlii; dezvoltarea unui mediu de învățare eficient pentru elevi;
- definirea, distribuirea și delegarea responsabilităților și sarcinilor în mod clar; conducerea și controlul colegilor.

Pagon ș. a. (2008) au elaborat un model al competențelor manageriale (Figura 1.6.) care are la bază existența unor precondiții.

În centrul modelului se află trei categorii principale de competențe (cognitive, funcționale, personale/ sociale).

Aplicarea acestor competențe asigură managementul eficient al schimbărilor.



**Figura 1.6. Modelul competențelor manageriale**

Modelul competențelor manageriale elaborat de Pagon et al. (2008) oferă o viziune sistematizată asupra categoriilor de competențe pe care le implică gestionarea asigurării calității educației de către managerii școlari.

### **1.2.3. Condiții ale aplicării asigurării calității educației la nivelul organizației școlare**

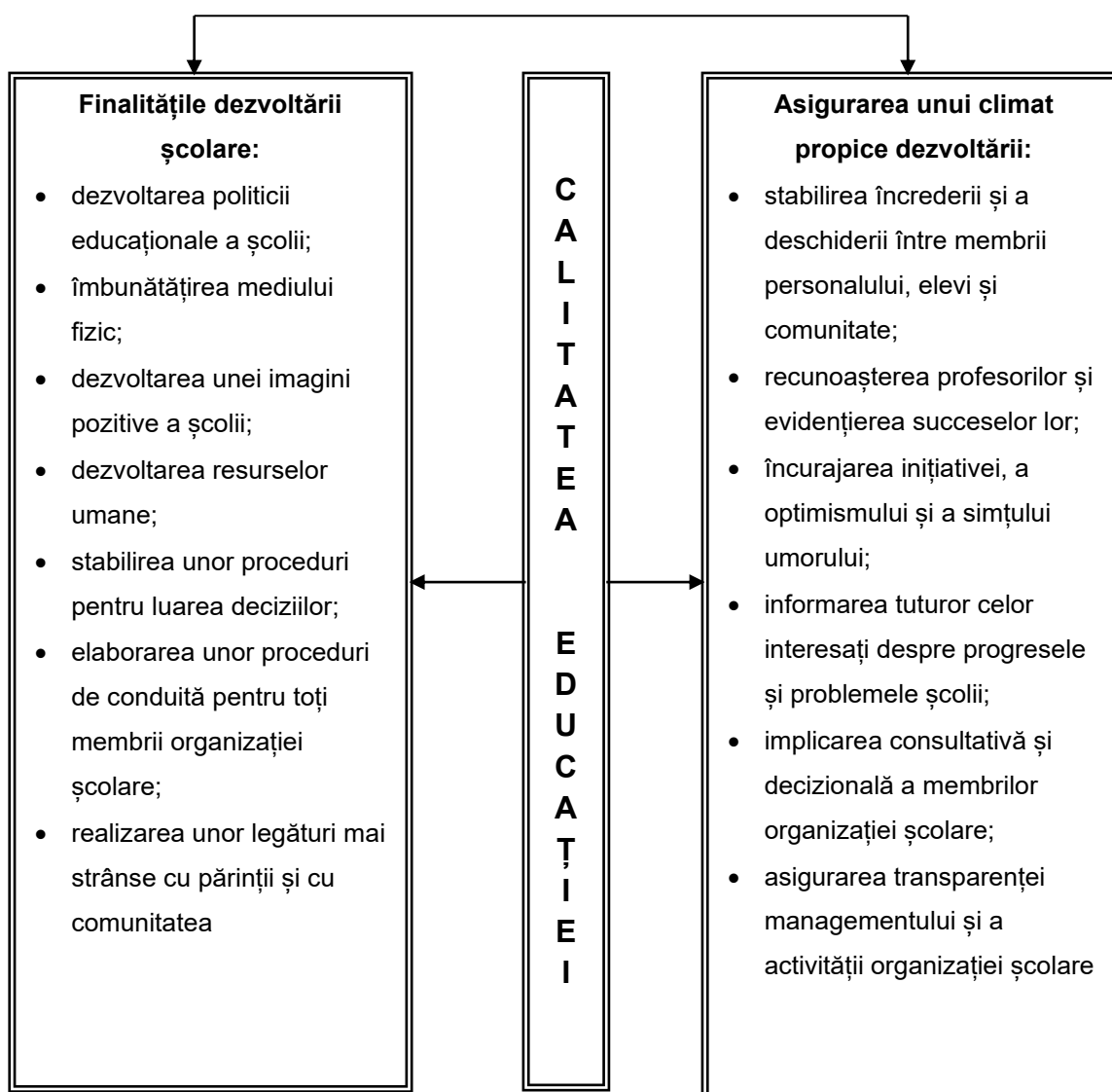
Spre deosebire de organizațiile tradiționale care se disting prin controlul comportamentului oamenilor la nivelul sistemelor manageriale, organizațiile bazate pe învățare pun accent pe „capacitatea de reflecție, munca în echipă, abilitatea de a dezvolta viziuni comune și înțelegeri comune ale problemelor complexe educaționale” (apud Molan ș.a., 2006). Pentru a asigura calitatea educației este necesare să fie realizate schimbări la nivelul conținutului, procesului de predare-învățare-evaluare. Molan ș.a. (2006) propun realizarea unei corelații între scopuri (de ce?), componentele vizate (ce?) și strategiile dezvoltării (cum?) pentru a crea o abordare logică a calității în educația contemporană.

Implementarea managementului calității la nivelul organizației școlare implică realizarea unor activități diverse, cum ar fi:

- înființarea Comisiei pentru Evaluarea și Asigurarea Calității (CEAC), conform metodologiei, și stabilirea sarcinilor pe fiecare membru al comisiei;
- înființarea unei comisii de evaluare și asigurare a calității la nivelul catedrelor;
- elaborarea Regulamentului de funcționare și Codului de etică ale CEAC;
- întocmirea Planului de acțiune pentru asigurarea calității, la nivel de școală și de catedre;
- elaborarea strategiei de evaluare internă a calității;
- elaborarea procedurilor de evaluare și asigurare a calității activității din școală;
- stabilirea și pregătirea echipei de observatori ai lecțiilor, repartizarea cadrelor didactice pe observatori;
- înființarea centrului de documentare în domeniul calității în învățământ, în biblioteca școlii, și a punctelor de informare în sala profesorală;
- înscrierea cadrelor didactice la cursuri de perfecționare în domeniul asigurării calității educației;
- implicarea agenților economici;
- elaborarea rapoartelor de monitorizare internă periodice și a rapoartelor de evaluare internă anuale;

- realizarea unei analize SWOT, în cadrul fiecărei catedre și la nivel de școală, privind calitatea actului didactic, în vederea identificării punctelor slabe ale activității didactice;
- realizarea planului de îmbunătățire a calității, în funcție de punctele slabe identificate.

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



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

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

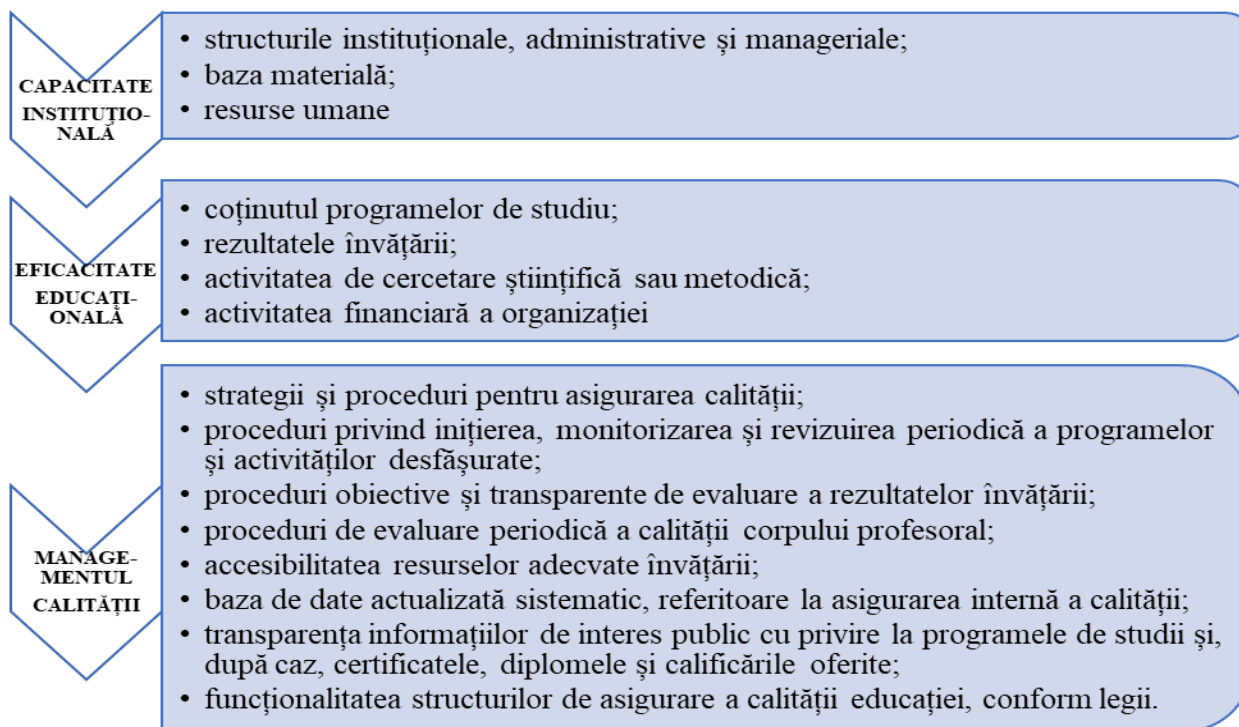
### **1.3. Managementul asigurării calității procesului și sistemului de învățământ din România**

#### **1.3.1. Domenii, criterii și standarde de evaluare**

Setul de principii care au orientat întregul sistem de management și asigurare a calității în învățământul preuniversitar din România a fost enunțat și asumat prin Declarația de principii a ARACIP din noiembrie 2006 (apud Iosifescu, 2011):

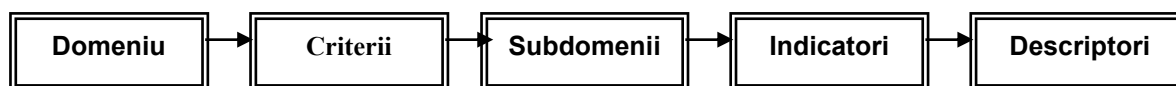
- centrarea pe clienții și beneficiarii serviciilor educaționale;
- oferirea serviciilor de către instituții responsabile;
- orientarea spre rezultate;
- respectarea autonomiei individuale și centrarea pe autonomia instituțională;
- promovarea principiilor de către liderii educaționali;
- asigurarea participării actorilor educaționali și valorizarea resursei umane;
- realizarea principiilor prin dialog și parteneriat;
- stimularea inovației și diversificării;
- abordarea unitară și sistemică a procesului educațional;
- îmbunătățirea continuă a performanțelor.

Principalele domenii și criterii ale asigurării calității procesului și sistemului de învățământ preuniversitar din România sunt (Iosifescu, 2011): capacitatea instituțională, eficacitatea educațională și managementul calității. Capacitatea instituțională se referă la organizarea internă și infrastructura disponibilă. Eficacitatea educațională constă în mobilizarea de resurse cu scopul de a se obține rezultatele așteptate ale învățării. Managementul calității implică acțiuni de proiectare, control, asigurare și îmbunătățire a acesteia. Criteriile specifice ale standardelor utilizate în evaluarea instituțiilor de învățământ sunt redate sintetic în Figura 1.8.



**Figura 1.8.** Domenii ale standardelor de calitate (după H.G.nr. 1534/ 2008)

Standardul reprezintă „un document stabilit prin consens și aprobat de un organism recunoscut, care furnizează - pentru utilizări comune și repetate - reguli, linii directoare și caracteristici referitoare la activități și rezultatele acestora, în scopul obținerii unui grad optim de ordine într-un context dat” (apud Chină, 2015, p. 46). Pentru elaborarea acestor standarde au fost vizate calitatea sistemului de învățământ, calitatea serviciilor oferite de instituțiile de învățământ, precum și calitatea procesului instructiv-educativ. Standardele de referință reprezintă „descrierea cerințelor care definesc nivelul optimal de realizare a unei activități de către o organizație furnizoare de educație, pe baza bunelor practici existente la nivel național/ european” (Iosifescu, 2011). Structura unui standard este descrisă în Figura 1.9.



**Figura 1.9.** Structura unui standard în evaluarea calității în educație

În Tabelul 1.2. sunt prezentate domeniile, criteriile și subdomeniile care fac parte din structura unui standard în evaluarea calității în educație la nivelul învățământului românesc.

**Tabelul 1.2. Domeniile, criteriile și subdomeniile standardelor de evaluare a calității în educație**

<b>Nr.</b>	<b>Domenii</b>	<b>Criterii</b>	<b>Subdomenii</b>
1	<b>A. Capacitate instituțională</b>	a) structurile instituționale, administrative și manageriale	1. Managementul strategic 2. Managementul operațional
		b) baza materială	1. Spații școlare
			2. Spații administrative
			3. Spații auxiliare
			4. Materialele și mijloacele de învățământ, auxiliare curriculare
			5. Documente școlare
c) resursele umane	1. Managementul personalului		
2	<b>B. Eficacitate educațională</b>	a) conținutul programelor de studiu	1. Oferta educațională 2. Curriculum
		b) rezultatele învățării	1. Performanțele școlare
			2. Performanțele extrașcolare
		c) activitatea de cercetare științifică sau metodică, după caz	1. Activitatea științifică și metodică
d) activitatea financiară a organizației	1. Activitatea financiară		
3	<b>C. Managementul calității</b>	a) strategii și proceduri pentru asigurarea calității	1. Autoevaluarea instituțională
			2. Managementul calității la nivelul organizației
		b) proceduri privind inițierea, monitorizarea și revizuirea periodică a programelor și activităților desfășurate	1. Revizuirea periodică a ofertei școlii
		c) proceduri obiective și transparente de evaluare a rezultatelor învățării	1. Optimizarea procedurilor de evaluare a învățării
		d) proceduri de evaluare periodică a calității corpului profesoral	1. Evaluarea corpului profesoral
		e) accesibilitatea resurselor adecvate învățării	1. Optimizarea accesului la resursele educaționale
		f) baza de date actualizată sistematic, referitoare la asigurarea internă a calității	1. Constituirea și actualizarea bazei de date
		g) transparența informațiilor de interes public cu privire la programele de studii și, după caz, certificatele, diplomele și calificările oferite	1. Asigurarea accesului la informație al persoanelor și instituțiilor interesate
h) funcționalitatea structurilor de asigurare a calității educației, conform legii	1. Funcționarea structurilor responsabile cu evaluarea internă a calității		

La nivelul sistemului de învățământ din România au fost delimitate trei referențiale pentru evaluarea instituțiilor furnizoare de educație formală:

- standard de autorizare (privind funcționarea provizorie) - indică un nivel minim de funcționare;
- standard de acreditare, denumit și „nivel de funcționare”;
- standard de referință - indică un nivel optim de funcționare.

Standardul de autorizare se adresează celui care dorește să înființeze o școală în sistemul de învățământ românesc și prin aplicarea lui se verifică planurile viitoarei școli, precum și resursele și baza materială a instituției (spații, dotări).

Standardul de acreditare se adresează instituției de învățământ și evidențiază capacitatea organizației școlare de a construi un referențial intern, cunoscut sub numele de proiect de dezvoltare instituțională și de a funcționa conform normelor, regulamentelor și cerințelor impuse de instituțiile superioare.

„Standardul de referință (de calitate) reprezintă, conform legii, descrierea cerințelor care definesc un nivel optimal de realizare a unei activități de către o organizație furnizoare de educație, pe baza bunelor practici existente la nivel național, european sau mondial.” (H.G. Nr. 1534/2008). Conform acestei definiții, toate activitățile realizate în organizațiile școlare trebuie să se regăsească la un nivel optim al calității.

### **1.3.2. Mecanisme de asigurare a calității educației**

Mecanismele de asigurare a calității educației implică două tipuri de evaluare: evaluarea internă și cea externă a calității.

**Evaluarea internă** a calității este realizată de Comisia pentru evaluarea și asigurarea calității (CEAC) la nivelul fiecărei organizații furnizoare de educație din România. Comisia este formată din următorii membri:

- 1-3 reprezentanți ai corpului profesoral (aleși prin vot secret de consiliul profesoral);
- un reprezentant al sindicatului reprezentativ;
- un reprezentant al părinților;
- un reprezentant al elevilor;
- un reprezentant al consiliului local;
- un reprezentant al minorităților naționale.

Atribuțiile Comisiei sunt următoarele:

- elaborarea, coordonarea și aplicarea procedurilor și activităților de evaluare a calității;

- elaborarea anuală a unui raport de evaluare internă privind calitatea educației;

- formularea de propuneri pentru îmbunătățirea calității educației;

- cooperarea cu agenția specializată pentru asigurarea calității.

Calitatea se produce, se generează permanent, se măsoară și se îmbunătățește continuu, iar organizația furnizoare de educație trebuie să asigure calitatea, să implementeze propriul sistem de management și de asigurare a calității, să se autoevalueze continuu și să propună măsuri ameliorative. Instituția școlară este responsabilă de asigurarea internă a calității, dar calitatea se asigură prin dialog și pe bază de parteneriat cu toți actorii implicați.

**Evaluarea externă** a calității este realizată de două instituții principale în funcție de nivelul de învățământ: Agenția Română de Asigurare a Calității în Învățământul Preuniversitar (ARACIP) și Agenția Română de Asigurare a Calității în Învățământul Superior (ARACIS).

Ca structură, agențiile sunt formate din Departamentul de Acreditare și Departamentul de Asigurare a Calității. Atribuțiile agențiilor sunt următoarele:

- elaborarea de standarde, standarde de referință și indicatori de performanță;

- elaborarea de metodologii de evaluare instituțională și de acreditare;

- realizarea activităților de evaluare și acreditare a furnizorilor de educație;

- evaluarea calității educației din învățământul preuniversitar;

- realizarea activităților de monitorizare și control al calității împreună cu inspectoratele școlare și direcțiile de resort din ME;

- elaborarea manualelor de evaluare internă a calității, a ghidurilor de bune practici;

- publicarea unui raport anual cu privire la propria activitate

Actorii implicați în asigurarea calității educației sunt:

- cadrele didactice

- elevii;

- părinții;
- conducerea școlii;
- Comisia pentru evaluarea și asigurarea calității;
- Inspectoratele școlare județene;
- Agenția Română de Asigurare a Calității în Învățământul Preuniversitar (ARACIP);
- Ministerul Educației.

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

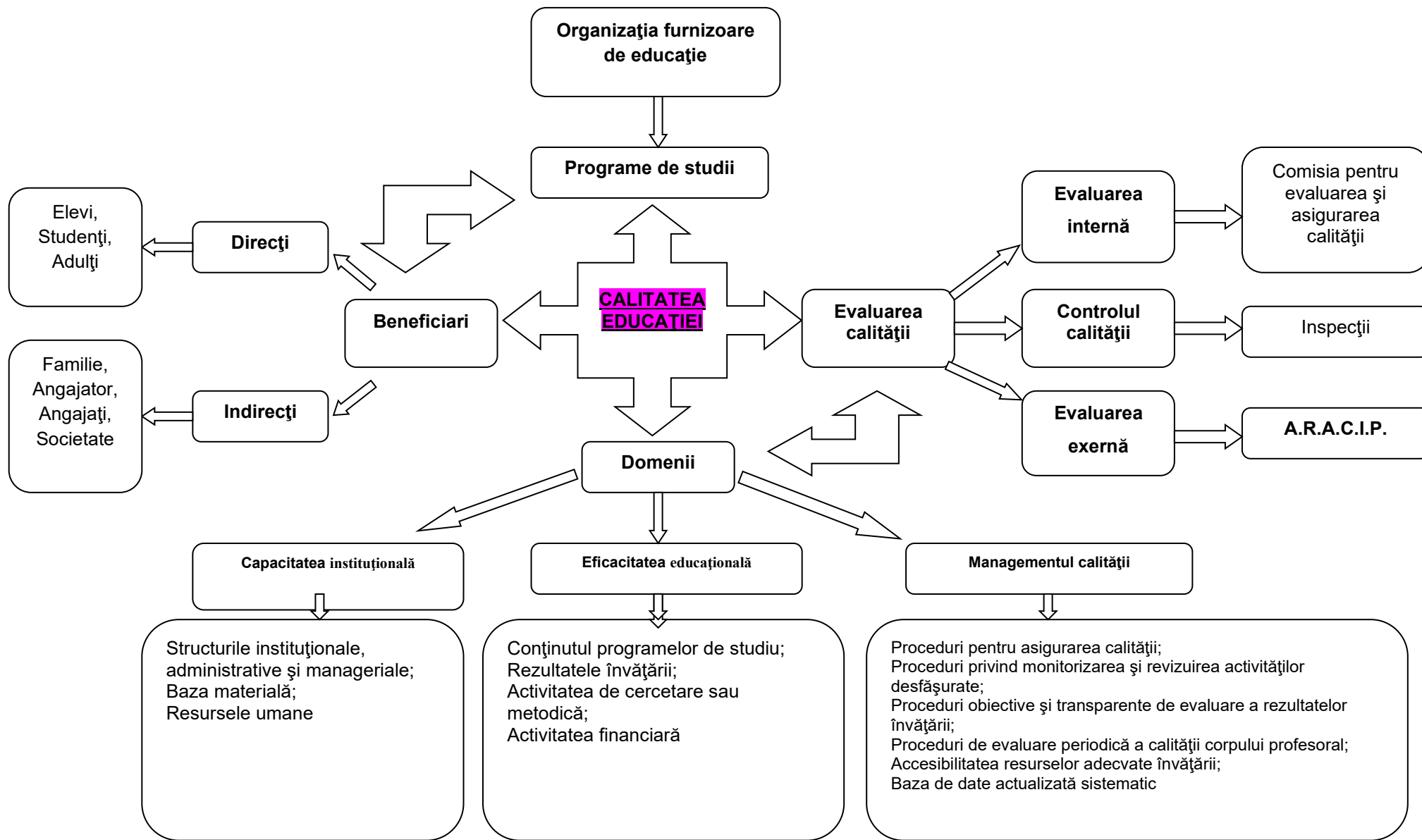


Figura 1.10. Proceduri de evaluare și de asigurare a calității

Există trei tipuri de evaluări externe, care se derulează în momente diferite și în scopuri diferite, respectiv:

- la înființarea unor noi unități de învățământ, respectiv pentru dezvoltarea de noi niveluri/ specializări/ calificări profesionale, cât și pentru a proba existența unor resurse, facilități și structuri instituționale;
- după încheierea unui ciclu de școlarizare, în termen de maxim doi ani de la absolvirea primei promoții a unei școli autorizate/ nivel autorizat/ specializare autorizată/ calificare profesională autorizată pentru a proba existența și funcționarea respectivelor resurse, facilități și structuri instituționale la nivel minim acceptabil, pentru obținerea rezultatelor stabilite prin lege;
- din 5 în 5 ani, pentru orice școală acreditată cu scopul de a evidenția progresul realizat, *plus valoarea* adăugată, satisfacția înregistrată în rândurile beneficiarilor, prin dezvoltarea în manieră specifică a serviciilor.

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

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

Pe parcursul primului capitol au fost definite premisele teoretice ale calității, au fost valorificate reperele istorice ale conceptului de calitate și s-a conturat cadrul conceptual al calității educației. S-a stabilit importanța implementării managementului calității la nivelul organizației școlare și au fost delimitate beneficiile și obstacolele generate de implementarea managementului calității în educație. De asemenea, a fost identificat rolul managerilor școlari în implementarea calității educației și s-au stabilit condițiile aplicării asigurării calității educației la nivelul organizației școlare. Au fost explorate domeniile, criteriile și standardele de evaluare, precum și mecanismele de asigurare a calității educației la nivelul procesului și sistemului de învățământ din România.

*Contribuțiile personale* importante prezentate în cadrul acestui capitol sunt: analiza abordărilor curente în domeniul managementului calității în educație, definirea conceptelor-cheie, evidențierea beneficiilor și a obstacolelor generate de implementarea managementului calității educației și explorarea domeniilor, criteriilor și standardelor de evaluare.

Reprezentarea grafică a *Procedurilor de monitorizare și evaluare periodică a calității programelor de studii* a sintetizat *mecanismele de asigurare a calității educației la nivelul procesului și sistemului de învățământ din România*.

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

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

Modelul integrat pentru asigurarea calității în contextul învățământului online are la bază valorificarea tuturor elementelor componente ale procesului de învățământ în strânsă concordanță cu integrarea tehnologiilor educaționale.

Este promovată o pedagogie centrată pe elev, deoarece curriculumul va fi adaptat în funcție de cerințele și nevoile beneficiarilor principali, precum și în conexiune cu mediul extern.

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

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

Se pune accent pe delimitarea a patru direcții principale:

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

Modelul integrat include într-o viziune holistică atât factorii interni ai sistemului de învățământ, respectiv mediul școlar, cât și factorii externi (Figura 1.11.).



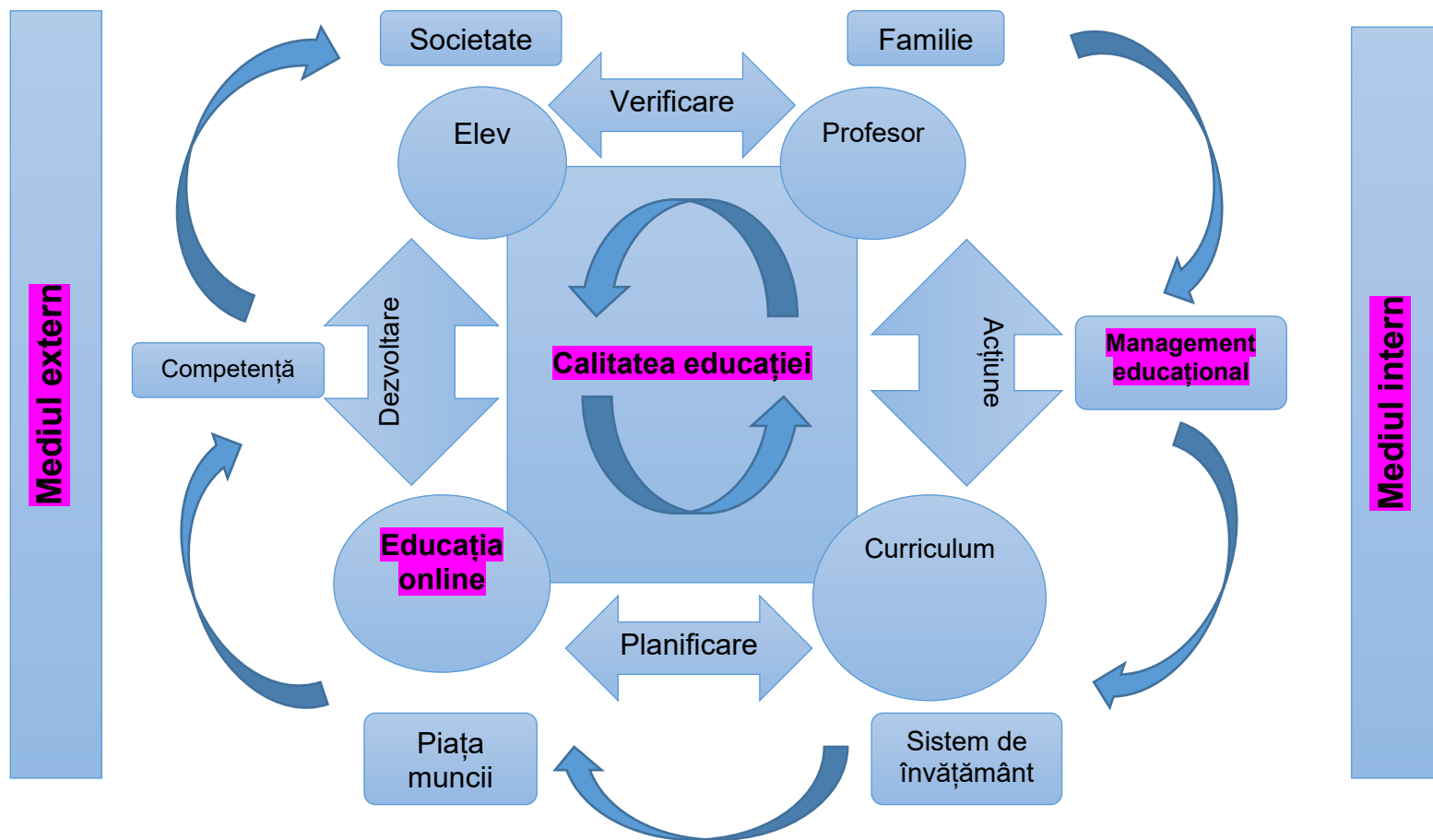


Figura 1.11. Elementele componente ale modelului integrat pentru asigurarea calității în contextul învățământului online

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

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

Fundamentarea unui model al managementului calității în contextul educației online devine o condiție esențială a îmbunătățirii sistemului de control al calității la nivelul organizațiilor școlare, astfel încât acestea vor deveni esențiale pentru a oferi o nouă viziune învățământului la nivel global.

## **CAPITOLUL 2.**

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

**Obiectivele capitolului:**

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

#### **2.1. Cadrul de explicitare a metodologiei de cercetare**

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

În prima etapă, a fost realizat un studiu centrat pe analiza sistematică a studiilor din perioada 2013 - 2024 în domeniul managementului calității educației.

Scopul a constat în identificarea aspectelor principale urmărite de către cercetători cu referire la managementul calității în educație.

Galvan, J. L., și Galvan, M. C. (2017) propun patru obiective importante care trebuie urmărite de autorii unei analize a literaturii: analiza profundă a cercetărilor anterioare menită să reflecte clar poziția autorului față de studiile anterioare, identificarea unor lacune în cunoaștere, poziționarea critică față de soluțiile identificate în literatura de specialitate, și propunerea unor direcții de cercetare alternative sau noi, identificarea și propunerea unor noi abordări teoretice prin prezentarea și poziționarea față de abordările teoretice anterioare. Pe baza clasificărilor din literatura de specialitate, Olesia (2019) a realizat o clasificare a unei analize a literaturii după două criterii: gradul de complexitate și modul de prezentare. După gradul de complexitate, o analiză a literaturii poate fi complexă atunci când prezintă toate cele cinci elemente de structură (evaluarea stadiului cercetării, identificarea unor lacune în cunoaștere, aspecte neabordate de alți autori, prezentarea unor direcții viitoare de cercetare, propunerea/dezvoltarea unor noi teorii, identificarea unor implicații asupra politicilor viitoare) sau parțial, atunci când include doar unul sau o parte din elementele de structură. După modul de prezentare, o analiză a literaturii poate fi de tip narativ, pentru descrierea studiilor de specialitate anterioare, fără a apela la metode de clasificare a studiilor, de tip sistematic, în vederea analizei critice a literaturii de specialitate cu ajutorul metodelor de clasificare a studiilor, tabele, diagrame, etc. sau meta-analiză, cu scopul de a analiza literatura de specialitate pe baza utilizării metodelor statistice.

Etapă a doua a constat în desfășurarea unei *cercetări calitative*, pe bază de interviu cu întrebări deschise. Scopul acestui studiu a vizat identificarea percepției cadrelor didactice față de diferite aspecte ale managementului calității la nivelul sistemului de învățământ preuniversitar din România. Este valorificat interviul semistrukturat sau slab dirijat, datorită faptului că oferă libertate de expunere a temei și obiectivelor. După M. Angers (1996), interviul semi-structurat (semi-directiv) reprezintă o tehnică de investigație științifică, utilizată fie pentru un individ izolat, fie pentru un grup de indivizi, care permite o interogare de tip semi-directiv în vederea obținerii unor date de profunzime pe care aceștia le dețin. Ca variantă a interviului semi-structurat, este utilizat interviul ghidat sau cu răspunsuri libere (Mayer et al., 2000).

El oferă un grad de libertate mai redus decât un interviu nestructurat, întrucât derularea sa are la bază o serie de teme sau întrebări pregătite dinainte. Spre deosebire de formele interviului nestructurat (interviul clinic și interviul în profunzime) și cele ale interviului structurat (cu întrebări deschise, cu întrebări închise), interesul pentru persoană tinde să scadă și mai mult în favoarea celui pentru o temă anume. Se păstrează însă un grad relativ ridicat de non-directivitate.

Acest tip de interviu are la bază, cu funcție orientativă, ghidul de interviu. Cercetătorul recurge la ghid pentru a dirija slab discuția, se inspiră din ghid, dar formulează întrebări suplimentare atunci când consideră de cuviință. Ordinea întrebărilor prezintă importanță relativă, dar în general este indicat să existe o logică a expunerii acestora pentru a nu deruta subiectul. Ghidul de interviu este un ansamblu organizat de teme și/ sau întrebări care structurează activitatea de ascultare și de intervenție a celui care interviează (Curelaru, 2007, p. 199). Gradul de formalizare a ghidului depinde de mai multe elemente: natura temei studiate, de cunoștințele anterioare ale cercetătorului despre temă, de tipul de anchetă, de tipul de interviu preconizat, precum și de modul de analiză a datelor.

T. Rotariu și P. Iluț (1999) precizează faptul că ghidurile de interviu cunosc o mare varietate de forme, începând de la unele care cuprind doar câteva teme mai generale, până la altele cu o listă lungă de subiecte și întrebări specifice. Forma ghidului depinde și de cât de familiare îi sunt cercetătorului problema și populația de investigat. Pentru *forma semi-directivă* a interviului, ghidul este compus dintr-un număr mai mare de teme și are rol orientativ, oscilând între o formă fixă (rigidă) și una evolutivă, între un număr fix de întrebări și unul liber. Realizarea interviurilor este urmată de transcrierea acestora, codarea, analiza și interpretarea datelor. Codarea datelor obținute prin intermediul interviurilor se realizează în concordanță cu modalitatea de analiză pentru care se optează (Popa, 2009).

Principalele avantaje care susțin valorificarea interviului sunt: abordarea în profunzime a temei de cercetare, flexibilitatea metodei, controlul ridicat al situației, observarea comportamentelor non-verbale, rata ridicată a răspunsurilor (Angers, 1996; Sarantakos, 1998). Abordarea în profunzime a temei de cercetare rezultă din studierea unor probleme mai complexe prin utilizarea unor ghiduri de interviu amănunțite, de o mare subtilitate. Răspunsurile la interviu sunt mai personale, mai profunde și mai utile în cercetări vizând personalitatea, motivația etc. Flexibilitatea metodei indică multitudinea de forme pe care le prezintă interviul.

Metoda poate fi ajustată pentru diverse tipuri de investigație, scopuri și destinații diverse. Controlul ridicat al situației se referă la faptul că metoda interviului asigură operatorului controlul succesiunii întrebărilor, adaptarea acestora la subiect, posibilitatea corectării răspunsurilor etc. În situația de interviu, cercetătorul are posibilitatea de a observa comportamentele non-verbale ale subiectului, astfel încât se poate mări cantitatea și calitatea informațiilor obținute. Rata ridicată a răspunsurilor este determinată de reducerea ratei refuzului de participare la cercetare prin contactul direct.

De asemenea, prin interviu se poate asigura formularea răspunsurilor la toate întrebările, ceea ce permite acumularea tuturor datelor necesare verificării ipotezelor cercetării. Dimpotrivă, rata non-răspunsului este foarte ridicată în cazul chestionarului.

Cea de a treia etapă a presupus realizarea unei *cercetări de tip cantitativ*, pe bază de chestionar. A fost elaborat un chestionar nou pentru a identifica atitudinea cadrelor didactice din învățământul preuniversitar față de implementarea managementului calității. Dintre tipurile principale existente în literatura de specialitate (Chelcea, 1998), sunt valorificate următoarele subcategorii: *chestionarul de opinie*, cu ajutorul cărora se studiază atitudinile, motivația, interesele subiecților (după conținutul informațiilor culese); *chestionarul cu răspunsuri închise* sau precodificate (după forma întrebărilor); *chestionarul de apreciere sumativă* (în funcție de tipul de răspuns). Tehnica de construire a chestionarului are la bază scara de tip Likert, care constă în formularea întrebărilor cu răspunsuri precodificate pe o temă dată (Iluț, 2001, p. 178). Fiecare întrebare (item) are prevăzute cinci răspunsuri la alegere, de la acordul integral până la dezaprobarea totală. Subiecții își exprimă acordul sau dezacordul cu privire la o serie de itemi, afirmații care măsoară dimensiunile vieții private. Chestionarele sumative sunt cele mai răspândite în cercetările psihopedagogice. Succesul lor se explică prin relativa simplitate de construcție și de faptul că permit investigarea unor relații mai complexe între fenomenele analizate prin intermediul unor tehnici statistice mai complexe.

Etapele în construirea unui chestionar sumativ sunt următoarele (Labăr, 2008, p. 724):

- *operaționalizarea* adecvată a dimensiunii cercetate;
- *construirea itemilor* care să descrie comportamente observabile sau aspecte concrete ale dimensiunii cercetate (între șapte și zece);
- *verificarea validității de conținut prin metoda experților*. Se aleg între trei și zece experți din domeniul cercetat și metodologi care vor evalua în ce măsură itemii măsoară dimensiunea propusă. În urma evaluării, experții pot propune

eliminarea anumitor itemi, reformularea lor sau pot propune alți itemi care să fie introduși în chestionar.

- *pretestarea* pe un lot de 10-30 de subiecți pentru a se verifica dacă subiecții înțeleg conținutul itemilor, dacă aceștia ar trebui reformulați;
- *aplicarea* pe lotul de subiecți vizați de cercetare (minimum 100, de obicei);
- *analiza de itemi a chestionarului*, care se face prin metode statistice, precum metoda consistenței interne (calcularea coeficientului alfa Cronbach) și metoda analizei factoriale. După eliminarea eventuală a anumitor itemi, se obține forma finală a chestionarului și se calculează un scor total pentru fiecare subiect la chestionar.
- *stabilirea fidelității și validității chestionarului*, prin calcularea coeficientului de fidelitate (consistență internă) alfa Cronbach. Acesta trebuie să fie mai mare de 0,70 pentru ca instrumentul construit să aibă o bună fidelitate. Verificarea validității chestionarului se face prin metoda analizei factoriale sau prin calcularea coeficientului de corelație dintre dimensiunea măsurată de chestionar și un alt instrument standardizat care măsoară o dimensiune apropiată.

Unul dintre avantajele chestionarului constă în faptul că permite investigarea unui număr mare de subiecți într-un timp relativ scurt, oferind posibilități multiple de cunoaștere a opiniilor subiecților. De asemenea, datele obținute pot fi prelucrate și analizate cantitativ în vederea surprinderii unor legături statistice. Chestionarul poate fi repetat în timp pentru compararea evoluției opiniilor, atitudinilor și poate fi corelat cu alte metode pentru completarea datelor în scopul conturării de noi intervenții.

## **2.2. Cercetare bazată pe analiza sistematică a studiilor din domeniul managementului calității în educație**

### **2.2.1. Metodologia de cercetare**

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

Temele majore analizate au fost:

### *Tema 1*

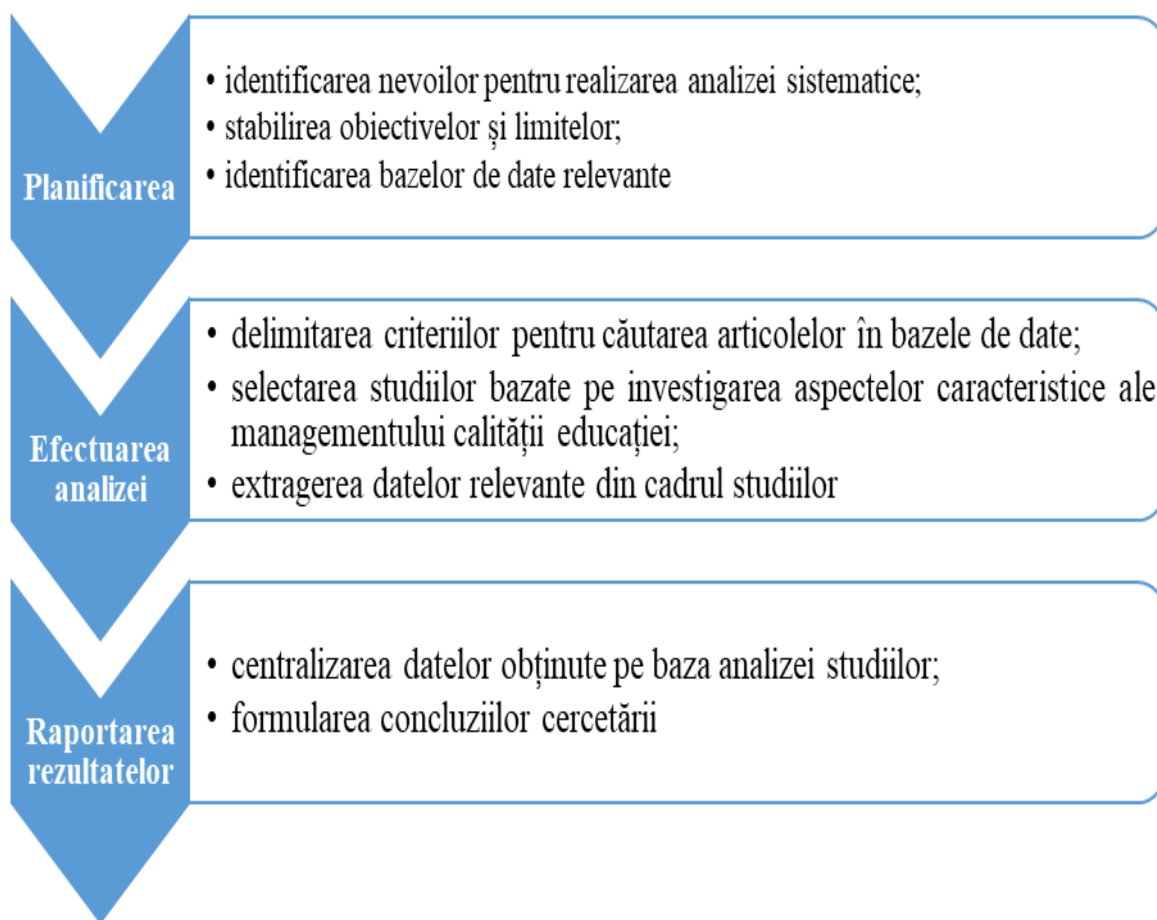
Modelul managementului calității totale este frecvent analizat în studiile educaționale.

### *Tema 2*

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

#### **a. Metode de cercetare**

A fost utilizată analiza sistematică a literaturii de specialitate. Analiza sistematică a literaturii în domeniul managementului calității educației a avut la bază trei etape propuse (Tranfield, Denyer, Smart, 2003): planificarea analizei, efectuarea acesteia, raportarea și diseminarea rezultatelor. Fiecare etapă a presupus realizarea unor operații specifice (Figura 2.1.).



**Figura 2.1.** Etapele realizării analizei sistematice a literaturii în domeniul managementului calității educației

## **b. Procedura de cercetare**

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

### **2.2.2. Rezultatele studiilor**

Unele studii sunt realizate la nivel național (Iancu, 2013; Ivana, 2015; Popovici, 2019; Poruțiu, 2015), însă cele mai multe dintre acestea sunt derulate la nivel internațional (Asif, Awan, Khan, Ahmad, 2013; Avila, 2018; Crissien-Borrero, Velásquez-Rodríguez, Neira-Rodado, Turizo-Martínez, 2019; Díez, Iraurgi, Villa, 2018; Díez, Villa, López, Iraurgi, 2020; Ejionueme & Oyoyo, 2015; Elahi & Ilyas, 2019; Hasan, Islam, Shams, Gupta, 2018; Karageorgos, Patsiaouras, Kokaridas, Kriemadis, Travlos, 2017; Karahan & Mete, 2014; Kigozi, 2019; Kistiani & Permana, 2020; Martin & Parikh, 2017; Mashagba, 2014; Menezes, Martins, Oliveira, 2018; Nasim, Sikander, Tian, 2019; Olmos-Gómez, Luque Suárez, Ferrara, Olmedo-Moreno, 2020; Seyfried & Pohlenz, 2018; Shahmohammadi, 2018; Sohel-Uz-Zaman & Anjalin, 2016; Taahyadin & Daud, 2018; Tight, 2020; Vykydal, Folta, Nenadál, 2020; Karageorgos, Kriemadis, Travlos, Kokaridas, 2021; Arokiasamy, Krishnaswamy, 2021; Alhosani, Yaakub, 2021; Girmanová, Šolc, Blaško, Petřík, 2022; Teixeira-Quiros, do Rosário Justino, Antunes, Godinho Mucharreira, Trindade Nunes, 2022; Alrehaili, Alothman, Alharbi, Abdulaziz, 2022; Kaiseroglou, Sfakianaki, Koemtzi, 2023; Idan, 2023; Mishra, Pandey, Rana, Mehta, 2023; Almusawy, 2024).

Studiul propus de Asif, Awan, Khan, Ahmad (2013) a contribuit la identificarea factorilor de succes ai managementului calității totale în universitățile pakistaneze. Cercetătorii au elaborat un chestionar, care a fost aplicat la cadre didactice din învățământul superior.

Datele cercetării au condus la determinarea factorilor de succes ai managementului calității totale în mediul academic: leadershipul, viziunea, măsurarea și analiza, controlul și evaluarea proceselor, proiectarea programelor, precum și alocarea resurselor și concentrarea părților interesate.

Iancu (2013) a realizat o cercetare la nivelul învățământului preuniversitar românesc. Scopul cercetării a vizat înțelegerea, analizarea, explicarea și optimizarea fenomenului în managementul școlar precum și perfecționarea tehnicilor de intervenție, sporirea calității și performanței în procesul managerial.

Metodologia de cercetare a fost mixtă, prin îmbinarea metodelor de natură exploratorie calitativă și a metodelor cantitative. A fost aplicat un chestionar cadrelor didactice și managerilor școlari din cadrul unităților de învățământ selectate din cele opt regiuni de dezvoltare din România. Rezultatele cercetării au evidențiat unele sugestii pentru îmbunătățirea calității la nivelul managementului școlar, cu accent pe descoperirea unor modalități prin care să se poată ajunge la calitate în învățământ și performanță în management.

Obiectivul general al studiului propus de Karahan și Mete (2014) a vizat determinarea și evaluarea managementului calității la nivelul unei instituții de învățământ superior în funcție de feedbackul studenților. Autorii au elaborat un chestionar pe baza analizei sistematice a literaturii de specialitate.

Chestionarul a fost aplicat pe 243 de studenți de la o universitate din Turcia. Rezultatele cercetării au indicat faptul că unele aspecte legate de managementul calității au fost apreciate pozitiv de către studenți (conținutul educației și formării, calitatea resurselor tehnologice), în timp ce alte aspecte au fost apreciate negativ (serviciile de cantină, activitățile culturale și sociale).

Multe studii sunt axate pe investigarea eficienței modelului de management al calității totale. Mashagba (2014) și-a propus să identifice impactul managementul calității totale asupra performanței academice din cadrul universităților. Nivelul de performanță a fost măsurat prin nivelul de cunoștințe despre aplicarea principiilor managementului calității totale în Universitatea din Iordania. A fost aplicat un chestionar la 120 de membri din cadrul universității. Rezultatele cercetării au demonstrat că deciziile consiliului de administrație au efect asupra performanței academice din cadrul Universității din Iordania.

Ejionueme și Oyoyo (2015) au realizat un studiu pentru a investiga modul de aplicare a managementului calității totale la nivelul conducerii școlii gimnaziale din Umuahia. La studiu au participat 358 de respondenți (53 directori, 53 directori adjuncți și 252 profesori). Ca metodă de cercetare, a fost utilizat chestionarul pentru investigarea modului de aplicare a managementului calității totale în administrația școlii gimnaziale. Rezultatele cercetării au arătat că la nivelul conducerii școlii gimnaziale sunt aplicate principiile managementului calității totale referitoare la angajamentul total și munca în echipă.

La baza cercetării realizate de Ivana (2015), se află modelul Fundației Europene pentru Managementul Calității (EFQM), cu focalizare pe „rezultatele clientului”. Prin intermediul logicii RADAR, au fost identificate și analizate aspectele pozitive și de îmbunătățire a calității în cadrul programului de studiu supus analizei.

Datele cercetării au ilustrat diferențe între percepția față de calitatea programului de studiu absolvit și dezvoltarea competențelor specifice și transversale dezvoltate. Percepția față de calitatea educației a absolvenților este condiționată de modul de îndeplinire a așteptărilor în ceea ce privește capacitatea instituției de învățământ superior de a oferi absolvenților servicii educaționale și de a furniza servicii sociale. Modelul de management al calității elaborat ar putea ajuta universitățile să stabilească o strategie orientată spre client, care este necesară în condițiile existenței concurenței dintre universități, internaționalizării serviciului academic și creșterii cerințelor clienților.

Studiul propus de Poruțiu (2015) a avut ca obiectiv identificarea principalelor aspecte caracteristice ale calității în învățământul superior prin reliefarea indicatorilor de performanță specifici. Au fost administrate chestionare la candidații înscriși la facultățile din cadrul Universității de Științe Agricole și Medicină Veterinară Cluj-Napoca. Rezultatele cercetării au indicat zonele în care sunt necesare îmbunătățiri la nivelul managementului calității.

Un exemplu de studiu bazat pe utilizarea metodologiei calitative este cel inițiat de Sohel-Uz-Zaman și Anjalin (2016). Obiectivul principal al cercetării a constat în evaluarea compatibilității managementului calității totale cu educația. Un alt obiectiv a vizat identificarea beneficiilor adoptării modelului în educație, cât și a dificultăților care pot împiedica aplicarea acestuia. Au fost realizate interviuri cu experți din domeniul educației. Rezultatele au determinat evidențierea beneficiilor adoptării managementului calității totale: îmbunătățirea continuă a sistemului de management, integrarea oamenilor, funcțiilor și resurselor, abordare sistematică și structurată, controlul calității la

fiecare nivel al organizației și în fiecare etapă a procesului de implementare, dezvoltarea capacităților umane și a capacității organizaționale, utilizarea eficientă a resurselor, satisfacția clientului, crearea unei culturi de calitate.

Cercetarea întreprinsă de Karageorgos, Patsiaouras, Kokaridas, Kriemadis, Travlos (2017) a avut ca obiectiv elaborarea și validarea unui chestionar pentru analiza managementului calității totale aplicat la nivelul învățământului primar din Grecia. La studiu au participat 112 de învățători, dintre care 55 de genul masculin și 57 de gen feminin. Analiza factorilor a determinat gruparea celor 43 de itemi în funcție de cinci domenii: satisfacția profesorilor, managementul și funcționarea școlii, motivația, eficacitatea conducerii școlilor publice și managementul financiar. Rezultatele cercetării au evidențiat că satisfacția profesorilor din învățământul primar față de mediul lor de lucru actual depinde în mod direct de motivația oferită de conducerea școlii pentru a-și dezvolta abilitățile, precum și de percepția lor cu privire la eficacitatea managementului și funcționării la toate nivelurile.

Chestionarul elaborat poate fi utilizat în studiile viitoare, pe eșantioane mai mari din diferite domenii, pentru a explora modul de aplicarea managementului calității totale în mediile educaționale. De asemenea, acest instrument poate fi util pentru identificarea factorilor care determină calitatea educației.

Institutul Internațional pentru Planificare Educațională din cadrul UNESCO (Martin și Parikh, 2017) a lansat un proiect de cercetare comparativă la nivel internațional în anul 2014 cu privire la asigurarea internă a calității în învățământul superior.

Obiectivele cercetării vizat identificarea factorilor determinanți și a obstacolelor care intervin în implementarea managementului calității, precum și ilustrarea practicilor inovatoare și a principiilor, în vederea evidențierii factorilor interni și externi care condiționează funcționarea eficientă a managementului calității în mediul academic. Au fost realizate studii de caz la nivelul a opt universități cu scopul furnizării de informații de către factorii de decizie și managerii în domeniul calității cu referire la modalitățile de îmbunătățire a dezvoltării și aplicării managementului calității în instituțiile de învățământ superior.

În studiul inițiat de Avila (2018), au fost evaluate practicile de management al calității totale ale administratorilor școlii în ceea ce privește curricula și instruirea, resursele umane, facilitățile fizice, alocarea bugetului și cercetarea. Un alt obiectiv al studiului a constat în determinarea relației dintre evaluarea practicilor de management al calității totale ale administratorilor școlii și performanța școlii.

Studiul a fost implementat în anumite instituții educaționale din provincia Quezon, în raport cu performanța școlară pentru primul semestru. La studiu au participat 132 de profesori și 37 de administratori școlari din cadrul unor colegii private, cât și publice. Criteriile de evaluare a performanței școlare au vizat rezultatele școlare, rata de înscriere, rata de abandon, rata de menținere și rata de absolvire, precum și premiile obținute. Studiul a avut la bază teoria lui Deming cu referire la managementului calității totale, ca urmare a oferirii unor metodologii de calitate bazate pe clienți și orientate spre servicii. Autorul a pornit de la ideea că cercetarea orientată spre investigarea practicilor de management al calității totale poate aduce îmbunătățiri în calitatea educației pentru școlile participante. De asemenea, astfel de studii oferă informații despre modul în care managementul calității ar putea fi realizat de administratorii școlii. Cu ajutorul abilităților acestora, elevii pot fi îndrumați în mod eficient, ceea ce facilitează performanța academică la nivelul instituțiilor școlare.

Studiul a folosit cercetarea descriptivă pentru a descrie practicile utilizate în managementul calității totale de către administratorii de școli la nivelul instituțiilor de învățământ în raport cu performanța academică a elevilor.

Pe baza investigării relației dintre evaluarea practicilor de management al calității și succesul școlar, poate fi dezvoltat un plan de acțiune pentru a îmbunătăți sistemul de calitate și performanța școlii.

Díez, Iraurgi, Villa (2018) au propus un studiu inovativ pentru a contribui la ameliorarea sistemelor de management al calității. În acest scop, au fost analizate două modele ale calității, cum ar fi modelul de excelență EFQM și modelul proiectului integrat de calitate.

Cercetarea a fost realizată pe 14 școli, care au fost analizate prin intermediul unui eșantion de 315 subiecți format din 42 manageri și 273 profesori. Școlile au implementat unul dintre aceste două modele ale calității. Rezultatele au demonstrat că existența unui model de calitate într-o școală determină pe profesori și manageri să fie mai conștienți de existența și importanța sistemelor și modelelor de management al calității. Conștientizarea existenței unor modele ale calității la nivelul organizației școlare îi determină să aspire la o calitate educațională superioară. Rezultatele oferite de acest studiu arată că percepția asupra calității sistemelor de învățământ este asociată cu implementarea efectivă a modelelor de management al calității. Datele cercetării au indicat că, atât modelul de excelență EFQM, cât și modelul proiectului integrat de calitate au înregistrat scoruri ridicate în ceea ce privește percepția asupra calității în

rândul cadrelor didactice și managerilor din școli. Calitatea este întotdeauna un proces de îmbunătățire continuă și, prin urmare, implementarea unor modele asigură certificare pentru o anumită perioadă de timp, astfel încât necesită recertificare odată ce expiră perioada specificată de sistem. Această cercetare conduce la concluzia că cel mai important aspect într-un sistem de calitate îl constituie îmbunătățirea performanței școlare și nu obținerea recunoașterii sociale.

Studiul realizat de Hasan, Islam, Shams, Gupta (2018) a pornit de la constatarea problemei abandonului școlar în rândul elevilor din învățământul primar din Bangladesh. Obiectivul principal al cercetării a vizat îmbunătățirea calității mediului școlar pentru a motiva elevii să meargă la școală și pentru a reduce abandonului. A fost proiectată o metodologie de cercetare calitativă pe bază de focus-grup și interviu. La studiu au participat cu părinții, profesorii, elevii și administratorii din 12 școli din zona locală Khulna. Rezultatele cercetării au evidențiat soluțiile adecvate pentru eliminarea obstacolelor care intervin în implementarea managementului calității totale.

Direcțiile de analiză a soluțiilor propuse au fost următoarele: ameliorarea calității predării prin aplicarea managementului calității totale, reducerea abandonului școlar la nivelul învățământului primar, îmbunătățirea managementului calității la nivelul clasei.

Menezes, Martins, Oliveira (2018) au analizat dimensiunile eficacității managementului educației la nivelul instituțiilor de învățământ superior din Brazilia.

La studiu au participat atât cadre didactice și directori din universități, cât și personalul administrativ. Ca metodă de cercetare, a fost utilizat chestionarul. Rezultatele au fost obținute prin modelarea ecuației structurale în raport cu criteriile de excelență Baldrige. Datele au indicat că planificarea strategică și demersul operațional influențează direct eficiența managementului.

Scopul studiului propus de Seyfried și Pohlenz (2018) a constatat în investigarea factorilor determinanți ai eficacității pentru asigurarea calității la nivelul instituțiilor de învățământ superior. Metodologia de cercetare a fost mixtă, ca urmare a îmbinării datelor calitative și cantitative. A fost elaborat un chestionar care a fost aplicat pe manageri din mai multe universități din Germania. Itemii chestionarului au făcut referire la următoarele subiecte: caracteristicile generale ale departamentului de management al calității, scopul și sarcinile implicate în managementul calității, eficacitatea acestuia, procedurile și activitățile, rezistența față de managementul calității, capacitățile și profesionalizarea, calitatea programelor de studiu și a predării, date biografice și fondul instituțional.

Rezultatele cercetării au demonstrat că sprijinul din partea managementului superior al instituțiilor de învățământ superior, cât și cooperarea cu alte organizații sunt condiții prealabile pentru determinarea eficacității în ceea ce privește asigurarea calității.

Shahmohammadi (2018) a inițiat un studiu specific care a avut ca scop explorarea rolului managementului calității totale la nivelul programelor educaționale pentru clasa întâi. La cercetare au participat 324 de cadre didactice din învățământul primar. Autorul a elaborat și a validat un chestionar pentru investigarea percepției profesorilor. Itemii chestionarului au vizat aspecte caracteristice pentru dimensiunile managementului calității totale, după cum urmează: sprijin și conducere, planificare strategică, centrarea pe elev, identificarea nevoilor de formare a profesorilor, munca în echipă, măsurarea calității, asigurarea calității, rezultatele demersului de îmbunătățire a managementului calității. Datele cercetării au arătat că dimensiunile managementului calității totale influențează eficacitatea programelor educaționale pentru clasa întâi din orașul Karaj.

Un alt studiu realizat de Taahyadin și Daud (2018) a avut ca obiective identificarea nivelului de calitate din cadrul școlii din Kedah și determinarea relația dintre indicatorii managementului calității (valorile și îndatoririle, sistemul, echipa, resursele, nevoile elevilor și ale personalului). La cercetare au participat 375 de profesori din cadrul școlii secundare din Kedah. Ca instrument de cercetare, a fost utilizat un chestionar pentru investigarea aspectelor referitoare la managementul calității totale.

Rezultatele cercetării au indicat că există o corelație ridicată între toți indicatorii de calitate la nivelul organizației școlare. Alături de rezultatele obținute, au fost generate și o serie de soluții pertinente pentru îmbunătățirea sistemului de management al calității la nivelul instituțiilor școlare secundare. Autorii au precizat că sunt necesare îmbunătățiri pentru a crea un mediu pozitiv la nivel de cultură școlară și pentru a genera excelență. Un rol foarte important în îndeplinirea standardelor calității revine atât managerului școlar, cât și cadrelor didactice.

Managerul școlii va îndeplini un rol proactiv în fiecare activitate desfășurată la școală. De asemenea, pentru a avea o școală de calitate, este important ca profesorii să înțeleagă toate resursele care sunt disponibile în școală și să îndeplinească cu succes misiunea stabilită de conducerea școlii, în ciuda faptului că resursele sunt limitate.

Studiile recente au ca obiectiv analize sistematice asupra cercetărilor realizate în ultimii douăzeci de ani.

Crissien-Borrero, Velásquez-Rodríguez, Neira-Rodado, Turizo-Martínez (2019) și-au propus să analizeze modelele calității educaționale din perspectivă managerială. Articolele au fost analizate în funcție de nivelul educațional în care au fost implementate modelele și prin raportare la factorii calității care au fost incluși în fiecare model de măsurare. În urma analizei a 20 de studii în domeniu, s-a putut observa că 3 studii au inclus modalități de măsurare la nivelul învățământului preșcolar, 2 la nivel secundar, 2 la nivel tehnic, 11 la nivel profesional și 2 în alte contexte educaționale. Aceste date arată că investigarea modelelor de măsurare a calității educaționale predomină la nivelul învățământului profesional. Prin urmare, studiile în domeniul managementului calității sunt în stadii incipiente pentru celelalte niveluri de învățământ.

Elahi și Ilyas (2019) au explorat relația dintre abordarea proceselor, abordarea orientată spre client și calitatea școlii, în vederea ameliorării modului de certificare a competențelor profesională a directorului școlii pentru a îmbunătăți practicile de management al calității în instituțiile de învățământ private. A fost proiectată o cercetare de tip cantitativ pe bază de chestionar. Acesta a fost aplicat pe un eșantion format din 401 directori din școli private. Rezultatele au indicat faptul că abordarea procesului are un efect semnificativ asupra calității funcționale și a calității academice la nivelul instituțiilor școlare.

Abordarea orientată spre client asigură relația dintre abordarea procesului și calitatea funcțională. Alături de aceste rezultate, s-a constatat că există o relație moderată între nivelul de certificare profesională a directorului școlii și abordarea proceselor, calitatea funcțională și calitatea academică.

Kigozi (2019) a investigat provocările care stau la baza implementării cu succes a managementului calității totale în instituțiile de învățământ elementar, publice și private, din Uganda. Autorul a realizat interviuri semi-structurate cu 100 de titori selectați de la instituții de învățământ publice și private. Provocările care au fost identificate pe baza analizei datelor cercetării au fost următoarele: lipsa angajamentului în activitatea de conducere, nivelul scăzut de management, lipsa de resurse, lipsa unui model integrat de management al calității totale, lipsa de cooperare între cadrele didactice, rezistența față de schimbare din partea cadrelor didactice, lipsa unei pregătiri adecvate a personalului cu privire la managementul calității totale, ambiguitatea implementării modelului, concepția greșită cu privire la implementarea modelului.

Un alt rezultat al cercetării a indicat că nu există diferențe semnificative din punct de vedere statistic în ceea ce privește provocările care influențează implementarea managementului calității totale între instituțiile de învățământ private și publice.

Nasim, Sikander, Tian (2019) au utilizat analiza sistematică a literaturii din domeniul managementului calității educației pentru a explora realizările și limitele cercetărilor privind aplicarea managementului calității totale la nivelul învățământului superior și pentru a propune direcții viitoare de cercetare. Rezultatele analizei sistematice au condus la formularea mai multor concluzii. În primul rând, studiile sunt axate pe aspectele care vizează predarea și învățarea, dar neglijează influența altor factori din mediul extern. În al doilea rând, s-a constatat că cele mai multe cercetări surprind aspecte ale managementului calității la nivelul învățământului superior din țările avansate. Prin urmare, sunt mai puțin abordate aceste aspecte la nivelul învățământului superior din țările în curs de dezvoltare. Autorii consideră că este important ca în cercetările viitoare să fie abordate aceste limitări. De asemenea, este important să fie adoptată o perspectivă mai holistică a managementului calității în sectorul învățământului superior.

Studiul realizat de Popovici (Pintilie) Laura-Mirela (2019) a avut ca obiectiv elaborarea unui model de strategie sau a unei combinații de strategii manageriale prin care să se asigure avantajul competitiv și obținerea performanței la nivel organizațional, în unitățile de învățământ preuniversitar din România. Pentru realizarea acestui studiu, a fost utilizată ancheta prin sondaj, pe bază de chestionar structurat.

Instrumentul a fost administrat la 2697 cadre didactice din 44 de licee și școli profesionale din județul Suceava. Prelucrarea datelor s-a realizat cu ajutorul metodei SERVQUAL, pentru analiza calității serviciului. Rezultatele cercetării au arătat că nivelele de calitate pentru dimensiunile SERVQUAL au înregistrat doar scoruri negative.

Aceste date indică faptul că, în organizațiile școlare de învățământ liceal și/ sau profesional din județul Suceava, se înregistrează o calitate scăzută a serviciului prestat de managerii școlilor, prin comparație cu nivelul de calitate așteptat de cadrele didactice.

Alte studii (Díez, Villa, López, Iraurgi, 2020) au avut ca obiectiv evaluarea impactului sistemelor de management al calității asupra performanței centrelor educaționale. A fost efectuată o analiză pentru a evalua 14 unități de învățământ în care au fost implementate unul dintre cele două sisteme de calitate distincte: EFQM (European Foundation Quality Management) și Proiectul integrat de calitate.

Au fost analizați șapte factori principali: abordarea instituțională, structurile organizaționale, relațiile și viața împreună, consilierea și îndrumarea, curriculumul, familia și comunitatea și componenta management și servicii. La baza studiului se află o metodologie de tip cantitativ. Rezultatele cercetării au arătat că doi factori care vizează dimensiunile politicilor educaționale sunt evaluați mai bine: planificarea educațională și comunicarea. Prin urmare, managerii școlari și echipele de conducere se pot concentra asupra planificării și comunicării cu personalul didactic, cu elevii și cu familiile, pentru a facilita înțelegerea cât mai bună a strategiilor și obiectivelor.

Obiectivele studiului realizat de Kistiani și Permana (2020) a constatat în identificarea modului de implementare a aplicației managementul calității totale în învățământul superior, precum și a beneficiilor și barierelor care pot interveni. Tehnicile de colectare a datelor utilizate în acest studiu au fost observația, interviul și documentarea. Rezultatele acestui studiu relevă faptul că managementul calității totale oferă o viziune, pe care instituția de învățământ o poate realiza numai prin planificarea pe termen lung, prin elaborarea și implementarea planurilor anuale de calitate.

O nouă perspectivă este oferită de autorii Olmos-Gómez, Luque Suárez, Ferrara, Olmedo-Moreno (2020), deoarece au măsurat diferențele individuale în ceea ce privește satisfacția beneficiarilor educației cu privire la calitatea în învățământului superior, din perspectiva sustenabilității. Cercetarea a fost realizată pe un eșantion reprezentativ, format din 1091 italieni (510 elevi, 121 profesori, 469 părinți). Rezultatele studiului au indicat existența unor diferențe semnificative între grupuri. De exemplu, părinții studenților și profesorii au fost mai mulțumiți de aspectele legate de modul de gestionare a calității din învățământul superior și a resurselor didactice, cât și față de aspectele referitoare la managementul predării.

Tight (2020) a realizat o analiză sistematică a cercetărilor în domeniul asigurării calității și managementul calității la nivelul învățământului superior.

În prima parte a studiului, sunt descrise evoluția și semnificația termenilor cu privire la asigurarea calității și la managementul calității, din perspectiva utilizării în învățământul superior. Rezultatele cercetării evidențiază problemele care pot interveni în procesul de asigurare și gestionarea calității.

Un studiu complex a fost realizat de Vykydal, Folta, Nenadál (2020) cu scopul de a evalua calitatea la nivelul învățământului superior în contextul dezvoltării durabile. Au fost organizate trei conferințe speciale cu reprezentanți din peste 40 de instituții de învățământ superior din republica Cehă, atât publice, cât și private.

Au participat 240 de reprezentanți ai conducerii instituțiilor de învățământ superior, cum ar fi rectori sau prorectori, cancelari și membri ai conducerii superioare. În cadrul acestor conferințe, au fost realizate interviuri semi-structurate cu reprezentanți ai acestor școli, pentru a investiga opiniile despre necesitatea implementării managementului calității sau cu privire la propunerile privind modul în care ar trebui implementat un astfel de sistem de management. După această etapă, a fost demarată cercetarea de teren bazată pe efectuarea de observații în cadrul universităților cehe, pentru a descoperi starea actuală a asigurării și evaluării calității. Rezultatele cercetării arată că există o legătură strânsă între calitate și durabilitate. Dacă instituția de învățământ superior se străduiește să fie durabilă, trebuie să fie deschisă tuturor impulsurilor și tendințelor în domeniul managementului avansat al calității.

Studiul realizat de Karageorgos, Kriemadis, Travlos, Kokaridas (2021) se referă la planificarea și implementarea modelului managementului calității totale în educație, în școlile din Cipru.

Tranziția modelului TQM din domeniul afacerilor în educație a început în 1994 pentru a întări caracterul umanist al educației și îmbunătățirea calității serviciilor cu deplina participarea tuturor celor implicați. Cipru este recunoscută ca țară cu servicii educaționale foarte dezvoltate și calitative, caracteristici care sunt ușor de identificat. Scopul studiului este de a examina designul și implementarea modelului TQM în școala primară și gimnazială din Cipru și, de asemenea, să creeze un punct de referință și de colectare a constatărilor parțiale ale implementării modelului TQM în sistemul de educație din Cipru.

O înregistrare sistematică a cercetării a inclus proiectarea și implementarea modelului TQM în mediile educaționale folosind zece baze de date electronice și cuvinte cheie, inclusiv educație, Total Quality Management și cei șase factori care determină modelul TQM privind calitatea serviciilor oferite. Cercetarea a inclus articole revizuite, teze de doctorat și rezumate ale conferințelor din ultimii 20 de ani, conducând la concluzii viitoare de implementare a modelului TQM. Ciprul se concentrează în prezent pe evaluarea generală și implementarea TQM prin inovație și îmbunătățirea continuă a calității educației, prin utilizarea unor metode de predare diferențiată, în context virtual. Procesul de învățare este permanent adaptat, iar incluziunea elevilor cu dizabilități, precum și angajarea de noi cadre didactice constituie o abordare holistică a promovării modelului TQM în cadrul școlii.

Cercetarea a inclus o analiza studiilor referitoare la designul și implementarea modelului TQM în școlile din Cipru. Astfel, articolele studiate în această analiză sistematică au îndeplinit criterii specifice legate de participanții implicați în procesul de învățământ, la nivelul școlii primare și gimnaziale, elaborarea procedurilor, măsurarea rezultatelor și metodologia specifică cercetării. O atenție deosebită este acordată celor șase factori care definesc modelul TQM în educație, astfel: leadershipul, planificarea strategică, resursele, managementul resurselor umane, procese și sisteme și măsurători ale performanței.

Integrarea articolelor relevante despre proiectarea și implementarea modelului TQM în educația din Cipru a presupus o analiză de conținut bazată pe abordarea metodologică și scopul cercetării. Asta a dus la împărțirea articolelor în trei grupe și anume: articole teoretice, articole de cercetare și articole grupate în funcție de cei șase factori care determină calitatea învățământului din Cipru. Acest proces a dus la următoarele rezultate: un număr de 24 articole de cercetare și 13 articole de recenzie în reviste internaționale, 13 articole de cercetare la conferințe din Grecia, 12 teze de doctorat din Cipru și o teză postuniversitară din Cipru.

În general, proiectarea, implementarea și evaluarea modelului TQM în educația din Cipru se referă la cele șase dimensiuni - leadership (planificare strategică, managementul resurselor umane, procesele, resursele și parteneriatele și, în sfârșit, indicatori de performanță). Cipru se concentrează acum pe evaluarea generală a implementării modelului TQM pe baza inovării și îmbunătățirii continue a calității în educație, predarea diferențiată și „virtuală”, învățarea pe tot parcursul vieții, evidențierea diversității, includerea elevilor cu dizabilități și angajarea de noi profesori, care să implementeze o abordare holistică pentru promovarea calității în școli.

Arokiasamy și Krishnaswamy (2001) au realizat un studiu despre compatibilitatea și provocările implementării modelului managementului calității totale în educație. În multe țări din lume, o educație bună este o preocupare majoră. Performanța instituțiilor academice pe o piață a educației extrem de competitivă este determinată de nivelul de educație pe care îl oferă. Managementul calității totale (TQM), care este recunoscut ca o filozofie importantă de management pentru creșterea performanței, loialitatea clienților și excelența operațională, atrage atenția educatorilor, factorilor de decizie politică, academicilor și cercetătorilor. Deoarece această teorie a fost formulată pentru prima dată în industrie, există mult scepticism cu privire la faptul dacă poate fi aplicată în educație.

În acest sens, scopul principal al acestei cercetări este de a vedea dacă TQM și educația sunt compatibile. În același timp, această cercetare ar încerca să recunoască problemele de bază în implementarea modelului TQM în educație. Este de așteptat, ca această cercetare să poată trage o concluzie concretă cu privire la aplicabilitatea TQM în educație, precum și să conștientizeze cu privire la dificultățile care vor apărea în implementarea modelului TQM în educație.

Această analiză se concentrează pe explicarea a ceea ce ar putea împiedica un institut academic să încorporeze modelul TQM în procesele sale, determinând cât de aplicabil și compatibil este modelul TQM cu educația și determinând ce ar putea împiedica implementarea eficientă a TQM în educație.

Cu toate acestea, se poate spune că, pentru ca modelul TQM să fie viabil, trebuie creată o cultură a calității, adică este necesară o tranziție de la cultura de management convențională la o cultură completă a calității.

O cultură a calității este o colecție de idealuri, opinii și norme comune centrate pe încântarea consumatorilor și îmbunătățirea calității produselor și serviciilor în timp. Valorile modelului TQM, cum ar fi dezvoltarea performanței, dialogul colaborativ, rezolvarea problemelor bazate pe fapte în cadrul procesului de luare a deciziilor și altele pot fi promovate de o comunitate de calitate. Parteneriatul tradițional profesor-elev nu mai este benefic pentru toată lumea. Practicile profesionale de management trebuie să fie răspândite în instituțiile de învățământ. În cadrul modelului TQM, sunt disponibile o mare varietate de instrumente și tehnici. Metodele, strategiile și principiile TQM modelului alese la întâmplare nu pot avea nicio valoare practică. În schimb, este de preferat să fie folosite instrumente și strategii adecvate unui cadru academic. Trecerea la consistența absolută este un proces treptat și constant, care durează ani de zile. Dar, cu perseverență, muncă în echipă și ajutor, această transformare poate fi realizată.

În studiul realizat, Alhosani și Yaakub (2001) au evidențiat relația dintre practicile de management al calității totale și performanța școlii secundare cu efect de mediere a culturii organizaționale. Acest studiu își propune să investigheze modelarea ecuațiilor structurale pentru a determina relația dintre practicile de management al calității totale și performanța școlii secundare cu efect de mediere al culturii organizaționale din Abu Dhabi. Designul cercetării cantitative a fost adoptat pentru a obține informații de la respondenți. Un total de 320 de angajați ai școlii au fost selectați ca eșantion prin tehnica de eșantionare aleatorie stratificată. S-a folosit analiza datelor folosind modelarea ecuațiilor structurale.

Rezultatele studiului au indicat că a fost găsită o relație semnificativă între practicile de management al calității totale și performanța școlii secundare cu o valoare de  $-0.01$ . Constatările au arătat că există o relație semnificativă între practicile de management al calității totale și cultura organizațională cu o valoare de  $0,86$ ; s-a constatat o relație semnificativă și între cultura organizațională și performanța gimnaziului  $0,87$ . În plus, constatările au raportat că, cultura organizațională a arătat o mediere completă între practicile de management al calității totale și performanța școlii secundare. Acest studiu a concluzionat că, managementul calității totale ar da rezultate bune dacă școala secundară din Abu Dhabi îl folosește pentru a îmbunătăți performanța școlară.

Girmanová, Šolc, Blaško, Petřík (2022) au realizat un studiu de caz referitor la sistemul de management al calității în educație: aplicarea modelelor de management al calității în organizația educațională.

Misiunea principală a sistemului intern al calității în instituțiile de învățământ este de a dezvolta importanța calității în toate procesele, de a crea condiții adecvate pentru creșterea loialității și dezvoltării profesionale a personalului facultății, de a îmbunătăți continuu satisfacția studenților și de a obține recunoașterea instituțiilor de învățământ în ochii publicului. În introducere, această lucrare acoperă starea actuală a domeniului asigurării calității învățământului superior din Slovacia. Modelele de management al calității care pot fi utilizate în mod adecvat și eficient în condiții universitare sunt identificate în secțiunea următoare. Scopul acestei secțiuni de prezentare generală a fost acela de a rezuma avantajele și dezavantajele rezultate din implementarea modelelor de management al calității. Lucrarea include, de asemenea, un studiu de caz în care sunt descrise modele selectate de management al calității implementate la o universitate privată din Slovacia, în special modelul de proces ISO 9001 și modelul cadru comun de evaluare (CAF). Autoevaluarea în cadrul modelului CAF a fost realizată printr-un chestionar; datele obținute au fost evaluate prin scoring CAF clasic. Scopul autoevaluării a fost de a identifica zonele cu probleme și oportunitățile de îmbunătățire și de a propune acțiuni corective.

Pentru ca o organizație să funcționeze eficient, trebuie să identifice și să gestioneze numeroase activități interdependente. În acest proces, se pune accent pe evaluarea proceselor în ceea ce privește valoarea adăugată a acestora. Pentru a determina valoarea adăugată, este necesar ca procesele individuale să fie obiectiv măsurabile.

Această abordare a universității va permite proceselor relevante să se îmbunătățească continuu și să obțină astfel rezultatele dorite în performanța și eficacitatea acestora, care sunt semnul oricărei organizații de succes. Cel mai semnificativ beneficiu al introducerii standardului ISO 9001 este că a fost aplicat sistemul de procese din cadrul universității, împreună cu identificarea și interacțiunile acestor procese. Un alt beneficiu constă în implementarea acțiunilor corective. Analiza proceselor universitare va permite înțelegerea cât de eficient funcționează procedurile și activitățile existente. Pe această bază, este posibil să se implementeze controlul procesului sistemului, care este opusul controlului intuitiv (bazat pe tradiții, încercări și erori). Implementarea acestui sistem a contribuit la îmbunătățirea organizării muncii și a documentației, la eficientizarea metodelor de management și la creșterea satisfacției clienților.

Introducerea unui sistem adecvat de management al calității va permite instituției de învățământ superior nu numai să clarifice și să mărească eficiența procesului pedagogic, ci mai ales să obțină un avantaj competitiv în rândul altor instituții de învățământ superior.

Un sistem de management al calității ISO 9001 implementat corespunzător va oferi instrumente de management foarte eficiente, concentrate pe așteptările și nevoile studenților și profesorilor. Implementarea elementelor inovatoare de calitate va necesita o revizuire mai complexă a activităților, care se reflectă și în cultura organizației. Un alt pas important în ceea ce privește nevoia de cunoaștere aprofundată a tuturor proceselor și de identificare a deficiențelor a fost implementarea autoevaluării folosind modelul CAF. Autoevaluarea a ajutat la identificarea celor mai semnificative deficiențe și apoi au fost propuse mai multe acțiuni corective. În viitor, universitatea intenționează să efectueze din nou autoevaluare și să evalueze tendințele în dezvoltarea criteriilor individuale. Universitatea intenționează, de asemenea, să introducă valorile modelului TQM ca rezultat al implementării modelului CAF.

Studiul despre efectele inovației, managementului calității totale și internaționalizării asupra performanței organizaționale a instituțiilor de învățământ superior, realizat de Teixeira-Quiros, do Rosário Justino, Antunes, Godinho Mucharreira, Trindade Nunes (2022) analizează efectele strategiilor de inovare, dimensiunile managementului calității totale (TQM) și strategiile de internaționalizare pe care instituțiile de învățământ superior (IIS) le-ar putea adopta și efectele acestora asupra performanței lor organizaționale.

Din cauza globalizării și a schimbărilor și solicitărilor constante care au avut loc astăzi, instituțiile de învățământ superior sunt nevoite să caute noi instrumente de asigurare a calității în învățământul superior, pentru a asigura o mai mare competitivitate pe piețe și supraviețuirea acestora. Pentru a examina asocierea dintre variabilele independente, și anume dimensiunile TQM, strategiile de inovare și strategiile de internaționalizare cu variabila dependentă, adică performanța organizațională a instituțiilor de învățământ superior, am ales să folosim analiza de regresie liniară multiplă. A fost propus un model de regresie liniară multiplă cu nouă predictori.

Cele nouă variabile predictoare sunt: Comunicarea, Implicarea/împuternicirea profesorilor, Dezvoltarea/Formarea profesorilor, Îmbunătățirea continuă, Conducerea/Angajamentul administrației, Analiza datelor/Măsurarea rezultatelor, Concentrarea pe studenți, Strategii de inovare și Strategia de internaționalizare. Concluzionăm că unele variabile TQM au o asociere semnificativă cu performanța organizațională a IIS, și anume, Implicarea/împuternicirea profesorilor și Dezvoltarea/formarea profesorilor. Pe de altă parte, și strategiile de inovare și strategia de internaționalizare au o asociere semnificativă cu performanța organizațională a instituțiilor de învățământ superior. Această cercetare este de o importanță enormă pentru studiul instituțiilor de învățământ superior, având în vedere rolul acestora în dezvoltarea oricărei țări și impactul său asupra societății ca creatori de cunoaștere și știință. Deoarece aceste instituții trebuie să se confrunte din ce în ce mai mult cu medii de piață extrem de competitive, cunoașterea factorilor care pot ajuta la creșterea performanței organizaționale a instituțiilor de învățământ superior este de mare relevanță.

Colectarea datelor s-a realizat printr-un chestionar, elaborat cu întrebări închise, folosind o scală Likert de cinci puncte pentru a evalua concepțiile respondenților despre dimensiunile luate în considerare, unde 1 reprezintă „total dezacord” și 5 reprezintă „total de acord”. Pentru caracterizarea respondenților și a instituțiilor s-au folosit scale nominale și ordinale. Chestionarul a fost trimis prin e-mail, care conținea o scurtă explicație a anchetei și un link de acces la aceasta. Chestionarul a fost adresat cadrelor didactice din învățământul superior, respectiv din universitățile publice și private și din institutele politehnice care, pe lângă activitatea didactică, îndeplinesc concomitent și alte funcții instituționale, precum aparținerea președinției sau rectoratului, fiind membri ai consiliului științific, membri ai consiliului pedagogic, directori de licență sau masterat

etc. Colectarea datelor a fost efectuată în perioada octombrie-decembrie 2019 și au fost primite 316 chestionare valabile. În ceea ce privește caracteristicile respondenților, 170 erau femei (53,8%) și 146 bărbați (46,2%), doar un respondent avea sub 30 de ani (0,3%), 32 aveau între 31 și 30 de ani (10,1%), 122 erau între 41 și 50 de ani (38,6%), 113 aveau între 51 și 60 de ani (35,8%), iar 48 aveau peste 61 de ani (15,2%). În ceea ce privește anii de experiență academică în învățământul superior, 6 respondenți au avut mai puțin de 5 ani (1,9%), 32 au avut între 5 și 10 ani de activitate (10,1%), 89 au avut între 11 și 20 de ani (28,2%), iar 189. au avut peste 20 de ani de experiență academică (59,8%).

Această cercetare are o importanță enormă pentru studiul instituțiilor de învățământ superior, având în vedere rolul acestora în dezvoltarea oricărei țări și impactul său asupra societății ca și creatori de cunoaștere și știință.

Deoarece aceste instituții trebuie să se confrunte din ce în ce mai mult cu medii de piață extrem de competitive, cunoașterea factorilor care pot ajuta la creșterea performanței organizaționale a instituțiilor de învățământ superior este de mare relevanță.

O altă perspectivă este dată de autorii Alrehaili, Alothman, Alharbi, Abdulaziz (2022) în studiul privind impactul managementului calității totale în sistemul e-learning din învățământul superior. Sistemul informatic joacă un rol important în procesul de învățământ superior. Cu toate acestea, există întotdeauna o nevoie de a oferi servicii mai bune clienților. Prin urmare, Managementul Calității Totale (TQM) este critic în domeniul sistemului informațional. TQM este o filozofie a managementului modern care a intrat recent în domeniul educațional după ce și-a dovedit succesul și eficacitatea în alte domenii precum cel de afaceri. Astfel, instituțiile de învățământ superior continuă să investească masiv în asigurarea modelului TQM în cadrul sistemelor lor informaționale. Această lucrare își propune să evidențieze importanța modelului TQM în învățământul superior în ansamblu, precum și în domeniul e-learning-ului. Studiul oferă o abordare care îi poate ajuta pe cei interesați de asigurarea și evaluarea calității sistemelor informaționale în special în sistemele de e-learning ale învățământului superior. Chiar dacă implementarea principiului TQM a început mai întâi în afaceri, ea și-a demonstrat eficacitatea în alte domenii, cum ar fi sistemele de e-learning. Conceptul de calitate întărește munca în echipă, satisfacția clienților, leadership-ul și îmbunătățirea continuă. Sistemul E-learning în învățământul superior poate adopta modelul TQM, dar trebuie modificat pentru a înțelege complet mai multe aspecte ale educației.

Din moment ce educația nu are un produs tangibil, ci este o industrie de servicii. Avantajele modelului TQM includ creșterea încrederii angajaților, cea mai bună cooperare din diverse secții și, în final, dezvoltarea continuă a sistemelor informaționale pentru învățământul superior. Calitatea sistemului e-learning în învățământul superior este un subiect dificil. Acest lucru se datorează numărului de părți implicate, pe lângă schimbările din viața modernă. Dacă membrii instituției de învățământ implementează modelul TQM, acest lucru va avea ca rezultat o mai mare acuratețe și o performanță mai bună și astfel vor lua toate deciziile importante pentru dezvoltare și excelență. În acest studiu, s-au evidențiat aspectele implementării modelului TQM în e-learning și provocările care pot apărea.

Studiul realizat de Kaiseroglou, Sfakianaki, Koemtzi (2023) analizează impactul caracteristicilor demografice ale cadrelor didactice asupra parametrilor TQM în învățământul primar din Grecia.

Scopul acestei lucrări este de a evidenția aplicarea modelului TQM în învățământul primar prin explorarea punctelor de vedere ale profesorilor și, mai precis, prin examinarea impactului lor demografic, atitudinea lor față de modelul TQM. A fost realizat un studiu în rândul profesorilor din școlile primare publice grecești, cu scopul de a investiga opiniile acestora cu privire la șapte parametri TQM. Studiul a folosit un chestionar structurat care a fost evaluat pozitiv pentru validitate și fiabilitate. În total, au fost colectate 2088 de chestionare completate și au fost folosite teste non-parametrice. Rezultatele dezvăluie diferențe semnificative din punct de vedere statistic între grupurile de respondenți în funcție de sex, post-post, nivel de educație, vârstă și ani de experiență în educație fizică, precum și locația geografică a școlii. Studiul oferă dovezi empirice în timp real ale modelului TQM în învățământul primar din Grecia, îmbogățind literatura existentă, căreia îi lipsesc date empirice și validate de la nivelul învățământului primar.

Datele relevate de studiu indică diferențe de percepție a conceptului TQM și aplicarea acestuia în rândul participanților, iar răspunsul acestora ar trebui analizat în continuare pentru a explora motivele care le generează și, astfel, pentru a facilita inițierea practicilor TQM în mediul școlar.

Acest studiu a explorat percepțiile directorilor de școli și ale profesorilor asupra implementării TQM la nivelul învățământului primar. Contextul studiului a fost sistemul grecesc, care este destul de centralizat atât ca formă, cât și ca structură. Au fost colectate un total de 2088 de răspunsuri la chestionarul valid care a fost elaborat.

Au fost identificați șapte parametri TQM, care au fost examinați prin prisma datelor demografice ale respondenților. Acest lucru a oferit perspective noi, interesante și valoroase și conștientizare cu privire la învățământul primar. Prin urmare, prezentul studiu aduce o contribuție utilă comunității științifice și profesionale, deoarece oferă dovezi ale impactului datelor demografice asupra parametrilor TQM identificați.

Un alt studiu realizat de Idan (2023) analizează o serie de aplicații procedurale ale managementului calității totale în învățământul universitar din Irak, în contextul pandemiei de COVID-19.

Studiul a urmărit stabilirea infrastructurii de bază care să faciliteze implementarea aplicațiilor procedurale de management al calității totale, prin introducerea unei structuri de management al calității totale complet funcțională, în colegii și departamente științifice, în conformitate cu standardele recunoscute internațional, prin îndeplinirea ISO 21001: standarde pentru cerințele sistemului de management al instituțiilor de învățământ 2018 în context pandemic. A fost tipărit un chestionar care include toate aspectele și 40 de teme distribuite la trei categorii de voluntari: studenți, studenți absolvenți și membri ai facultății de la universitate. Studiul actual a presupus calculul a mai multor parametri cheie, inclusiv numărul mediu de voluntari, nivelul mediu de satisfacție pentru toate opțiunile și proporția de satisfacție generală atribuită valorilor medii observate în toate grupurile. Rezultatele indică un rating relativ scăzut de 15 și un nivel de satisfacție de 25,125 în rândul eșantionului de studenți care au participat la studiu. În contextul învățământului postuniversitar, scara a atins o valoare numerică de 12,1, rezultând o rată de satisfacție de 48,4. Răspunsurile sau alternativele oferite de membri respectați ai facultății de la universitate au indicat un nivel ridicat de încredere și claritate. Rezultatele indică faptul că un procent mare dintre respondenți 62.322 și-au exprimat fără echivoc satisfacția în răspunsul categoric de „exact da” cu o frecvență similară de 8.725. Motivul din spatele selecției lor poate fi atribuit diversilor factori, cum ar fi proximitatea lor de decanat, marea lor experiență în munca universitară, participarea lor activă la procesele de luare a deciziilor și impactul limitat al pandemiei de COVID-19. Rata de satisfacție a profesorilor universitari a ajuns la 80,57% per total. Grupul de studenți absolvenți s-a clasat pe locul al doilea, atingând un vârf de 70,56%. În schimb, cifrele statistice se referă la studenții de licență au fost relativ mai mici, s-au clasat pe locul al treilea cu o rată de 55,21%.

Răspunsurile de la licență au fost puțin scăzute, cu un scor de 15 și un scor de satisfacție de 25,125. Pentru studenții absolvenți, răspunsurile au fost clare și foarte specifice, cu un scor de 12,1 și un scor de satisfacție de 48,4. Dar răspunsurile cadrelor universitare au fost mai încrezătoare și clare, au obținut 8,725, iar gradul de satisfacție a fost de 62,322. Acest fenomen remarcabil este atribuit răspândirii epidemiei de coronavirus și adoptării unor modele educaționale precum blended learning și e-learning cu care nu sunt obișnuiți, ceea ce a dus la o divizare tangibilă între student și instituția academică. În ceea ce privește studenții absolvenți, aceștia au rămas neafecțați de epidemia de COVID-19, deoarece au primit prelegeri față în față în sala de clasă și au fost aproape de universitățile și membrii facultății lor. În timp ce profesorii universitari au fost ușor afectați de apropierea de decanat, experiența lor vastă în activitatea universitară, participarea lor active în procesele de luare a deciziilor și impactul minim al epidemiei de COVID-19. Procentul total de satisfacție a profesorilor universitari a fost de 80,57%. Pe locul doi s-au clasat studenții absolvenți care și-au exprimat sentimente pozitive, cu un scor de 70,57%. În schimb, satisfacția studenților de licență a fost mai scăzută, ocupându-se pe locul al treilea la 55,1%.

Autorii Mishra, Pandey, Rana, Mehta (2023) au elaborat un studiu referitor la analiza Modelului Managementului Calității Totale în Învățământul Tehnic Superior din India. Lucrarea determină comportamentul în Învățământul Tehnic Superior din India prin utilizarea instrumentelor și tehnicilor de management al calității totale. În prima etapă s-a realizat analiza sistematică a literaturii de specialitate, iar în cea de a doua etapă s-a realizat analiza cantitativă a datelor culese din formularul google cu privire la cei șase factori ai modelului TQM. Pentru analiza și interpretare s-a folosit software-ul IBM SPSS ȘI AMOS, pentru a construi modele TQM și relațiile dintre aceste modele. Modelul de analiză a trecut toate testele și poate fi folosit pentru a examina managementul calității oricărei instituții sau organizații. Mai mult, s-a constatat că acești factori ajută la înțelegerea cererii în timp real a studenților și se pot face încercări de a le îndeplini. În încercarea de a afla criteriile de succes, s-a constatat, că colectarea datelor în timp real este foarte esențială. Schimbările din economie, societate, cultură și tehnologie contribuie toate la dezvoltarea societății cunoașterii. Dacă India ar deveni o superputere în sectorul cunoașterii, aceasta ar permite o accelerare semnificativă a ritmului actual de dezvoltare economică.

S-a descoperit că metodele statistice sunt eficiente pentru analizarea și prognoza naturii inputurilor furnizate de populația generală. În acest studiu, accentul principal a fost pe stabilirea unei legături între managementul calității și criteriile esențiale de succes și s-a efectuat, de asemenea, o examinare aprofundată a elementelor primare care, dacă sunt abordate, pot avea ca rezultat o îmbunătățire semnificativă pentru organizație. Este sugerat un model TQM conceptualizat pentru atingerea excelenței în instituturile de învățământ superior, care depinde de o serie de caracteristici, toate acestea conducând la succesul organizației.

Un studiu recent realizat de Almusawy (2024) analizează rolul strategiei de management al calității totale pentru îmbunătățirea sistemului de e-learning în lumina schimbărilor climatice pentru un sistem educațional durabil în instituțiile de învățământ superior.

Acest studiu examinează relația dintre variabila Strategia de management al calității totale (STQM) și variabila E-Learning System (ELS) în contextul schimbărilor climatice. Scopul este de a dezvolta un sistem educațional durabil care să încorporeze eficient îmbunătățirile tehnologice la Universitatea din Kufa. S-a folosit chestionarul electronic și metoda eșantionării aleatoare, datele au fost colectate prin trimiterea prin e-mail a link-ului chestionarului electronic către mii de profesori din comunitatea studiată (2.262) de predare, iar pe baza acesteia s-a constatat că dimensiunea optimă a eșantionului a constituit la (327) predare și, prin urmare, chestionarul a fost distribuit; există (20) chestionare care nu au fost primite și (12) chestionare la care nu s-a răspuns complet.

A fost realizat un sondaj al perspectivelor diverșilor indivizi, prin eșantionare aleatorie și a folosit tabele statistice pentru a investiga populația de 2262 de membri ai personalului didactic. Studiul a stabilit că dimensiunea ideală a eșantionului cuprinde 327 de membri ai personalului didactic. Dintre sondajele trimise, 20 nu au fost primite, iar 12 au fost incomplete. Prin urmare, pentru analiza statistică au fost utilizate 295 de chestionare care au îndeplinit criteriile. Constatările au demonstrat un impact considerabil și favorabil al întregii abordări ale managementului calității asupra sistemului de e-learning. S-a constatat că implementarea unui control cuprinzător al calității în sistemul e-learning este eficientă și ar trebui utilizată. Eficacitatea sistemului de e-learning în învățământul superior depinde de implementarea managementului calității totale. Au fost făcute mai multe sugestii pentru a îmbunătăți standardul învățământului superior din Irak și pentru a stabili un sistem educațional durabil în

mijlocul provocărilor generate de schimbările climatice. Atunci când formulează planuri strategice cuprinzătoare pentru managementul calității, toți membrii facultății trebuie să depună eforturi maxime pentru a atinge managementul calității totale. Acest lucru poate fi realizat prin contribuția cu idei benefice și prin implementarea de programe educaționale avansate, adaptând în același timp programele academice pentru a anticipa efectele schimbărilor climatice.

Pentru a implementa eficient managementul calității totale (TQM) în sistemul de e-learning în învățământului superior, trebuie făcute mai multe ajustări pentru a aborda în mod adecvat numeroasele aspecte ale educației. Constatările studiului oferă dovezi ale consecințelor practice și confirmarea experimentală a ipotezelor de impact, indicând o influență semnificativă a diferitelor părți ale strategiei complete de management al calității asupra sistemului de e-learning. Această descoperire evidențiază importanța dezvoltării managementului cuprinzător al calității în cadrul instituției pentru îmbunătățirea sistemului e-learning, ca răspuns la schimbările climatice. Acest lucru este crucial pentru stabilirea unui sistem educațional durabil, care să se alinieze cu progresele tehnologice și progresul științific. Rezultatele studiului, din punct de vedere al implicațiilor practice, indică o influență substanțială a devotamentului managementului superior față de sistemul de e-learning pe o scară mai largă.

Acest lucru sugerează că universitatea posedă o conducere competentă, capabilă să implementeze eficient sistemul elearning. Constatările empirice ale studiului demonstrează influența substanțială a componentei de formare și educație în cadrul sistemului de e-learning la un nivel cuprinzător. Acest lucru sugerează că universitatea oferă cursuri de formare și ateliere de lucru pentru a îmbunătăți educația și a implementa sistemul de e-learning. Constatările empirice ale studiului arată un impact etic clar asupra participării angajaților la sistemul de e-learning. Acest lucru indică faptul că instituția colaborează activ cu angajații săi pentru a promova capacitățile cognitive îmbunătățite, pentru a învăța noi abilități și pentru a îmbunătăți performanța generală la locul de muncă, oferind un cadru educațional durabil. Concluziile studiului ilustrează consecințele tangibile ale încorporării îmbunătățirii continue în influența morală a sistemului de e-learning. Aceste constatări indică faptul că instituțiile sunt dedicate îmbunătățirii serviciilor lor pentru studenți și profesori prin implementarea tehnologiei moderne și monitorizarea activă a progreselor lor.

Încorporarea managementului calității totale în întregul plan de învățământ superior este crucială. Procesului de evaluare și urmărire ar trebui să li se acorde cea

mai mare importanță, deoarece ele formează nucleul întregului proces de management al calității în fazele de dezvoltare și rămân incomplete fără a lua în considerare influența e-learning-ului în contextul schimbărilor climatice. Implementarea e-learning-ului în învățământul superior întâmpină numeroase probleme datorită sistemelor sale informatice complexe.

Prin urmare, aceste sisteme trebuie să prezinte o distincție mai semnificativă pentru a stabili instituții de înaltă calitate în diverse discipline. Atunci când formulează o strategie completă de management al calității, tot personalul didactic trebuie să fie pregătit să abordeze schimbările climatice, oferind idei pentru a valorifica și a utiliza programe sofisticate. Crearea unui mediu educațional adecvat este crucială pentru implementarea cu succes a sistemului de e-learning în universități. Aceasta presupune eliminarea oricăror obstacole, fie că sunt legate de personal, resurse sau tehnologie, pentru a stabili un sistem educațional de lungă durată. Acest studiu investighează corelația dintre variabila unui plan cuprinzător de management al calității și variabila unui sistem de e-learning, cu accent pe schimbările climatice, pentru a stabili un sistem educațional durabil în Irak.

În Tabelul 2.1., este realizată o analiză a studiilor realizate în perioada 2013-2024, în domeniul managementului calității educației. Criteriile care au stat la baza acestei analize au fost următoarele: obiective urmărite, metode de cercetare utilizate, participanți și rezultate obținute.

**Tabelul 2.1.** Studii realizate în domeniul managementului calității educației în perioada 2013-2024

Nr. crt.	Autor(i)	Obiective	Metode de cercetare	Participanți	Rezultate
1.	Asif, Awan, Khan, Ahmad (2013)	identificarea factorilor de succes ai managementului calității totale în universitățile pakistaneze	chestionar	cadre didactice	Factorii de succes ai managementului calității totale sunt: leadershipul, viziunea, măsurarea și analiza, controlul și evaluarea proceselor, proiectarea programelor, alocarea resurselor.

2.	Iancu (2013)	înțelegerea, analizarea, explicarea și optimizarea fenomenului în managementul școlar	mixtă	cadre didactice, manageri școlari din învățământul preuniversitar	Au fost propuse modalități prin care să se poată ajunge la calitate în învățământ și performanță în management.
3.	Karahan și Mete (2014)	determinarea și evaluarea managementului calității la nivelul unei instituții de învățământ superior în funcție de feedbackul studenților	chestionar	243 studenți	Aspectele legate de conținutul educației și formării, calitatea resurselor tehnologice au fost apreciate pozitiv de către studenți.
4.	Mashagba (2014)	identificarea impactului managementului calității totale asupra performanței academice din cadrul universităților	chestionar	120 membri	Deciziile consiliului de administrație au efect asupra performanței academice din cadrul Universității din Iordania.
5.	Ejionueme și Oyoyo (2015)	investigarea modului de aplicare a managementului calității totale în conducerea școlii gimnaziale din zona Umuahia	chestionar	358 repondenți, (53 directori, 53 directori adjuncți, 252 profesori)	Există o diferență semnificativă între evaluările medii ale directorilor, directorilor adjuncți și cadrelor didactice în concordanță cu gradul de aplicare a managementului calității totale în conducerea școlii secundare din zona Umuahia.
6.	Ivana (2015)	analiza aspectelor pozitive și îmbunătățirea calității la nivelul programelor de studii universitare	chestionar	absolvenți	Există diferențe între percepția față de calitatea programului de studiu absolvit și dezvoltarea competențelor specifice și transversale.

7.	Poruțiu (2015)	identificarea indicatorilor de performanță specifici ai calității la nivelul învățământului superior	chestionar	candidați	Au fost identificate zonele în care sunt necesare îmbunătățiri ale managementului calității.
8.	Sohel-Uz-Zaman și Anjalin (2016)	evaluarea compatibilității managementului calității totale cu educația	interviu	experți în domeniul educației	Au fost identificate beneficiile adoptării managementului calității totale, cât și dificultățile care pot interveni.
9.	Karageorgos, Patsiaouras, Kokaridas, Kriemadis, Travlos (2017)	elaborarea și validarea unui chestionarului pentru analiza managementului calității totale aplicat la nivelul învățământului primar din Grecia	chestionar	112 învățători (55 de gen masculin, 57 de gen feminin)	Rezultatul cercetării a constat în construirea unui chestionar valid pentru analiza aspectelor caracteristice ale managementului calității totale.
10.	Martin și Parikh (2017)	analiza comparativă a asigurării interne a calității în învățământul superior la nivel internațional la nivel internațional	studiu de caz	factori de decizie și manageri în domeniul calității	Au fost furnizate informații cu referire la modalitățile de îmbunătățire a dezvoltării și aplicării managementului calității în universități.
11.	Avila (2018)	evaluarea practicilor de management al calității totale ale administratorilor școlii	cercetare descriptivă	132 de profesori, 37 de administratori școlari	Există o corelație între practicile utilizate în managementul calității totale de către administratorii de școli la nivelul instituțiilor de învățământ în raport cu performanța academică a elevilor.
12.	Díez, Iraurgi, Villa (2018)	analiza modelului de excelență EFQM	chestionar	42 manageri, 273 profesori	Atât modelul de excelență EFQM, cât și modelul proiectului integrat de calitate

		și a proiectului integrat de calitate la nivelul organizațiilor școlare			au înregistrat scoruri ridicate în ceea ce privește percepția cadrelor didactice și managerilor din școli asupra calității.
13.	Hasan, Islam, Shams, Gupta (2018)	îmbunătățirea calității mediului școlar pentru a motiva din învățământul primar să meargă la școală	focus-grup, interviu	părinți, profesori, elevi și administratori din 12 școli din zona locală Khulna	Soluțiile propuse au fost grupate în trei categorii: ameliorarea calității predării prin aplicarea managementului calității totale, reducerea abandonului școlar, îmbunătățirea managementului calității la nivelul clasei.
14.	Menezes, Martins, Oliveira (2018)	analiza dimensiunilor eficacității managementului educației la nivelul instituțiilor de învățământ superior	chestionar	cadre didactice, directori, personal administrativ	Planificarea strategică și demersul operațional influențează direct eficiența managementului calității.
15.	Seyfried și Pohlenz (2018)	investigarea factorilor determinanți ai eficacității pentru asigurarea calității	mixtă	manageri din instituțiile de învățământ superior	Cooperarea cu alte organizații este una din condițiile eficacității în ceea ce privește asigurarea calității.
16.	Shahmohammadi (2018)	explorarea rolului managementului calității totale la nivelul programelor educaționale pentru clasa întâi	chestionar	324 cadre didactice	Dimensiunile managementului calității totale influențează eficacitatea programelor educaționale pentru clasa întâi.
17.	Taahyadin și Daud (2018)	determinarea relației dintre indicatorii	chestionar	375 de profesori din învățământul	Există o corelație ridicată între toți indicatorii de calitate la nivelul organizației școlare.

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

23.	Díez, Villa, López, Iraurgi (2020)	evaluarea impactului sistemelor de management al calității asupra performanței instituțiilor educaționale	chestionar	directori de la 15 instituții școlare	Planificarea educațională și comunicarea au fost evaluate în mod pozitiv de către respondenți.
24.	Kistiani și Permana (2020)	identificarea modului de implementare a aplicației managementul calității totale în învățământul superior	observație, interviu, documentare	experți în domeniul calității educației	Instituția de învățământ superior poate realiza viziunea stabilită, numai prin planificarea pe termen lung, prin elaborarea și implementarea planurilor anuale de calitate.
25.	Olmos-Gómez, Luque Suárez, Ferrara, Olmedo-Moreno (2020)	măsurarea diferențelor individuale în ceea ce privește satisfacția beneficiarilor educației cu privire la calitatea educației, din perspectiva sustenabilității	chestionar	1091 italieni (510 elevi, 121 profesori, 469 părinți)	Părinții studenților și profesorii au fost mai mulțumiți de aspectele legate de modul de gestionare a calității din învățământul superior și a resurselor didactice, cât și față de aspectele referitoare la managementul predării.
26.	Tight (2020)	explorarea cercetărilor în domeniul managementul calității la nivelul învățământului superior	analiza sistematică a literaturii de specialitate	studii	Au fost identificate problemele care pot interveni în procesul de asigurare și gestionare a calității.
27.	Vykydal, Folta, Nenadál (2020)	evaluarea calității la nivelul învățământului superior în contextul dezvoltării durabile	interviu semi-structurat	240 de reprezentanți ai conducerii instituțiilor de învățământ superior	Rezultatele cercetării arată că există o legătură strânsă între calitate și durabilitate.

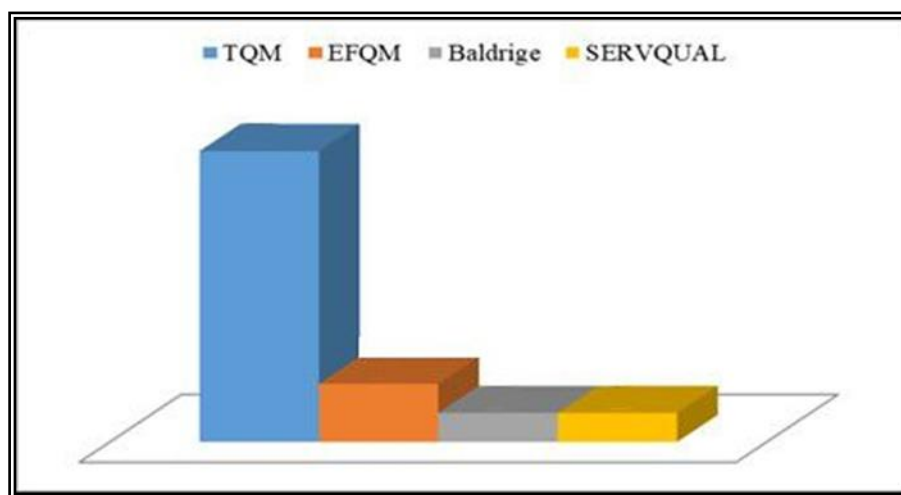
28.	Karageorgos, Kriemadis, Travlos, Kokaridas (2021)	analiza studiilor referitoare la designul și implementarea modelului TQM în școlile din Cipru	analiza sistematică a literaturii de specialitate	un număr de 24 articole de cercetare și 13 articole de recenzie în reviste internaționale, 13 articole de cercetare la conferințe din Grecia, 12 teze de doctorat din Cipru și o teză postuniversitară din Cipru din ultimii 20 de ani	Analiza realizată va crea o bază de referință viitoare care oferă o imagine de ansamblu a aplicării TQM în Cipru.
29.	Arokiasamy, Krishnaswamy (2021)	determinarea compatibilității dintre modelul TQM și educație	interviu	interviuri cu experți și cunoștințe personale	Pentru ca modelul TQM să fie viabil, trebuie creată o cultură a calității, adică este necesară o tranziție de la cultura de management convențională la o cultură completă a calității.
30.	Alhosani, Yaakub (2021)	determinarea relației dintre practicile de management al calității totale și performanța școlii secundare cu efect de mediere a culturii organizaționale	chestionar	320 de angajați ai școlii	Modelul managementului calității totale ar da rezultate bune dacă școala secundară din Abu Dhabi îl folosește pentru a îmbunătăți performanța școlară.
31.	Girmanová, Šolc, Blaško, Petrík (2022)	sistemul de management al calității în educație: aplicarea modelelor de management al calității în organizația educațională	studiu de caz	manageri în domeniul calității și factori de decizie	Universitatea intenționează să efectueze din nou autoevaluarea și să evalueze tendințele în dezvoltarea criteriilor individuale. Universitatea intenționează, de asemenea, să introducă valorile modelului TQM ca rezultat al implementării modelului CAF.

32.	Texeira-Quiros, do Rosário Justino, Antunes, Godinho Mucharreira, Trindade Nunes (2022)	măsurarea efectelor inovației, managementului calității totale și internaționalizării asupra performanței organizaționale a instituțiilor de învățământ superior	chestionar	316 cadre didactice din învățământul superior	S-a evidențiat o relație pozitivă între modelul TQM și performanța organizațională.
33.	Alrehaili, Alothman, Alharbi, Abdulaziz (2022)	explorarea cercetărilor privind impactul managementului calității totale în sistemul e-learning din învățământul superior	analiza sistematică a literaturii de specialitate	studii	S-au evidențiat aspectele implementării modelului TQM în sistemele e-learning și provocările care pot apărea.
34.	Kaiseroglou, Sfakianaki, Koemtzi (2023)	aplicarea modelului TQM în învățământul primar prin explorarea punctelor de vedere ale profesorilor și, mai precis, prin examinarea impactului lor demografic, atitudinea lor față de principiile TQM	chestionar	2088 directori și profesori din școlile primare publice grecești	Rezultatele studiului aduc o contribuție utilă comunității științifice și profesionale, deoarece oferă dovezi ale impactului datelor demografice asupra parametrilor TQM identificați.
35.	Idan (2023)	stabilirea infrastructurii de bază care să faciliteze implementarea aplicațiilor procedurale de management al calității totale, prin	chestionar	studenți, studenți absolvenți și membrii unei facultăți	Rezultatele obținute recomandă studiul fezabilității aplicării standardului internațional ISO 9001 în universitățile irakiene după pandemia COVID-19 și analiza repercusiunilor negative care împiedică fezabilitatea implementării standardului

		introducerea unei structuri de management al calității totale complet funcțională, în colegii și departamente științifice, în conformitate cu standardele recunoscute internațional, prin îndeplinirea ISO 21001: standarde pentru cerințele sistemului de management al instituțiilor de învățământ 2018 în context pandemic			internațional ISO 9001 în instituțiile academice, în special în contextul pandemiei COVID-19.
36.	Mishra, Pandey, Rana, Mehta (2023)	analiza Modelului Managementului Calității Totale în Învățământul Tehnic Superior din India	mixtă	studenți	Este sugerat un model TQM conceptualizat pentru atingerea excelenței în institutele de învățământ superior, care depinde de o serie caracteristici, toate acestea conducând la succesul organizației.
37.	Almusawy (2024)	analiza rolului strategiei de management al calității totale pentru îmbunătățirea sistemului de e-learning în lumina schimbărilor climatice pentru un sistem educațional durabil în instituțiile de învățământ superior din Irak	chestionar	2262 de membri ai personalului didactic	Rezultatele studiului evidențiază următoarele aspecte referitoare la: importanța rolului managementului calității totale și al strategiei de management în învățământul superior în lumina schimbărilor climatice și utilizarea eficientă inteligenței artificiale pentru a îmbunătăți sistemul de e-learning ca răspuns la provocările generate de schimbările climatice.

*Analiza Temei 1* a evidențiat preferința pentru modelul managementului calității totale în analiza studiilor educaționale. Rezultatele analizei sistematice asupra studiilor în domeniu a condus la constatarea faptului că modelul apare în cele mai multe studii (Asif et al., 2013; Avila, 2018; Ejionueme și Oyoyo, 2015; Karageorgos et al., 2017; Kigozi, 2019; Kistiani & Permana, 2020; Mashagba, 2014; Nasim et al., 2019; Shahmohammadi, 2018; Sohel-Uz-Zaman & Anjalin, 2016; Karageorgos, Kriemadis, Travlos, Kokaridas, 2021; Arokiasamy, Krishnaswamy, 2021; Alhosani, Yaakub, 2021; Girmanová, Šolc, Blaško, Petřík, 2022; Texeira-Quiros, do Rosário Justino, Antunes, Godinho Mucharreira, Trindade Nunes, 2022; Alrehaili, Alothman, Alharbi, Abdulaziz, 2022; Kaiseroglou, Sfakianaki, Koemtzi, 2023; Idan, 2023; Mishra, Pandey, Rana, Mehta, 2023; Almusawy, 2024).

Există și studii, în care sunt analizate alte modele ale calității: modelul de excelență EFQM (Ivana, 2015; Díez et al., 2018), modelul de excelență Baldrige (Menezes et al., 2018), proiectul integrat de calitate (Díez et al., 2018), modelul SERVQUAL (Popovici, 2019). O reprezentare grafică a frecvențelor obținute pentru fiecare model al calității educației este realizată în Figura 2.2.



**Figura 2.2.** *Reprezentarea grafică a frecvențelor obținute cu referire la modelele calității educației*

*Concluziile aferente analizei pe Tema 2* relevă că predomină studiile cantitative în domeniul managementului calității în educație, identificându-se unele diferențieri în funcție de metodologia de cercetare utilizată. Cele mai multe studii au la bază utilizarea chestionarului ca metodă de cercetare (Asif et al., 2013; Díez et al., 2018; Díez et al., 2020; Ejionueme și Oyoyo, 2015; Elahi & Ilyas, 2019; Ivana, 2015; Karageorgos et al.,

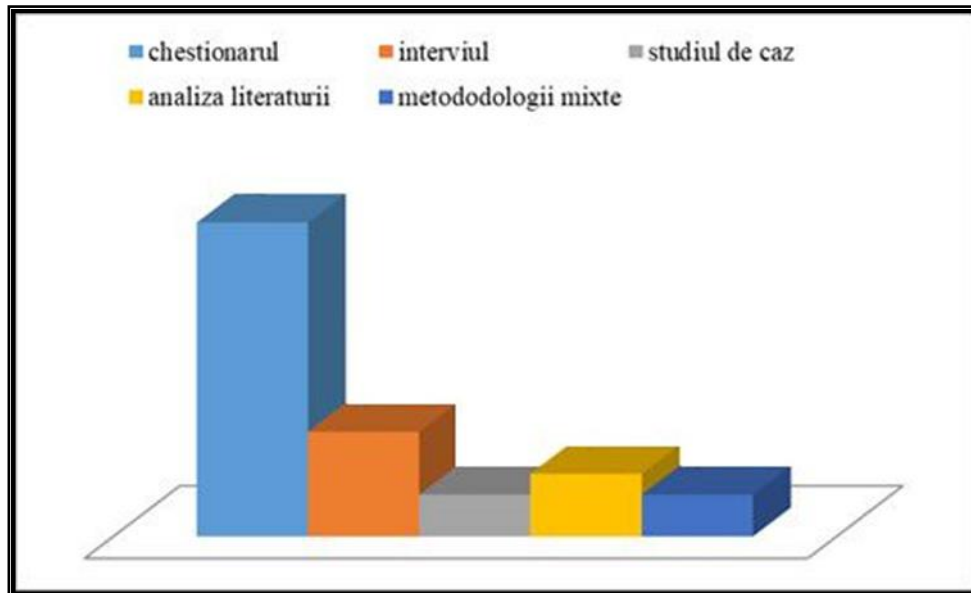
2017; Karahan & Mete, 2014; Mashagba, 2014; Menezes et al., 2018; Olmos-Gómez et al., 2020; Shahmohammadi, 2018; Popovici, 2019; Poruțiu, 2015; Taahyadin & Daud, 2018; Alhosani, Yaakub , 2021; Texeira-Quiros, do Rosário Justino, Antunes, Godinho Mucharreira, Trindade Nunes, 2022; Kaiseroglou, Sfakianaki, Koemtzi, 2023; Idan, 2023; Mishra, Pandey, Rana, Mehta, 2023; Almusawy, 2024).

Există și câteva cercetări calitative, centrate pe utilizarea interviului (Hasan et al., 2018; Kigozi, 2019; Kistiani & Permana, 2020; Sohel-Uz-Zaman & Anjalin, 2016; Vykydal et al., 2020; Arokiasamy, Krishnaswamy, 2021), a studiului de caz (Avila, 2018; Martin & Parikh, 2017; Girmanová, Šolc, Blaško, Petřík, 2022).

Se poate observa că : există câteva studii centrate pe analiza literaturii de specialitate (Crissien-Borrero et al., 2019; Nasim et al., 2019; Tight, 2020; Karageorgos, Kriemadis, Travlos, Kokaridas, 2021; Alrehaili, Alothman, Alharbi, Abdulaziz ,2022).

Foarte puține studii au la bază metodologia mixte de cercetare (Iancu, 2013; Seyfried & Pohlenz, 2018; Mishra, Pandey, Rana, Mehta, 2023).

În Figura 2.3. se pot observa frecvențele obținute cu privire la metodele de cercetare utilizate în studiile din domeniul managementului calității educației.



**Figura 2.3.** *Reprezentarea grafică a frecvențelor obținute cu referire la metodele de cercetare utilizate în studiile din domeniul managementului calității educației*

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

## **2.3. Investigarea percepției cadrelor didactice din învățământul preuniversitar față de managementul calității în educație: cercetare calitativă**

### **2.3.1. Metodologia cercetării**

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

Dimensiunile analizate au fost următoarele:

#### *Dimensiunea 1*

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

#### *Dimensiunea 2*

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

#### *Dimensiunea 3*

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

#### *Dimensiunea 4*

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

#### *Dimensiunea 5*

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

### *Dimensiunea 6*

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

### *Dimensiunea 7*

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

#### **a. Operaționalizarea conceptelor**

Conceptul principal de management al calității în educație a fost operaționalizat în mai multe elemente caracteristice. Acestea definesc percepția cadrelor didactice din învățământul preuniversitar față de următoarele aspecte:

- cuvinte și expresii referitoare la managementul calității educației;
- standardele de asigurarea calității educației în învățământul preuniversitar;
- avantajele implementării acestor standarde;
- rolul cadrelor didactice în managementul calității educației;
- probleme întâmpinate în managementul calității educației;
- cauze ale acestor probleme;
- soluții pentru rezolvarea problemelor apărute.

Aceste aspect au fost investigate în raport cu caracteristicile demografice ale respondenților: mediul de rezidență (urban, rural), experiența profesională (0-5 ani, 5-10 ani, 10-30+ ani), cursuri în domeniu (da, nu), membru în comisia de asigurarea calității (da, nu).

Pentru realizarea cercetării, s-a urmărit investigarea percepției a 30 de cadre didactice din învățământul preuniversitar față de managementul calității educației. În funcție de caracteristicile demografice, respondenții au fost grupați în diferite categorii.

#### **b. Metode și tehnici de cercetare**

În cadrul studiului de față de tip exploratoriu, este utilizată metoda *interviului semistructurat sau slab dirijat*, datorită faptului că oferă libertate de expunere a temei și obiectivelor. Ghidul de interviu pentru identificarea percepției cadrelor didactice față de diferite aspecte ale managementului calității educației este prezentat în Anexa 2.

Abordarea în profunzime a temei de cercetare rezultă din studierea unor probleme mai complexe prin utilizarea unor ghiduri de interviu amănunțite, de o mare subtilitate. Răspunsurile la interviu sunt mai personale, mai profunde și mai utile în cercetări vizând personalitatea, motivația etc. Flexibilitatea metodei indică multitudinea de forme pe care le prezintă interviul. Metoda poate fi ajustată pentru diverse tipuri de investigație, scopuri și destinații diverse. Controlul ridicat al situației se referă la faptul că metoda interviului asigură operatorului controlul succesiunii enunțurilor, adaptarea acestora la subiect, posibilitatea corectării răspunsurilor etc. În situația de interviu, cercetătorul are posibilitatea de a observa comportamentele non-verbale ale subiectului, astfel încât se poate mări cantitatea și calitatea informațiilor obținute. Rata ridicată a răspunsurilor este determinată de reducerea ratei refuzului de participare la cercetare prin contactul direct.

De asemenea, prin interviu se poate asigura formularea răspunsurilor la toate enunțurile, ceea ce permite acumularea tuturor datelor necesare verificării ipotezelor cercetării. Dimpotrivă, rata non-răspunsului este foarte ridicată în cazul chestionarului.

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

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

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

### **2.3.2. Rezultate**

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

#### *Dimensiunea 1*

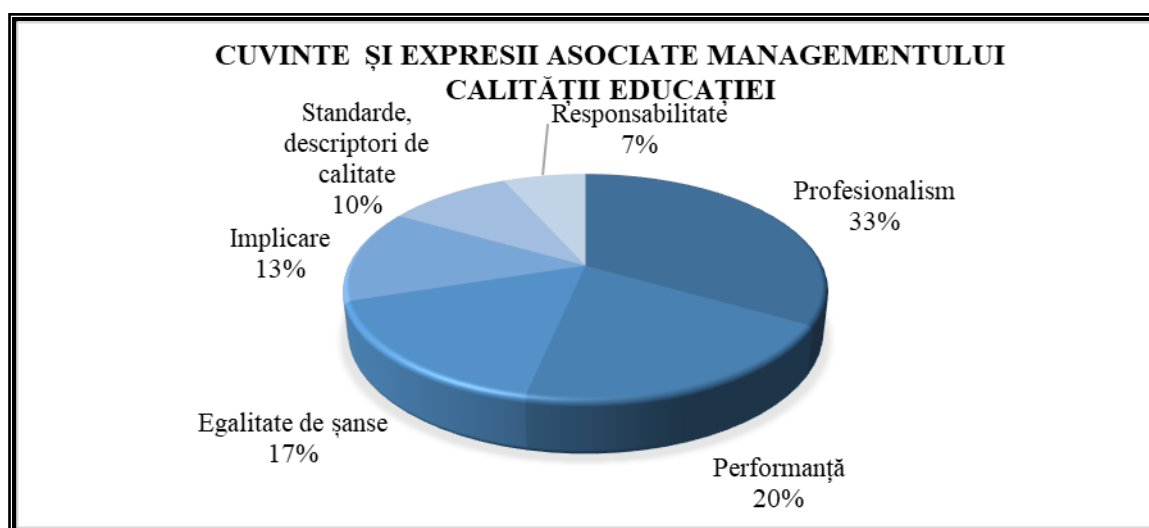
Managementul calității educației este asociat frecvent de către cadrele didactice cu nivelul de performanță.

Pentru interpretarea **dimensiunii 1**, a fost calculată frecvența pentru fiecare categorie de răspunsuri și vor fi precizate procentele. În Tabelul 2.2. sunt prezentate rezultatele obținute cu privire la percepția cadrelor didactice față de cuvintele și expresiile asociate managementului calității educației.

**Tabelul 2.2.** *Rezultatele obținute în ceea ce privește percepția cadrelor didactice față de asocierea unor cuvinte și expresii referitoare la managementul calității educației*

Nr.	Categorii	Frecvența	Procente
1.	Profesionalism	10	33%
2.	Performanță	6	20%
3.	Egalitate de șanse	5	17%
4.	Implicare	4	13%
5.	Standarde, descriptori de calitate	3	10%
6.	Responsabilitate	2	7%

Conform datelor reprezentate grafic, se observă că 33% dintre cadrele didactice au menționat cuvântul profesionalism ca fiind relevant atunci când vorbim despre managementul calității educației. Pentru cele mai puține cadre didactice din lotul de cercetare, cuvântul responsabilitate este asociat cu managementul calității educației. Datele obținute sunt reprezentate grafic în Figura 2.4.



**Figura 2.4.** *Reprezentarea grafică a rezultatelor obținute cu privire la percepția cadrelor didactice față de asocierea unor cuvinte și expresii legate de managementul calității educației*

## Dimensiunea 2

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

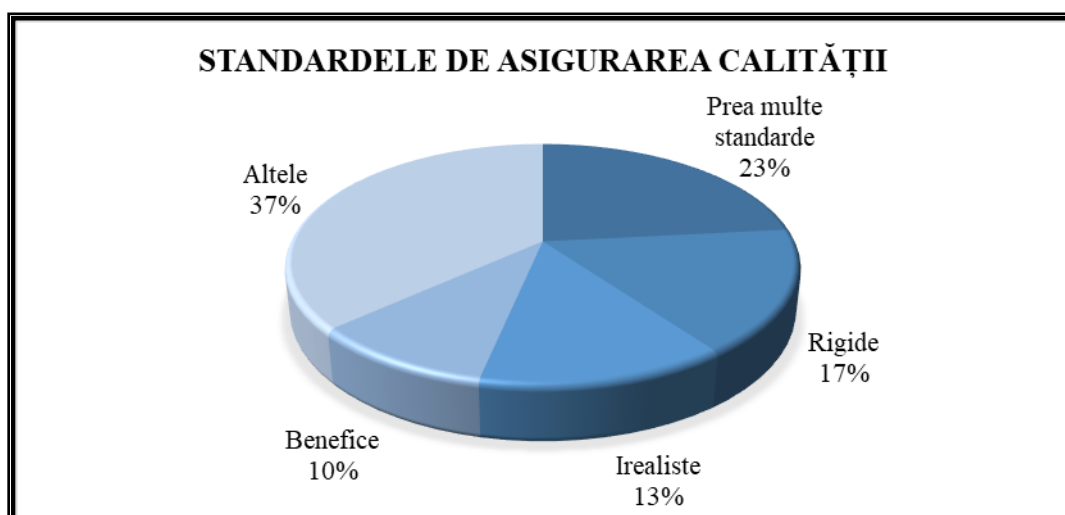
În vederea interpretării dimensiunii 2, a fost calculată frecvența pentru fiecare categorie de răspunsuri și vor fi precizate procentele.

În Tabelul 2.3. sunt prezentate rezultatele obținute cu privire la percepția cadrelor didactice față de standardele de asigurare a calității educației.

**Tabelul 2.3.** Rezultatele obținute în ceea ce privește percepția cadrelor didactice față de standardele de asigurare a calității educației la nivelul învățământului preuniversitar

Nr.	Categorii	Frecvență	Procente
1.	Prea multe standarde	7	23%
2.	Rigide	5	17%
3.	Irealiste	4	13%
4.	Sunt benefice	3	10%
5.	Sunt necesare	11	37%

Conform datelor reprezentate grafic, se observă că 23% dintre cadrele didactice au afirmat că sunt prea multe standarde, 37 % dintre cadrele didactice având răspunsuri diferite. Pentru cele mai puține cadre didactice din lotul de cercetare, standardele de asigurarea calității educației sunt cotate ca fiind benefice. Datele obținute sunt reprezentate grafic în Figura 2.5.



**Figura 2.5.** Reprezentarea grafică a rezultatelor obținute cu privire la percepția cadrelor didactice față de standardele de asigurarea calității educației

### *Dimensiunea 3*

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

Interpretarea dimensiunii 3, s-a realizat prin calcularea frecvenței pentru fiecare categorie de răspunsuri și sunt precizate procentele.

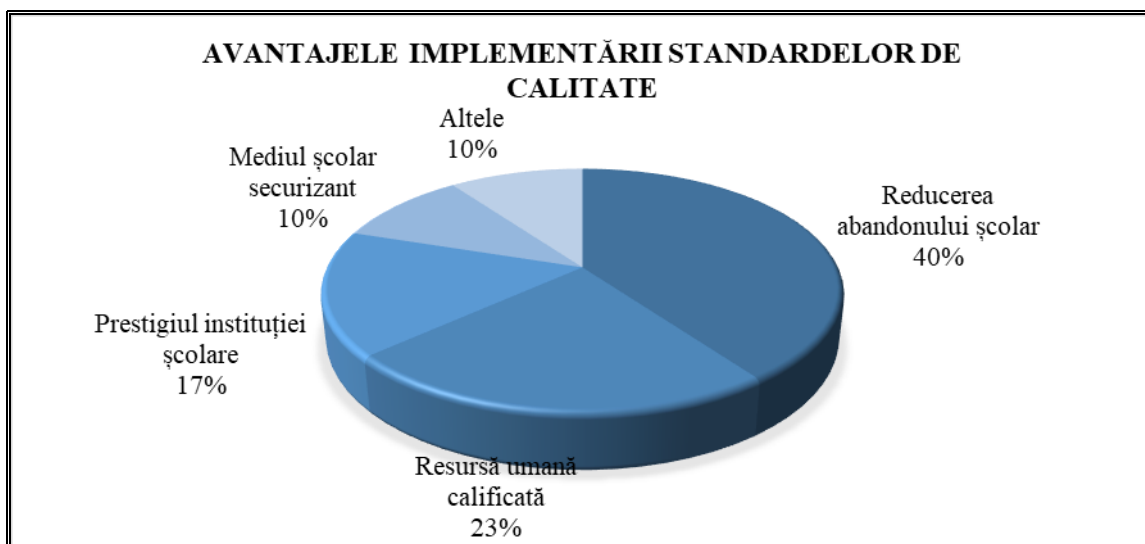
În Tabelul 2.4. sunt prezentate rezultatele obținute cu privire la percepția cadrelor didactice față de avantajele implementării standardelor de asigurare a calității educației.

<b>Nr.</b>	<b>Categorii</b>	<b>Frecvența</b>	<b>Procente</b>
1.	Reducerea abandonului școlar	12	40%
2.	Resursă umană calificată	7	23%
3.	Prestigiul instituției școlare	5	17%
4.	Mediu școlar securizant	3	10%
5.	Altele	3	10%

Plecând de la datele reprezentate grafic, se observă că 40% dintre cadrele didactice intervievate pun ca prim avantaj reducerea abandonului școlar, 10% dintre cadrele didactice având răspunsuri diferite.

Pentru cele mai puține cadre didactice din lotul de cercetare, avantajul implementării standardelor de asigurarea calității educației sunt cotate ca fiind mediul școlar securizant.

Datele obținute sunt reprezentate grafic în Figura 2.6.



**Figura 2.6.** *Reprezentarea grafică a rezultatelor obținute cu privire la percepția cadrelor didactice față de avantajele implementării standardelor de asigurarea calității educației în învățământul preuniversitar*

#### *Dimensiunea 4*

Rolul principal al cadrelor didactice din învățământul preuniversitar cu privire la managementul calității educației este cel de conducător. Interpretarea dimensiunii 4, s-a realizat prin calcularea frecvenței pentru fiecare categorie de răspunsuri și sunt precizate procentele.

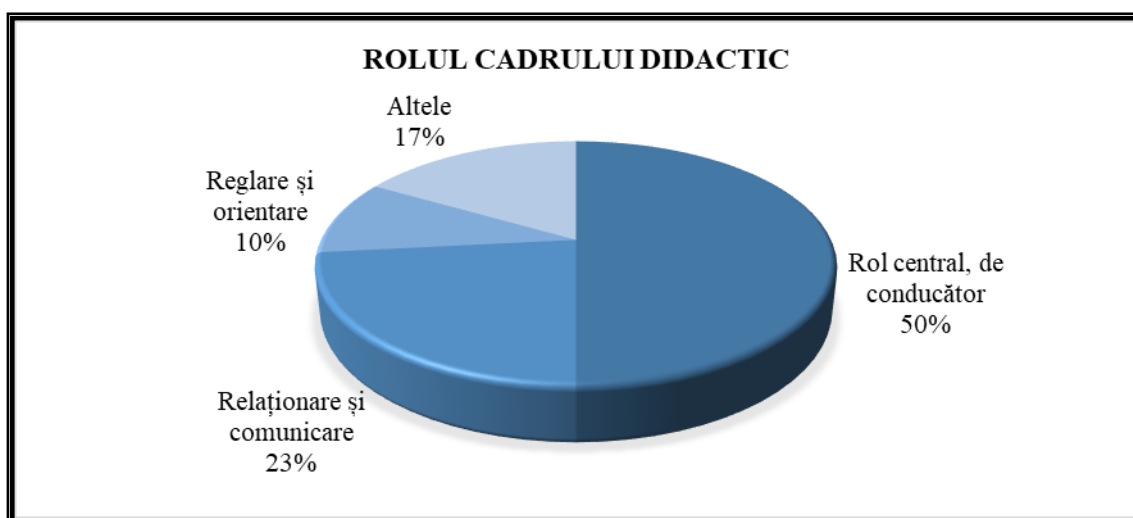
În Tabelul 2.5. sunt prezentate rezultatele obținute cu privire la percepția cadrelor didactice față de rolul pe care îl au în realizarea managementului calității educației.

**Tabelul 2.5.** *Rezultatele obținute în ceea ce privește percepția cadrelor didactice față de rolul pe care îl au în realizarea managementului calității educației*

Nr.	Categorii	Frecvența	Procente
1.	Rol central, de conducător	15	50%
2.	Relaționare și comunicare	7	23%
3.	Reglare și orientare	3	10%
4.	Altele	5	17%

Conform datelor reprezentate grafic, se observă că 50% dintre cadrele didactice intervievate consideră că rolul lor principal în managementul calității educației este unul central, de conducere, 17% dintre cadrele didactice având răspunsuri diferite.

Pentru cele mai puține cadre didactice din lotul de cercetare, rolul lor în managementul calității educației este acela de reglare și orientare. Datele obținute sunt reprezentate grafic în Figura 2.7.



**Figura 2.7.** *Reprezentarea grafică a rezultatelor obținute cu privire la percepția cadrelor didactice față de rolul pe care îl au în realizarea managementului calității educației*

#### *Dimensiunea 5*

Problemele care intervin în managementul calității educației în percepția cadrelor didactice din învățământului preuniversitar sunt de ordin material. Interpretarea dimensiunii 5, s-a realizat prin calcularea frecvenței pentru fiecare categorie de răspunsuri și sunt precizate procentele. În Tabelul 2.6. sunt prezentate rezultatele obținute cu privire la percepția cadrelor didactice față de problemele pe care le-au constat în managementul calității educației.

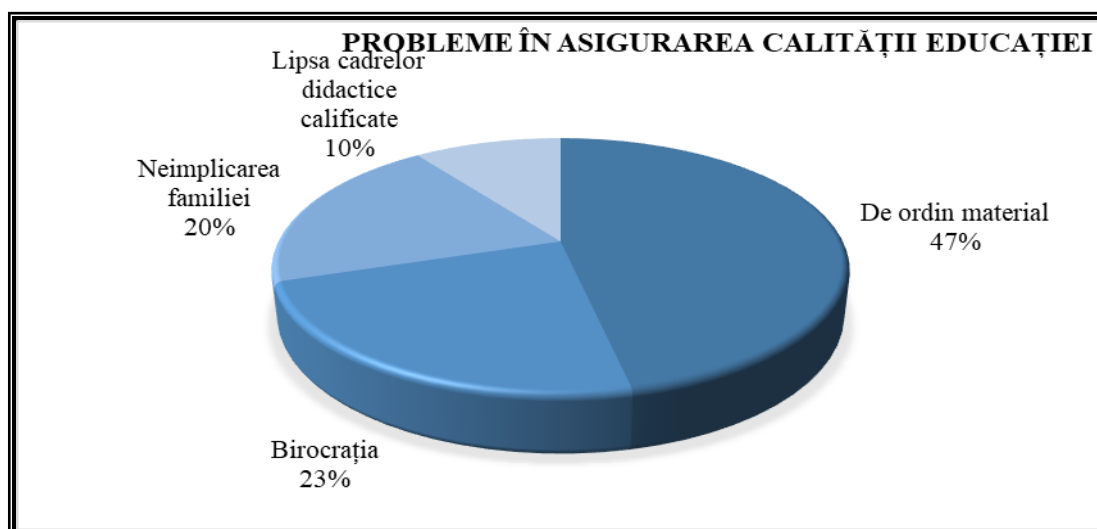
**Tabelul 2.6.** *Rezultatele obținute în ceea ce privește percepția cadrelor didactice față de problemele pe care le-au constat în managementul calității educației*

Nr.	Categorii	Frecvența	Procente
1.	De ordin material	14	47%
2.	Birocrația	7	23%
3.	Neimplicarea familiei	6	20%
4.	Lipsa cadrelor didactice calificate	3	10%

Conform datelor reprezentate grafic, se observă că 47% dintre cadrele didactice intervievate consideră că principala problemă apărută în managementul calității educației este de ordin material.

Pentru cele mai puține cadre didactice din lotul de cercetare o problemă deosebită în managementul calității educației, este faptul că nu sunt cadre didactice calificate.

Datele obținute sunt reprezentate grafic în Figura 2.8.



**Figura 2.8.** *Reprezentarea grafică a rezultatelor obținute cu privire la percepția cadrelor didactice față de problemele pe care le-au constat în managementul calității educației*

### *Dimensiunea 6*

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

Interpretarea dimensiunii 6, s-a realizat prin calcularea frecvenței pentru fiecare categorie de răspunsuri și sunt precizate procentele.

În Tabelul 2.7. sunt prezentate rezultatele obținute cu privire la percepția cadrelor didactice față de cauzele problemelor pe care le-au constat în managementul calității educației.

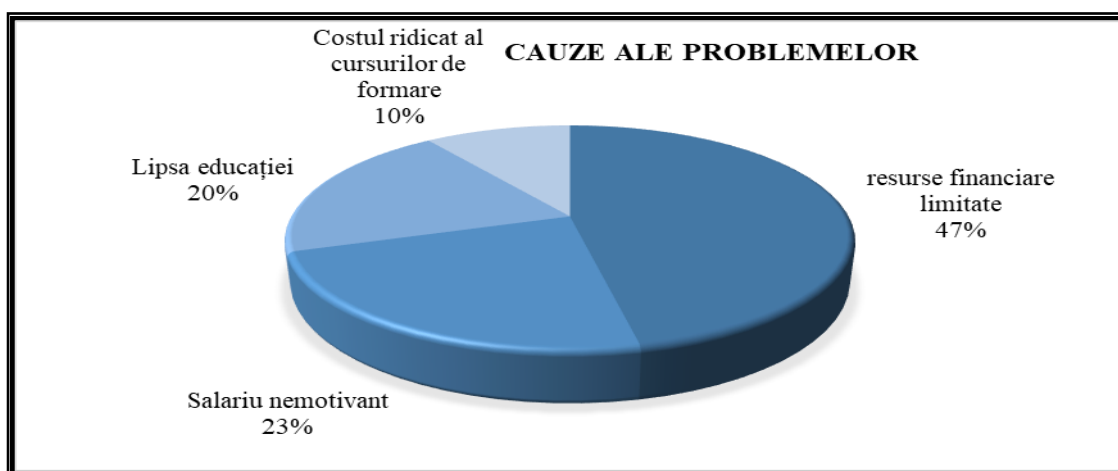
**Tabelul 2.7.** *Rezultatele obținute în ceea ce privește percepția cadrelor didactice față de cauzele problemelor pe care le-au constat în managementul calității educației*

Nr.	Categorii	Frecvența	Procente
1.	Resurse financiare limitate	14	47%
2.	Salariu nemotivant	7	23%
3.	Lipsa educației	6	20%
4.	Costul ridicat al cursurilor de formare	3	10%

Conform datelor reprezentate grafic, se observă că 47% dintre cadrele didactice intervievate consideră că principala cauză a problemelor apărute în managementul calității educației este datorată resurselor financiare limitate.

Pentru cele mai puține cadre didactice din lotul de cercetare cauza problemelor apărute în managementul calității educației, este aceea a costului ridicat a cursurilor de formare.

Datele obținute sunt reprezentate grafic în Figura 2.9.



**Figura 2.9.** Reprezentarea grafică a rezultatelor obținute cu privire la percepția cadrelor didactice față de cauzele problemelor pe care le-au constatat în procesul de asigurare a calității educației

#### Dimensiunea 7

Soluțiile propuse pentru prevenirea și/ sau eliminarea problemelor care intervin în managementul calității educației vizează gestionarea eficientă a resurselor. Interpretarea dimensiunii 7, s-a realizat prin calcularea frecvenței pentru fiecare categorie de răspunsuri și sunt precizate procentele.

În Tabelul 2.8. sunt prezentate rezultatele obținute cu privire la percepția cadrelor didactice cu privire la soluțiile propuse în vederea soluționării/eliminării problemelor apărute în managementul calității educației.

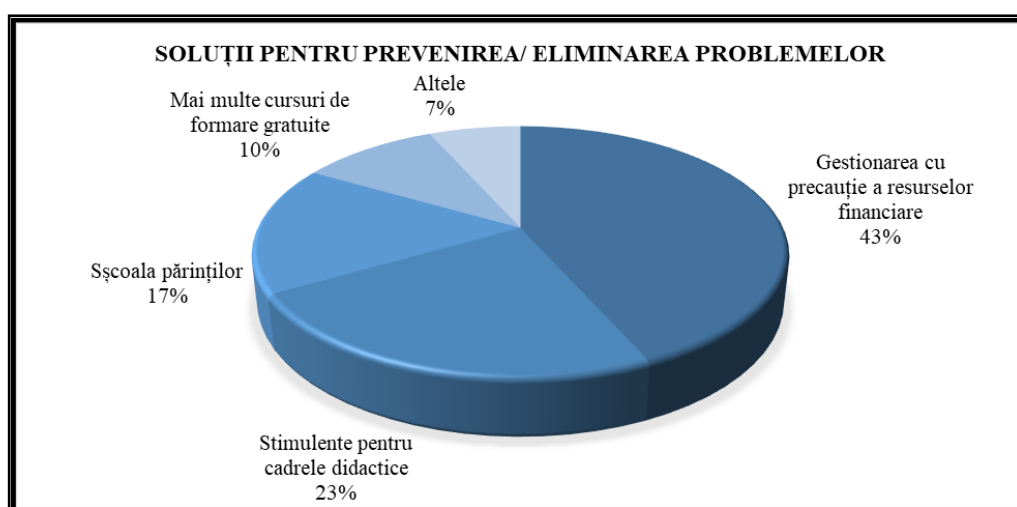
**Tabelul 2.8.** *Rezultatele obținute în ceea ce privește percepția cadrelor didactice față de soluțiile propuse pentru prevenirea/eliminarea problemelor apărute în managementul calității educației*

Nr.	Categorii	Frecvența	Procente
1.	Gestionarea cu precauție a resurselor financiare	13	43%
2.	Stimulente pentru cadre didactice	7	23%
3.	Școala părinților	5	17%
4.	Mai multe cursuri de formare gratuite	3	10%
5.	Altele	2	7%

Conform datelor reprezentate grafic, se observă că 43% dintre cadrele didactice intervievate consideră că principala soluție în prevenirea/eliminarea problemelor apărute în managementul calității educației este gestionarea cu precauție a resurselor financiare.

Pentru cele mai puține cadre didactice din lotul de cercetare soluția problemelor apărute în managementul calității educației, ar fi existența unor cursuri de formare gratuite.

Datele obținute sunt reprezentate grafic în Figura 2.10.



**Figura 2.10.** *Reprezentarea grafică a rezultatelor obținute cu privire la percepția cadrelor didactice față de soluțiile propuse pentru prevenirea/eliminarea problemelor apărute în managementul calității educației*

## **2.4. Investigarea atitudinii cadrelor didactice din învățământul preuniversitar față de implementarea managementului calității în educație: cercetare cantitativă**

### **Obiectivele și ipotezele cercetării**

Obiectivul general al cercetării vizează investigarea atitudinii cadrelor didactice față de implementarea managementului calității educației la nivelul învățământului preuniversitar.

#### **Ipotezele cercetării**

##### *Ipoteza generală 1*

Atitudinea cadrelor didactice este deschisă față de elementele caracteristice celor șase dimensiuni ale managementului calității educației.

##### *Ipoteza generală 2*

Există diferențe semnificative în ceea ce privește atitudinea cadrelor didactice, după variabilele independente.

### **2.4.1. Metodologia de cercetare**

#### **a. Operaționalizarea conceptelor și definirea variabilelor**

Conceptul principal de management al calității educației a fost operaționalizat în șase componente, care corespund dimensiunilor: leadership, planificare strategică, centrarea pe elev, centrarea pe angajați, managementul informațiilor, asigurarea calității activităților didactice în mediul online. Variabilele dependente sunt reprezentate de cele șase dimensiuni ale managementului calității educației. Ca variabilele independente au fost considerate caracteristicile demografice ale eșantionului:

- genul (feminin, masculin),
- nivelul de învățământ (învățământ preșcolar, învățământ primar, învățământ gimnazial, învățământ liceal),
- mediul de predare (urban, rural),
- experiența profesională (debutant, definitivat, gradul II, gradul I),
- funcție de conducere (cu funcție de conducere, fără funcție de conducere),
- membru în comisia de evaluare și asigurare a calității (da, nu),
- membru în consiliul de administrație (da, nu),
- tipurile de platforme utilizate (Google Classroom, Microsoft Teams, G-Suite, Zoom, Adservio),
- adresa de e-mail (cu e-mail, fără e-mail).

## **b. Eșantionul de cercetare**

Pentru a stabili eșantionul de cercetare s-a folosit cercetarea selectivă, a unei părți reprezentative din populație (selecție, eșantion). Eșantionul a fost studiat anterior, iar gradul de reprezentativitate a ținut cont de: caracteristicile populației ce urmează a fi studiate: populație omogenă vs. eterogenă (nivelul dispersiei indivizilor în jurul mediei); mărimea eșantionului: mărimea eșantionului nu se determină ca proporție din colectivitatea totală; sporul de reprezentativitate nu este direct proporțional cu creșterea volumului eșantionului; există formule teoretice de determinare a mărimii unui eșantion, care țin cont de nivelul probabilității cu care se face estimarea și de mărimea erorilor de estimare; acestea sunt diferite pentru variabilele numerice / nonnumerice; procedura (schema) de eșantionare folosită: modul de construire, destructurare a eșantionului; acest aspect influențează considerabil reprezentativitatea unui eșantion.

Procedee de eșantionare.

Distincția clasică care se face când se discută tipurile de eșantionare este între eșantionarea aleatoare (probabilistică) și eșantionarea nealeatoare (nonprobabilistică) utilizată în această cercetare. În eșantionarea nealeatoare (dirijată, nonprobabilistică), unitățile eșantionului sunt stabilite conform unor criterii prestabilite, obiective. Este procedura cel mai des folosită în realizarea de anchete și sondaje, deși, în sens strict nu permite, calculul reprezentativității eșantionului.

Cea mai cunoscută tehnică de eșantionare nonprobabilistică este eșantionarea pe cote. Formal, procedeul se aseamănă cu eșantionarea prin stratificare (se folosesc și aici, în linii mari, aceiași factori de stratificare), numai că aici se indică „cote” (frecvența indivizilor ce prezintă anumite însușiri). Cotele pot fi: independente ( pentru gen) și ”cote legate” (încrucișate).

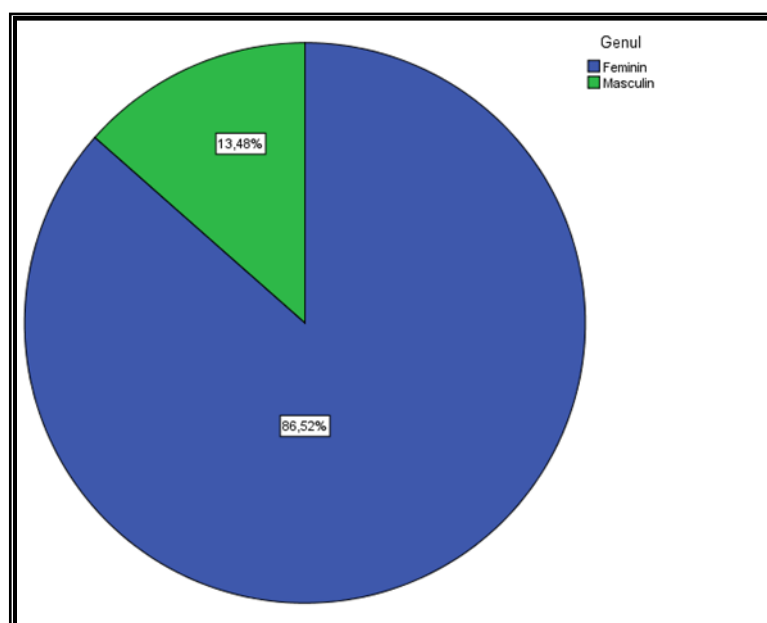
Pentru transmiterea chestionarului nou elaborat a fost utilizat google form, iar link-ul generat a fost trimis pe e-mail. Au fost utilizate bazele de date, cu personalul din sistemul de învățământ preuniversitar, de la nivelul Casei Corpului Didactic Neamț; bazele de date cu toți directorii de unități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

Lotul de cercetare este constituit din 942 de cadre didactice din țară, care este structurat în funcție de variabilele independente (Anexa 3), după cum este prezentat în tabelul 2.9.

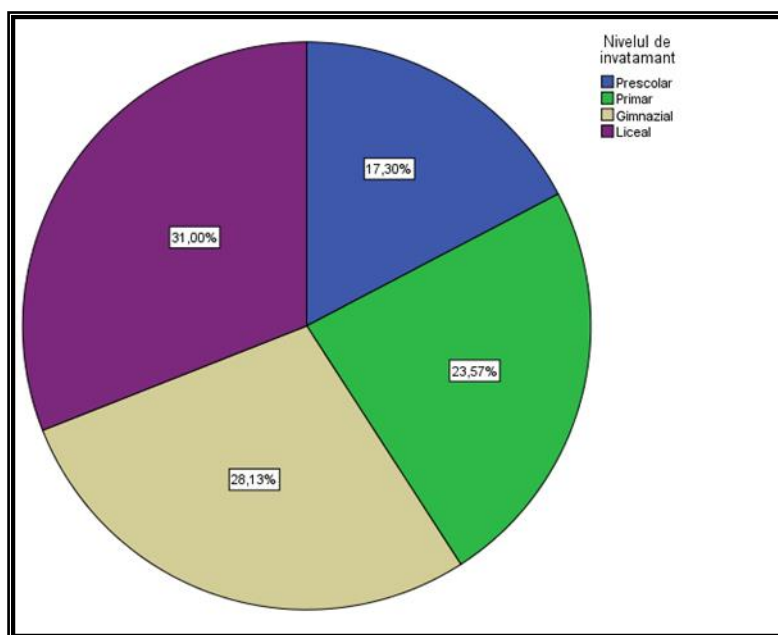
**Tabelul 2.9.** Structura eșantionului

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

În funcție de variabila *gen* (Figura 2.11.), 815 de cadre didactice sunt de gen feminin, reprezentând 86,5% din total, iar 127 sunt de gen masculin, reprezentând 13,5%.

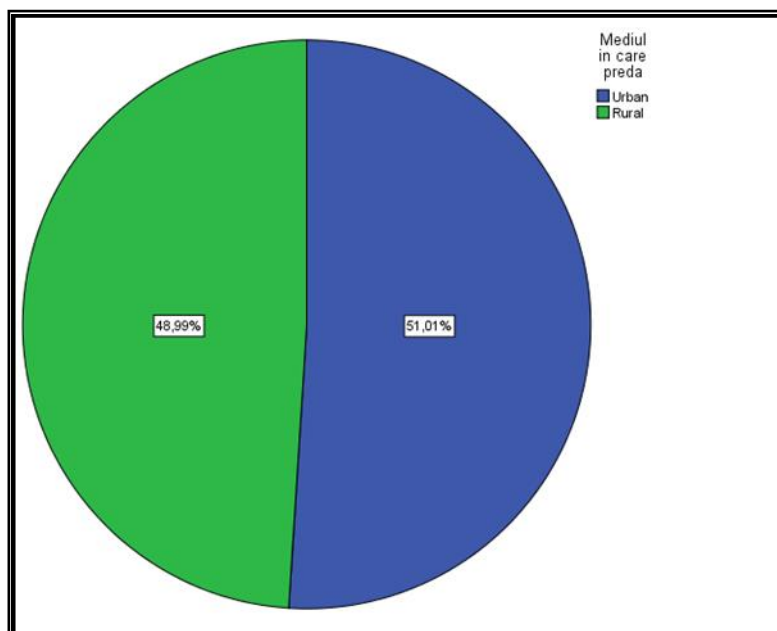
**Figura 2.11.** Distribuția eșantionului după variabila *gen*

După variabila *nivelul de învățământ* (Figura 2.12.), 163 de cadre didactice sunt din învățământul preșcolar (17,3%), 222 din învățământul primar (23,6%), 265 din învățământul gimnazial (28,1%), 292 din învățământul liceal (31%).



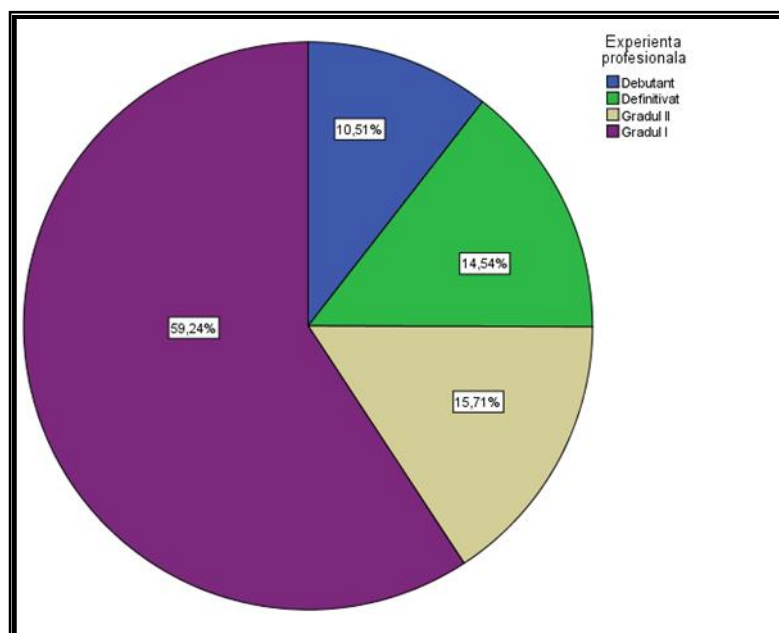
**Figura 2.12.** Distribuția eșantionului după variabila nivelul de învățământ

Referitor la variabila *mediul de predare* (Figura 2.13.), 480 cadre didactice predau în mediul urban (51%) și 462 predau în mediul rural (49%).



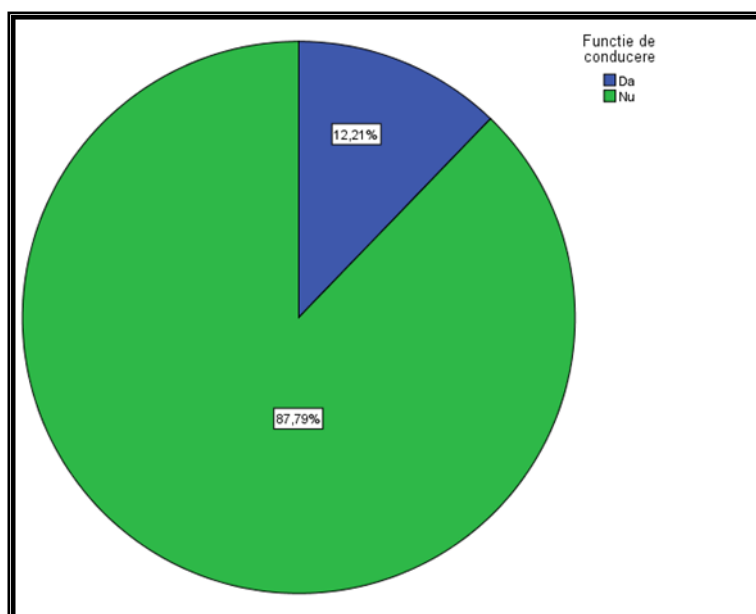
**Figura 2.13.** Distribuția eșantionului după variabila mediul de predare

În funcție de variabila *experiență profesională* (Figura 2.14.), 99 cadre didactice sunt debutanți (10,51%), 137 au gradul definitivat (14,54%), 148 au gradul didactic II (15,71%), iar 558 au gradul didactic I (59,24%).



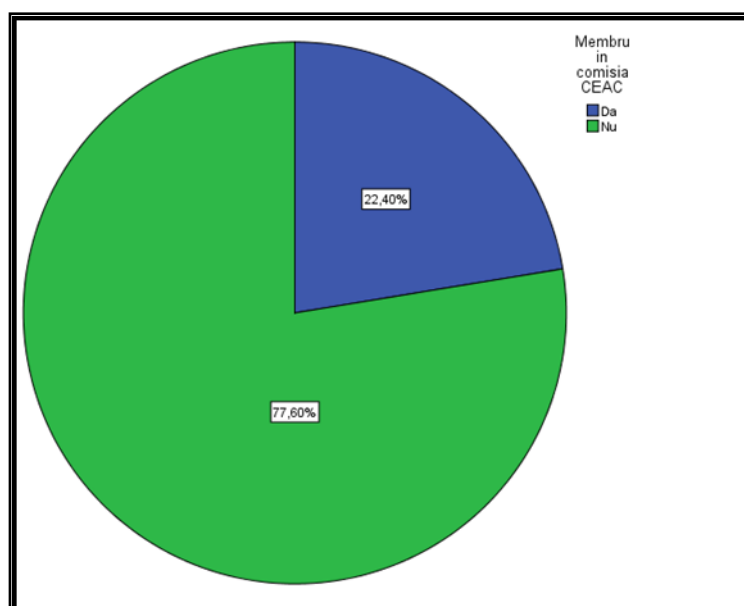
**Figura 2.14.** Distribuția eșantionului după variabila *experiență profesională*

După variabila *funcție de conducere* (Figura 2.15.), 115 cadre didactice au funcții de conducere (12,2%), în timp ce 827 dintre aceștia nu dețin o funcție (87,8%).



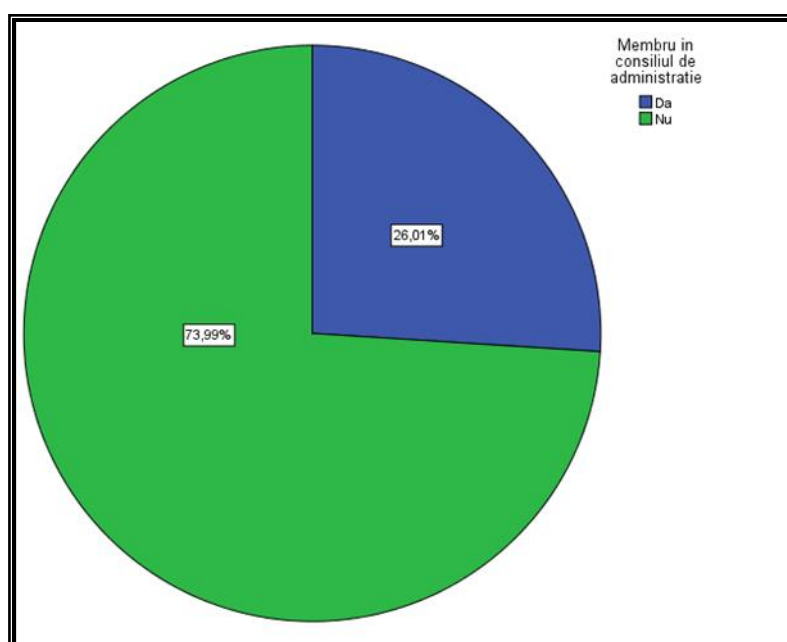
**Figura 2.15.** Distribuția eșantionului după variabila *funcție de conducere*

Cu referire la variabila *membru în comisia de evaluare și asigurare a calității* (Figura 2.16.), 211 cadre didactice fac parte din această comisie (22,4%), în timp ce 731 dintre aceștia nu sunt membri (77,6%).



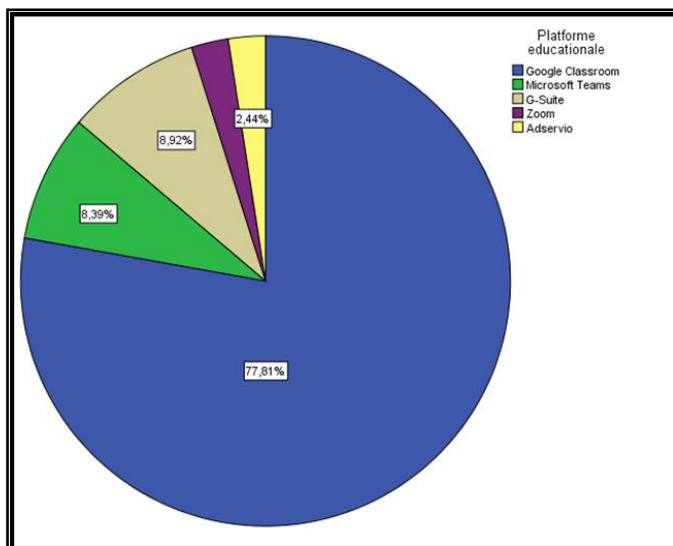
**Figura 2.16.** Distribuția eșantionului după variabila *membru în comisia de evaluare și asigurare a calității*

În funcție de variabila *membru în consiliul de administrație* (Figura 2.17.), 245 cadre didactice fac parte din consiliu (26,01%), iar 697 nu fac parte din acesta (73,99%).



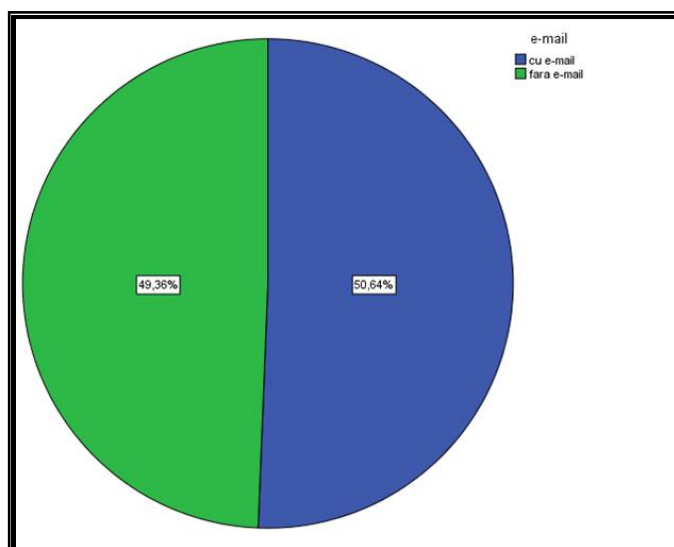
**Figura 2.17.** Distribuția eșantionului după variabila membru în consiliul de administrație

După variabila *platforme educaționale* (Figura 2.18.), 733 cadre didactice utilizează Google Classroom (77,81%), 79 lucrează cu platforma Microsoft Teams (8,39%), 84 folosesc G-Suite (8,92%), 23 utilizează Zoom (2,44%) și 23 folosesc Adservio (2,44%).



**Figura 2.18.** Distribuția eșantionului după variabila platforme educaționale

Referitor la variabila *furnizarea adresei de e-mail* (Figura 2.19.), 477 cadre didactice au menționat adresa de e-mail (50,64%), în timp ce 465 nu au completat e-mailul (49,36%).



**Figura 2.19.** Distribuția eșantionului după variabila furnizarea adresei de e-mail

### c. Metode și instrumente de cercetare

În cadrul prezentei cercetări, a fost elaborat un chestionar pentru măsurarea atitudinii cadrelor didactice față de dimensiunile managementului calității educației la nivelul învățământului preuniversitar (Anexa 3). Chestionarul este alcătuit din 42 de itemi cu răspuns închis. Cei mai mulți itemi sunt adaptați după Asif (2013) și Menezes (2018), iar itemii 6, 7, 11, 21 și 26 sunt noi. Există și patru itemi inversați: 6, 19, 29 și 38. Ca scala de măsură, a fost utilizată scala de tip Likert, cu cinci variante de răspuns, de la 1, care indică total dezacord, până la 5, care reprezintă total de acord.

#### *Validitatea și fidelitatea scalei*

Valoarea coeficientului de consistență internă alfa Cronbach este **0,974** (Tabelul 2.10), ceea ce indică un nivel ridicat de fidelitate, dacă se are în vedere că trebuie să fie peste 0,70 (Labăr, 2008b). Conform datelor prezentate în Anexa 5, se poate observa că valoarea coeficientului de consistență internă alfa Cronbach este ridicată pentru fiecare item în parte. Consistența internă ridicată a unei scale este o condiție necesară a validității de construct.

**Tabelul 2.10.** Valoarea coeficientului de consistență internă alfa Cronbach

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

Toți coeficienții de corelație depășesc valoarea 0,40 pentru fiecare item în parte (Anexa 5).

### d. Procedura de cercetare

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

## 2.4.2. Rezultate

Definirea dimensiunilor managementului calității educației se realizează cu ajutorul analizei factoriale. Indexul KMO este **0,982** (Tabelul 2.11), ceea ce caracterizează setul de variabile ca fiind foarte bun pentru analiza factorială (Labăr, 2008b).

**Tabelul 2.11. Rezultatele la testele KMO și Bartlett**

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

Cu ajutorul Tabelului Rotated Component Matrix (Anexa 6) și a graficului Scree Plot (Figura 2.20.), sunt stabilite două categorii principale de factori. Factorul F1 cuprinde itemii I1-I5, I7-I18, I20-I28, I30-I37, I39-I42, în timp ce factorul F2 grupează itemii I6, I19, I29, I38.

**Factorul 1** include aspecte referitoare la **asigurarea calității la nivelul organizației școlare și în mediul online**. Sunt integrate toate componentele care fac referire la îmbunătățirea calității atât la nivelul instituției școlare (îndeplinirea așteptărilor angajaților, promovarea unei comunicări directe, adaptarea la schimbările rapide, respectarea intereselor elevilor în proiectarea disciplinelor opționale, implicarea membrilor în identificarea problemelor și soluțiilor), cât și la nivelul educației online (existența clasei virtuale în cadrul organizației școlare, stabilirea criteriilor pentru elevi și profesori, în vederea desfășurării activităților didactice în mediul online, informarea membrilor de către conducerea școlii cu privire la regulile de utilizare a clasei virtuale, oferirea de suport din partea conducerea școlii pentru realizarea activităților online). Activitățile de învățare în mediul online îmbunătățesc educația de calitate, deoarece ajută la întâlnirea sistemului contemporan de educație, oferind o oportunitate de cunoaștere, informații, resurse educaționale, îmbunătățirea învățării în afara clasei și îmbunătățirea procesului de învățământ. Pot fi remarcate implicațiile politice pentru factorii de decizie, care au un rol important pentru îmbunătățirea continuă a calității educației, în vederea îndeplinirii obiectivelor educaționale. De asemenea, se constată și implicații didactice în rândul profesorilor și personalului auxiliar, care contribuie în mod sistematic la asigurarea calității educației la nivelul organizației școlare.

Sunt evidențiate și o serie de implicații practice, atât pentru elevi și părinți, care sprijină modul de respectare a implementării calității educației, cât și pentru comunitate, prin activitățile de colaborare și susținere a demersurilor de asigurare a calității la nivelul organizațiilor școlare.

**Factorul 2** vizează **managementul calității în educație**, sub aspectul monitorizării și supravegherii, disciplinei școlare eficiente și planificării strategice. Monitorizarea și supravegherea afectează în mod pozitiv educația de calitate dacă este realizată în mod corespunzător de către manageri. Dacă este realizată în mod sistematic, monitorizarea ajută la identificarea punctelor slabe și la rezolvarea acestora. Disciplina școlară eficientă are ca scop proiectarea și punerea în aplicare a măsurilor corective pentru construirea unui climat pozitiv. Există o serie de implicații manageriale ale acestui factor, care evidențiază necesitatea pregătirii profesionale a directorilor și a membrilor comisiei de evaluare și asigurare a calității educației, pentru a dobândi cunoștințe și abilități suplimentare care le vor îmbunătăți modul de monitorizare și supraveghere, în vederea obținerii succesul dorit.

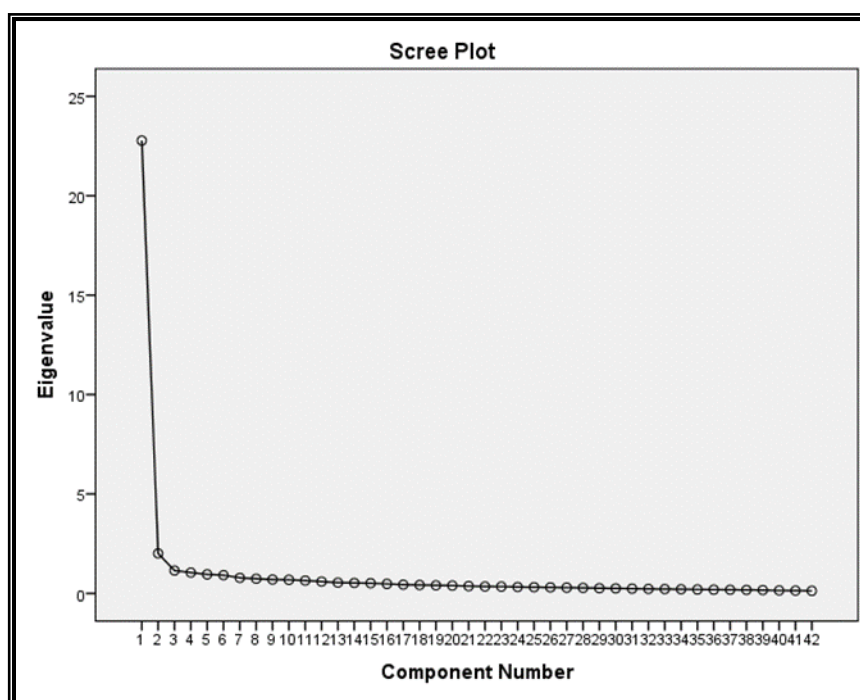


Figura 2.20. Graficul Scree Plot

### *Ipoteza generală 1*

Atitudinea cadrelor didactice este deschisă față de elementele caracteristice ale managementului calității educației.

Pentru a verifica această ipoteză a fost aplicat One Sample T Test (Anexa 7), pentru a compara media aprecierilor cadrelor didactice asupra aspectelor specifice ale managementului calității educației cu valoarea 3 (neutru). Valorile obținute ale testului One Sample T Test sunt semnificative din punct de vedere statistic la pragul  $p \leq 0,05$  ( $p = 0,000$ ) pentru toți cei 42 de itemi (Tabelul 2.12).

**Tabelul 2.12.** Statistica testului One Sample T Test în cazul comparării cu valoarea neutră 3 a mediei aprecierilor cadrelor didactice asupra elementelor specifice ale managementului calității educației

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

I31	30,400	941	,000	,990	,93	1,05
I32	33,140	941	,000	1,137	1,07	1,20
I33	20,776	941	,000	,764	,69	,84
I34	7,438	941	,000	,334	,25	,42
I35	20,374	941	,000	,810	,73	,89
I36	22,505	941	,000	,873	,80	,95
I37	20,721	941	,000	,813	,74	,89
I38	6,080	941	,000	,277	,19	,37
I39	40,682	941	,000	1,263	1,20	1,32
I40	30,377	941	,000	1,065	1,00	1,13
I41	38,845	941	,000	1,281	1,22	1,35
I42	32,077	941	,000	1,148	1,08	1,22

Valorile mediilor statistice din Tabelul 2.13. indică o atitudine pozitivă a cadrelor didactice la nivelul tuturor itemilor care fac referire la elementele caracteristice ale managementului calității educației.

**Tabelul 2.13. Indicatorii statistici la nivelul itemilor scalei**

Itemi	N		Mean	Median	Mode	Std. Deviation	Sum
	Valid	Missing					
I1	942	0	4,33	5,00	5	1,024	4078
I2	942	0	3,70	4,00	4	1,156	3490
I3	942	0	3,84	4,00	5	1,142	3616
I4	942	0	3,96	4,00	5	1,051	3732
I5	942	0	4,42	5,00	5	,940	4161
I6	942	0	3,72	4,00	5	1,384	3507
I7	942	0	4,35	5,00	5	1,033	4095
I8	942	0	4,12	5,00	5	1,150	3879
I9	942	0	4,05	4,00	5	1,051	3818
I10	942	0	3,82	4,00	5	1,249	3594
I11	942	0	3,62	4,00	5	1,343	3414
I12	942	0	3,98	4,00	5	1,118	3747
I13	942	0	4,05	4,00	5	1,022	3818
I14	942	0	3,77	4,00	4	1,144	3552
I15	942	0	3,71	4,00	4	1,148	3497
I16	942	0	3,83	4,00	5	1,163	3611
I17	942	0	3,81	4,00	5	1,195	3592
I18	942	0	3,73	4,00	4	1,141	3513
I19	942	0	3,25	3,00	3	1,272	3065
I20	942	0	4,01	4,00	5	1,025	3778
I21	942	0	4,13	5,00	5	1,164	3895
I22	942	0	3,52	4,00	5	1,359	3319
I23	942	0	4,39	5,00	5	,964	4133
I24	942	0	3,89	4,00	4	1,098	3660
I25	942	0	4,09	4,00	5	1,099	3850
I26	942	0	3,95	4,00	5	1,271	3721
I27	942	0	4,08	4,00	5	1,148	3848
I28	942	0	4,12	4,00	5	1,090	3877

I29	942	0	3,24	3,00	5	1,367	3050
I30	942	0	3,59	4,00	4	1,103	3379
I31	942	0	3,99	4,00	4	1,000	3759
I32	942	0	4,14	4,00	5	1,053	3897
I33	942	0	3,76	4,00	4	1,129	3546
I34	942	0	3,33	4,00	4	1,380	3141
I35	942	0	3,81	4,00	5	1,220	3589
I36	942	0	3,87	4,00	5	1,190	3648
I37	942	0	3,81	4,00	5	1,204	3592
I38	942	0	3,28	3,00	5	1,399	3087
I39	942	0	4,26	5,00	5	,953	4016
I40	942	0	4,06	4,00	5	1,076	3829
I41	942	0	4,28	5,00	5	1,012	4033
I42	942	0	4,15	5,00	5	1,098	3907

### *Ipoteza generală 2*

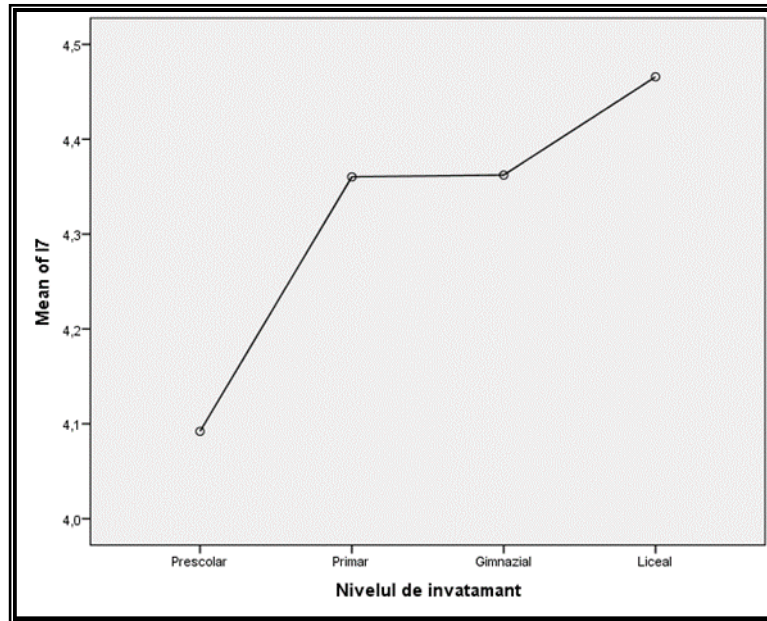
Există diferențe semnificative în ceea ce privește atitudinea cadrelor didactice, după variabilele independente. Vor fi analizate diferențele semnificative prin raportare la trei variabile independente, ca urmare a reprezentativității eșantionului: nivelul de învățământ, mediul de predare și furnizarea adresei de e-mail.

Pentru a verifica influența variabilei **nivel de învățământ** asupra rezultatelor, a fost aplicat testul ANOVA One-Way. Rezultatele testului indică faptul că există diferențe semnificative la nivelul itemilor 7, 26, 34 și 37 (Anexa 8).

Referitor la itemul 7, *punerea la dispoziție a clasei virtuale de către organizația școlară*, se observă că există diferențe semnificative între atitudinea cadrelor didactice [F (3, 938) = 4,686, p < 0,05]. Din analiza mediilor, rezultă că această variabilă este apreciată mai mult de cadrele didactice din învățământul primar (M<sub>2</sub> = 4,36), gimnazial (M<sub>3</sub> = 4,36) și liceal (M<sub>4</sub> = 4,47), comparativ cu cadrele didactice din învățământul preșcolar (M<sub>1</sub> = 4,09) (Tabelul 2.14, Figura 2.3.).

**Tabelul 2.14.** Media aritmetică și abaterea standard pentru itemul 7, prin raportare la nivelul de învățământ

Nivelul de învățământ	Media	N	Std. Deviation
Preșcolar	4,09	163	1,159
Primar	4,36	222	1,027
Gimnazial	4,36	265	1,006
Liceal	4,47	292	,964
Total	4,35	942	1,033

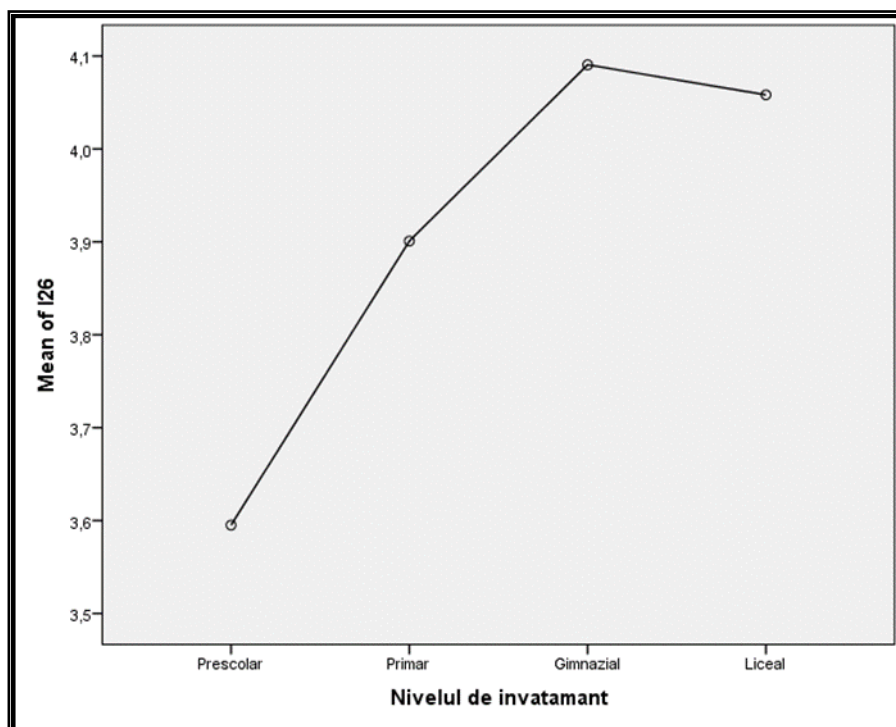


**Figura 2.21.** *Reprezentarea grafică a datelor – itemul 7 (nivelul de învățământ)*

În ceea ce privește itemul 26, *oferirea de suport din partea conducerii școlii pentru desfășurarea activităților didactice în mediul online*, se observă că există diferențe semnificative între atitudinea cadrelor didactice [ $F(3, 938) = 6,233, p < 0,05$ ]. Din analiza mediilor, rezultă că această variabilă este apreciată mai mult de cadrele didactice din învățământul primar ( $M_2 = 3,90$ ), gimnazial ( $M_3 = 4,09$ ) și liceal ( $M_4 = 4,06$ ), comparativ cu cadrele didactice din învățământul preșcolar ( $M_1 = 3,60$ ) (Tabelul 2.15, Figura 2.4.).

**Tabelul 2.15.** *Media aritmetică și abaterea standard pentru itemul 26, prin raportare la nivelul de învățământ*

Nivelul de învățământ	Media	N	Std. Deviation
Preșcolar	3,60	163	1,364
Primar	3,90	222	1,283
Gimnazial	4,09	265	1,240
Liceal	4,06	292	1,201
Total	3,95	942	1,271

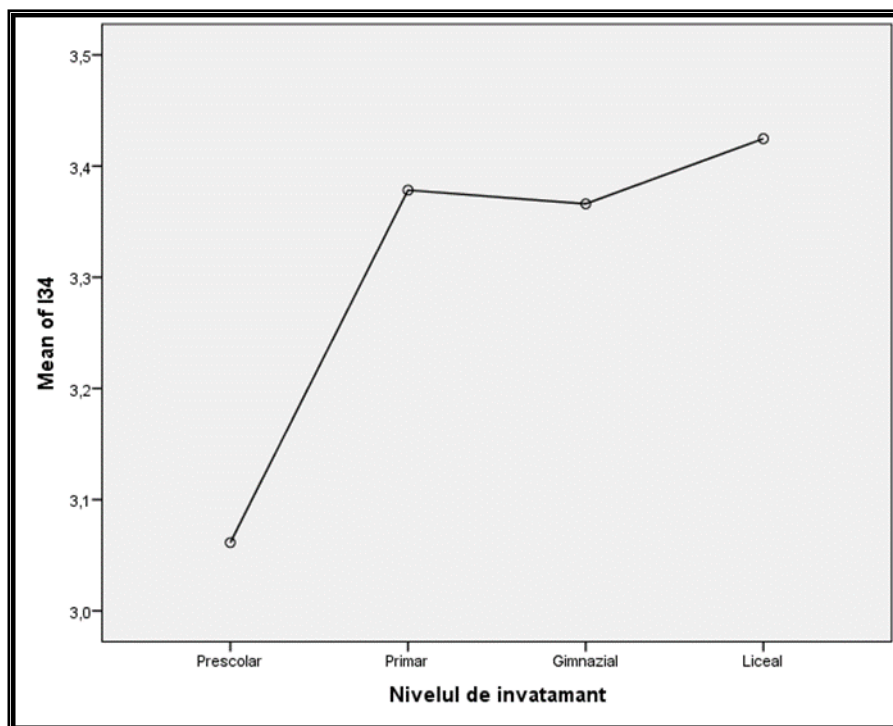


**Figura 2.22.** Reprezentarea grafică a datelor – itemul 26 (nivelul de învățământ)

Cu referire la itemul 34, efectuarea de sondaje de către instituția școlară cu privire la satisfacția angajaților la locul de muncă, se observă că există diferențe semnificative între atitudinea cadrelor didactice [ $F(3, 938) = 2,680, p < 0,05$ ]. Din analiza mediilor, rezultă că această variabilă este apreciată mai mult de cadrele didactice din învățământul primar ( $M_2 = 3,38$ ), gimnazial ( $M_3 = 3,37$ ) și liceal ( $M_4 = 3,42$ ), comparativ cu cadrele didactice din învățământul preșcolar ( $M_1 = 3,06$ ) (Tabelul 2.16, Figura 2.5.).

**Tabelul 2.16.** Media aritmetică și abaterea standard pentru itemul 34, prin raportare la nivelul de învățământ

Nivelul de învățământ	Media	N	Std. Deviation
Preșcolar	3,06	163	1,368
Primar	3,38	222	1,392
Gimnazial	3,37	265	1,395
Liceal	3,42	292	1,351
Total	3,33	942	1,380

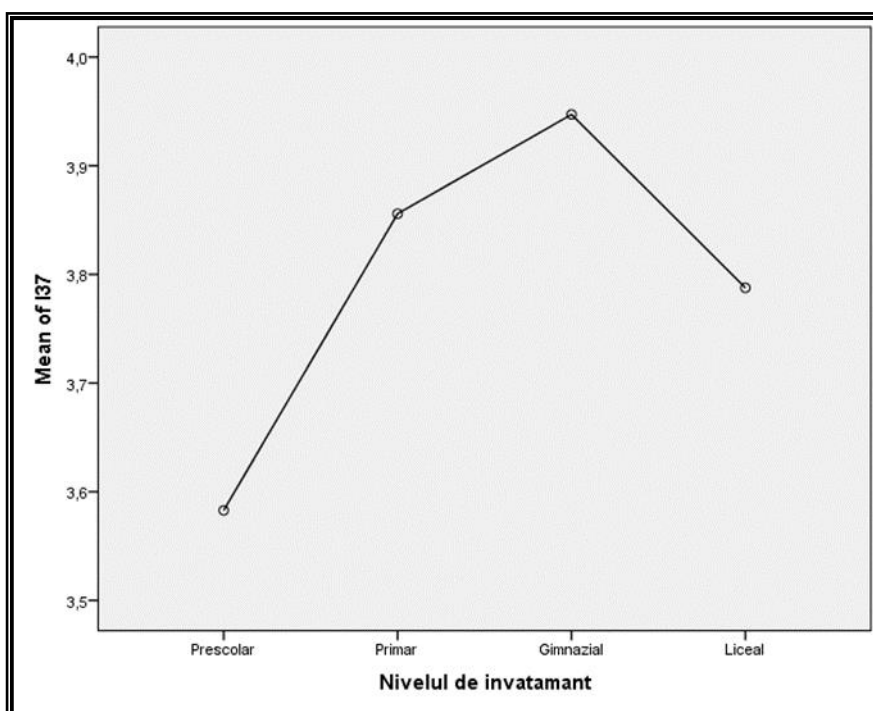


**Figura 2.23.** Reprezentarea grafică a datelor – itemul 34 (nivelul de învățământ)

Cu privire la itemul 37, raportul adecvat dintre numărul de angajați și volumul de muncă, se observă că există diferențe semnificative între atitudinea cadrelor didactice [F (3, 938) = 3,240, p < 0,05]. Din analiza mediilor, rezultă că această variabilă este apreciată mai mult de cadrele didactice din învățământul primar ( $M_2 = 3,86$ ), gimnazial ( $M_3 = 3,95$ ) și liceal ( $M_4 = 3,79$ ), comparativ cu cadrele didactice din învățământul preșcolar ( $M_1 = 3,58$ ) (Tabelul 2.17, Figura 2.24.).

**Tabelul 2.17.** Media aritmetică și abaterea standard pentru itemul 37, prin raportare la nivelul de învățământ

Nivelul de învățământ	Media	N	Std. Deviation
Preșcolar	3,58	163	1,374
Primar	3,86	222	1,116
Gimnazial	3,95	265	1,186
Liceal	3,79	292	1,171
Total	3,81	942	1,204



**Figura 2.24.** Reprezentarea grafică a datelor – itemul 37 (nivelul de învățământ)

Pentru a verifica influența variabilei **mediul de predare** asupra rezultatelor, a fost aplicat Independent-Samples T Test (Anexa 9). Rezultatele testului indică faptul că există diferențe semnificative la nivelul următorilor itemi: I1, I2, I3, I4, I10, I11, I12, I13, I17, I18, I20, I21, I22, I24, I26, I27, I30, I32, I33, I35, I36, I37, I40, I41.

Referitor la itemul 1, *deținerea de cunoștințe de către directorul instituției școlare despre sistemul de management al calității și implementarea acestuia*, se constată că există diferențe semnificative [ $t(939) = -1,709$ ,  $p < 0,05$ ]. Astfel, cadrele didactice din mediul rural obțin scoruri semnificativ mai mari ( $M_2 = 4,39$ ), comparativ cu cele din mediul urban ( $M_1 = 4,28$ ) (Tabelul 2.18).

**Tabelul 2.18.** Media aritmetică și abaterea standard pentru itemul 1, prin raportare la mediul de predare

Item	Mediul de predare	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
I1	Urban	480	4,28	1,102	,050
	Rural	461	4,39	,920	,043

Cu privire la itemul 2, *luarea în considerare a nevoilor și sugestiilor din mediul de afaceri în proiectarea curriculumului*, se constată că există diferențe semnificative [ $t(939) = -1,764$ ,  $p < 0,05$ ].

Astfel, cadrele didactice din mediul rural obțin scoruri semnificativ mai mari ( $M_2 = 3,77$ ), comparativ cu cele din mediul urban ( $M_1 = 3,64$ ) (Tabelul 2.19).

**Tabelul 2.19.** Media aritmetică și abaterea standard pentru itemul 2, prin raportare la mediul de predare

Item	Mediul de predare	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
12	Urban	480	3,64	1,202	,055
	Rural	461	3,77	1,102	,051

În ceea ce privește itemul 3, *oferirea de măsuri rapide pentru rezolvarea problemelor, prin intermediul sistemului de preluare a reclamațiilor, sugestiilor, criticilor și aprecierilor*, se constată că există diferențe semnificative [ $t(939) = -1,432, p < 0,05$ ]. Astfel, cadrele didactice din mediul rural obțin scoruri semnificativ mai mari ( $M_2 = 3,90$ ), comparativ cu cele din mediul urban ( $M_1 = 3,79$ ) (Tabelul 2.20).

**Tabelul 2.20.** Media aritmetică și abaterea standard pentru itemul 3, prin raportare la mediul de predare

Item	Mediul de predare	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
13	Urban	480	3,79	1,202	,055
	Rural	461	3,90	1,068	,050

Referitor la itemul 4, *îndeplinirea așteptărilor angajaților de către instituția școlară*, se constată că există diferențe semnificative [ $t(939) = -3,140, p < 0,05$ ]. Astfel, cadrele didactice din mediul rural obțin scoruri semnificativ mai mari ( $M_2 = 4,07$ ), comparativ cu cele din mediul urban ( $M_1 = 3,86$ ) (Tabelul 2.21).

**Tabelul 2.21.** Media aritmetică și abaterea standard pentru itemul 4, prin raportare la mediul de predare

Item	Mediul de predare	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
14	Urban	480	3,86	1,094	,050
	Rural	461	4,07	,984	,046

În ceea ce privește itemul 10, *luarea în considerare a cerințelor elevilor în proiectarea disciplinelor opționale*, se constată că există diferențe semnificative [ $t(939) = -2,243$ ,  $p < 0,05$ ]. Astfel, cadrele didactice din mediul rural obțin scoruri semnificativ mai mari ( $M_2 = 3,91$ ), comparativ cu cele din mediul urban ( $M_1 = 3,73$ ) (Tabelul 2.22).

**Tabelul 2.22.** Media aritmetică și abaterea standard pentru itemul 10, prin raportare la mediul de predare

Item	Mediul de predare	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
I10	Urban	480	3,73	1,288	,059
	Rural	461	3,91	1,195	,056

Cu privire la itemul 11, *elaborarea unui ghid cu toți pașii care trebuie urmați de către profesori și elevi pentru desfășurarea activităților didactice în mediul online*, se constată că există diferențe semnificative [ $t(939) = -1,751$ ,  $p < 0,05$ ]. Astfel, cadrele didactice din mediul rural obțin scoruri semnificativ mai mari ( $M_2 = 3,70$ ), comparativ cu cele din mediul urban ( $M_1 = 3,55$ ) (Tabelul 2.23).

**Tabelul 2.23.** Media aritmetică și abaterea standard pentru itemul 11, prin raportare la mediul de predare

Item	Mediul de predare	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
I11	Urban	480	3,55	1,431	,065
	Rural	461	3,70	1,237	,058

Cu referire la itemul 12, *facilitarea de către instituția școlară a schimbului de cunoștințe între toți oamenii*, se constată că există diferențe semnificative [ $t(939) = -2,808$ ,  $p < 0,05$ ]. Astfel, cadrele didactice din mediul rural obțin scoruri semnificativ mai mari ( $M_2 = 4,08$ ), comparativ cu cele din mediul urban ( $M_1 = 3,88$ ) (Tabelul 2.24).

**Tabelul 2.24.** Media aritmetică și abaterea standard pentru itemul 12, prin raportare la mediul de predare

Item	Mediul de predare	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
I12	Urban	480	3,88	1,230	,056
	Rural	461	4,08	,971	,045

În ceea ce privește itemul 13, *implicarea angajaților din cadrul instituției școlare*, se constată că există diferențe semnificative [ $t(939) = -2,314$ ,  $p < 0,05$ ]. Astfel, cadrele didactice din mediul rural obțin scoruri semnificativ mai mari ( $M_2 = 4,13$ ), comparativ cu cele din mediul urban ( $M_1 = 3,98$ ) (Tabelul 2.25).

**Tabelul 2.25.** Media aritmetică și abaterea standard pentru itemul 13, prin raportare la mediul de predare

Item	Mediul de predare	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
I13	Urban	480	3,98	1,084	,049
	Rural	461	4,13	,939	,044

Cu privire la itemul 17, *considerarea acțiunilor întreprinse de manageri ca exemple și inspirație*, se constată că există diferențe semnificative [ $t(939) = -2,179$ ,  $p < 0,05$ ]. Astfel, cadrele didactice din mediul rural obțin scoruri semnificativ mai mari ( $M_2 = 3,90$ ), comparativ cu cele din mediul urban ( $M_1 = 3,73$ ) (Tabelul 2.26).

**Tabelul 2.26.** Media aritmetică și abaterea standard pentru itemul 17, prin raportare la mediul de predare

Item	Mediul de predare	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
I17	Urban	480	3,73	1,287	,059
	Rural	461	3,90	1,078	,050

Referitor la itemul 18, *implicarea tuturor membrilor în identificarea problemelor și soluțiilor pentru organizația școlară*, se constată că există diferențe semnificative [ $t(939) = -2,843$ ,  $p < 0,05$ ]. Astfel, cadrele didactice din mediul rural obțin scoruri semnificativ mai mari ( $M_2 = 3,84$ ), comparativ cu cele din mediul urban ( $M_1 = 3,63$ ) (Tabelul 2.27).

**Tabelul 2.27.** Media aritmetică și abaterea standard pentru itemul 18, prin raportare la mediul de predare

Item	Mediul de predare	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
I18	Urban	480	3,63	1,191	,054
	Rural	461	3,84	1,071	,050

Cu referire la itemul 20, *deținerea de competențe de către fiecare angajat pentru rolul pe care îl îndeplinește în organizația școlară*, se constată că există diferențe semnificative [ $t(939) = -3,382, p < 0,05$ ]. Astfel, cadrele didactice din mediul rural obțin scoruri semnificativ mai mari ( $M_2 = 4,13$ ), comparativ cu cele din mediul urban ( $M_1 = 3,90$ ) (Tabelul 2.28).

**Tabelul 2.28.** Media aritmetică și abaterea standard pentru itemul 20, prin raportare la mediul de predare

Item	Mediul de predare	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
I20	Urban	480	3,90	1,077	,049
	Rural	461	4,13	,946	,044

În ceea ce privește itemul 21, *informarea de către conducerea școlii cu privire la regulile de utilizare a clasei virtuale*, se constată că există diferențe semnificative [ $t(939) = -2,497, p < 0,05$ ]. Astfel, cadrele didactice din mediul rural obțin scoruri semnificativ mai mari ( $M_2 = 4,23$ ), comparativ cu cele din mediul urban ( $M_1 = 4,05$ ) (Tabelul 2.29).

**Tabelul 2.29.** Media aritmetică și abaterea standard pentru itemul 21, prin raportare la mediul de predare

Item	Mediul de predare	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
I21	Urban	480	4,05	1,269	,058
	Rural	461	4,23	1,029	,048

Cu privire la itemul 22, *alocarea de resurse adecvate de către conducerea școlii pentru formarea personalului didactic și administrativ*, se constată că există diferențe semnificative [ $t(939) = -2,968, p < 0,05$ ]. Astfel, cadrele didactice din mediul rural obțin scoruri semnificativ mai mari ( $M_2 = 3,66$ ), comparativ cu cele din mediul urban ( $M_1 = 3,40$ ) (Tabelul 2.30).

**Tabelul 2.30.** Media aritmetică și abaterea standard pentru itemul 22, prin raportare la mediul de predare

Item	Mediul de predare	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
I22	Urban	480	3,40	1,411	,064
	Rural	461	3,66	1,287	,060

Referitor la itemul 24, *capacitatea organizației de anticipare și rezolvare a problemelor*, se constată că există diferențe semnificative [ $t(939) = -3,261, p < 0,05$ ]. Astfel, cadrele didactice din mediul rural obțin scoruri semnificativ mai mari ( $M_2 = 4,01$ ), comparativ cu cele din mediul urban ( $M_1 = 3,78$ ) (Tabelul 2.31).

**Tabelul 2.31.** Media aritmetică și abaterea standard pentru itemul 24, prin raportare la mediul de predare

Item	Mediul de predare	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
I24	Urban	480	3,78	1,177	,054
	Rural	461	4,01	,988	,046

Cu privire la itemul 26, *primirea suportului din partea conducerii școlii pentru desfășurarea activităților didactice în mediul online*, se constată că există diferențe semnificative [ $t(939) = -1,572, p < 0,05$ ]. Astfel, cadrele didactice din mediul rural obțin scoruri semnificativ mai mari ( $M_2 = 4,02$ ), comparativ cu cele din mediul urban ( $M_1 = 3,89$ ) (Tabelul 2.32).

**Tabelul 2.32.** Media aritmetică și abaterea standard pentru itemul 26, prin raportare la mediul de predare

Item	Mediul de predare	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
I26	Urban	480	3,89	1,341	,061
	Rural	461	4,02	1,186	,055

În ceea ce privește itemul 27, *comunicarea eficientă a reprezentanților conducerii cu toată lumea din instituție*, se constată că există diferențe semnificative [ $t(939) = -2,937, p < 0,05$ ]. Astfel, cadrele didactice din mediul rural obțin scoruri semnificativ mai mari ( $M_2 = 4,20$ ), comparativ cu cele din mediul urban ( $M_1 = 3,98$ ) (Tabelul 2.33).

**Tabelul 2.33.** Media aritmetică și abaterea standard pentru itemul 27, prin raportare la mediul de predare

Item	Mediul de predare	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
I27	Urban	480	3,98	1,260	,058
	Rural	461	4,20	1,000	,047

Referitor la la itemul 30, *implicarea elevilor în rezolvarea problemelor identificate*, se constată că există diferențe semnificative [ $t(939) = -1,727, p < 0,05$ ]. Astfel, cadrele didactice din mediul rural obțin scoruri semnificativ mai mari ( $M_2 = 3,65$ ), comparativ cu cele din mediul urban ( $M_1 = 3,53$ ) (Tabelul 2.34).

**Tabelul 2.34.** Media aritmetică și abaterea standard pentru itemul 30, prin raportare la mediul de predare

Item	Mediul de predare	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
I30	Urban	480	3,53	1,143	,052
	Rural	461	3,65	1,051	,049

Cu privire la itemul 32, *cunoașterea de către reprezentanții conducerii a conceptelor legate de calitate și a noilor competențe pentru implementarea sistemului de management al calității*, se constată că există diferențe semnificative [ $t(939) = -1,952, p < 0,05$ ]. Astfel, cadrele didactice din mediul rural obțin scoruri semnificativ mai mari ( $M_2 = 4,21$ ), comparativ cu cele din mediul urban ( $M_1 = 4,08$ ) (Tabelul 2.35).

**Tabelul 2.35.** Media aritmetică și abaterea standard pentru itemul 32, prin raportare la mediul de predare

Item	Mediul de predare	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
I32	Urban	480	4,08	1,143	,052
	Rural	461	4,21	,937	,044

În ceea ce privește itemul 33, *implicarea angajaților instituției școlare de la toate nivelurile de învățământ în elaborarea politicilor și planurilor de alocare a resurselor*, se constată că există diferențe semnificative [ $t(939) = -1,931, p < 0,05$ ]. Astfel, cadrele didactice din mediul rural obțin scoruri semnificativ mai mari ( $M_2 = 3,84$ ), comparativ cu cele din mediul urban ( $M_1 = 3,70$ ) (Tabelul 2.36).

**Tabelul 2.36.** Media aritmetică și abaterea standard pentru itemul 33, prin raportare la mediul de predare

Item	Mediul de predare	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
I33	Urban	480	3,70	1,198	,055
	Rural	461	3,84	1,043	,049

Referitor la la itemul 35, *primirea feedbackului cu privire la performanța profesională și la îndeplinirea obiectivelor*, se constată că există diferențe semnificative [ $t(939) = -1,137$ ,  $p < 0,05$ ]. Astfel, cadrele didactice din mediul rural obțin scoruri semnificativ mai mari ( $M_2 = 3,86$ ), comparativ cu cele din mediul urban ( $M_1 = 3,77$ ) (Tabelul 2.37).

**Tabelul 2.37.** Media aritmetică și abaterea standard pentru itemul 35, prin raportare la mediul de predare

Item	Mediul de predare	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
I35	Urban	480	3,77	1,272	,058
	Rural	461	3,86	1,157	,054

Cu privire la itemul 36, *discutarea problemelor legate de calitate de către reprezentanții conducerii în cadrul consiliului de administrație privind implementarea sistemului de management al calității*, se constată că există diferențe semnificative [ $t(939) = -2,164$ ,  $p < 0,05$ ]. Astfel, cadrele didactice din mediul rural obțin scoruri semnificativ mai mari ( $M_2 = 3,96$ ), comparativ cu cele din mediul urban ( $M_1 = 3,79$ ) (Tabelul 2.38).

**Tabelul 2.38.** Media aritmetică și abaterea standard pentru itemul 36, prin raportare la mediul de predare

Item	Mediul de predare	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
I36	Urban	480	3,79	1,242	,057
	Rural	461	3,96	1,122	,052

În ceea ce privește itemul 37, *raportul adecvat dintre numărul de angajați și volumul de muncă*, se constată că există diferențe semnificative [ $t(939) = -6,357$ ,  $p < 0,05$ ]. Astfel, cadrele didactice din mediul rural obțin scoruri semnificativ mai mari ( $M_2 = 4,07$ ), comparativ cu cele din mediul urban ( $M_1 = 3,58$ ) (Tabelul 2.39).

**Tabelul 2.39.** Media aritmetică și abaterea standard pentru itemul 37, prin raportare la mediul de predare

Item	Mediul de predare	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
I37	Urban	480	3,58	1,285	,059
	Rural	461	4,07	1,053	,049

Cu referire la itemul 40, *realizarea de către conducerea școlii a unor acțiuni corespunzătoare misiunii, viziunii și valorilor organizației*, se constată că există diferențe semnificative [ $t(939) = -1,928, p < 0,05$ ]. Astfel, cadrele didactice din mediul rural obțin scoruri semnificativ mai mari ( $M_2 = 4,14$ ), comparativ cu cele din mediul urban ( $M_1 = 4,00$ ) (Tabelul 2.40).

**Tabelul 2.40.** Media aritmetică și abaterea standard pentru itemul 40, prin raportare la mediul de predare

Item	Mediul de predare	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
I40	Urban	480	4,00	1,150	,052
	Rural	461	4,14	,981	,046

Cu privire la itemul 41, *evidențierea angajamentului etic și respectului față de lege prin intermediul acțiunilor membrilor conducerii*, se constată că există diferențe semnificative [ $t(939) = -2,799, p < 0,05$ ]. Astfel, cadrele didactice din mediul rural obțin scoruri semnificativ mai mari ( $M_2 = 4,38$ ), comparativ cu cele din mediul urban ( $M_1 = 4,19$ ) (Tabelul 2.41).

**Tabelul 2.41.** Media aritmetică și abaterea standard pentru itemul 41, prin raportare la mediul de predare

Item	Mediul de predare	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
I41	Urban	480	4,19	1,105	,050
	Rural	461	4,38	,892	,042

Pentru a verifica influența variabilei **furnizarea adresei de e-mail** asupra rezultatelor, a fost aplicat Independent-Samples T Test (Anexa 10). Rezultatele testului indică faptul că există diferențe semnificative la nivelul a 39 de itemi: I1-I5, I7-I18, I20-I37, I39-I42. Analiza mediilor (Tabelul 2.42.) indică faptul că mediile sunt mai ridicate în situația în care cadrele didactice au menționat adresa de e-mail decât în cazul în care acestea nu au precizat.

**Tabelul 2.42.** Media aritmetică și abaterea standard pentru toți itemii, prin raportare la furnizarea adresei de e-mail

Item	E-mail	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
I1	cu e-mail	477	4,51	,816	,037
	fara e-mail	465	4,14	1,171	,054
I2	cu e-mail	477	3,95	1,081	,049
	fara e-mail	465	3,45	1,177	,055
I3	cu e-mail	477	4,08	,958	,044
	fara e-mail	465	3,60	1,259	,058
I4	cu e-mail	477	4,17	,882	,040
	fara e-mail	465	3,75	1,164	,054
I5	cu e-mail	477	4,56	,739	,034
	fara e-mail	465	4,28	1,091	,051
I6	cu e-mail	477	3,93	1,369	,063
	fara e-mail	465	3,51	1,368	,063
I7	cu e-mail	477	4,51	,857	,039
	fara e-mail	465	4,18	1,165	,054
I8	cu e-mail	477	4,36	,917	,042
	fara e-mail	465	3,87	1,302	,060
I9	cu e-mail	477	4,26	,866	,040
	fara e-mail	465	3,84	1,174	,054
I10	cu e-mail	477	4,03	1,128	,052
	fara e-mail	465	3,60	1,329	,062
I11	cu e-mail	477	3,92	1,160	,053
	fara e-mail	465	3,32	1,447	,067
I12	cu e-mail	477	4,23	,915	,042
	fara e-mail	465	3,72	1,244	,058
I13	cu e-mail	477	4,26	,857	,039
	fara e-mail	465	3,84	1,130	,052
I14	cu e-mail	477	4,04	,976	,045
	fara e-mail	465	3,50	1,237	,057
I15	cu e-mail	477	3,99	,965	,044
	fara e-mail	465	3,42	1,247	,058
I16	cu e-mail	477	4,08	1,034	,047
	fara e-mail	465	3,58	1,231	,057
I17	cu e-mail	477	4,03	1,025	,047
	fara e-mail	465	3,59	1,310	,061
I18	cu e-mail	477	3,95	1,003	,046
	fara e-mail	465	3,51	1,230	,057
I19	cu e-mail	477	3,29	1,279	,059
	fara e-mail	465	3,21	1,265	,059
I20	cu e-mail	477	4,18	,897	,041
	fara e-mail	465	3,83	1,114	,052
I21	cu e-mail	477	4,37	,949	,043
	fara e-mail	465	3,89	1,308	,061
I22	cu e-mail	477	3,71	1,235	,057
	fara e-mail	465	3,33	1,451	,067
I23	cu e-mail	477	4,55	,812	,037
	fara e-mail	465	4,22	1,072	,050
I24	cu e-mail	477	4,09	,946	,043
	fara e-mail	465	3,67	1,198	,056
I25	cu e-mail	477	4,27	,948	,043
	fara e-mail	465	3,90	1,208	,056
I26	cu e-mail	477	4,21	1,067	,049
	fara e-mail	465	3,69	1,405	,065

I27	cu e-mail	477	4,30	,939	,043
	fara e-mail	465	3,86	1,294	,060
I28	cu e-mail	477	4,30	,961	,044
	fara e-mail	465	3,93	1,181	,055
I29	cu e-mail	477	3,38	1,390	,064
	fara e-mail	465	3,10	1,330	,062
I30	cu e-mail	477	3,76	,987	,045
	fara e-mail	465	3,41	1,186	,055
I31	cu e-mail	477	4,13	,868	,040
	fara e-mail	465	3,85	1,101	,051
I32	cu e-mail	477	4,34	,864	,040
	fara e-mail	465	3,92	1,180	,055
I33	cu e-mail	477	3,97	,993	,045
	fara e-mail	465	3,56	1,220	,057
I34	cu e-mail	477	3,63	1,251	,057
	fara e-mail	465	3,03	1,440	,067
I35	cu e-mail	477	4,02	1,061	,049
	fara e-mail	465	3,59	1,331	,062
I36	cu e-mail	477	4,10	1,018	,047
	fara e-mail	465	3,64	1,304	,060
I37	cu e-mail	477	3,96	1,087	,050
	fara e-mail	465	3,66	1,297	,060
I38	cu e-mail	477	3,41	1,379	,063
	fara e-mail	465	3,14	1,408	,065
I39	cu e-mail	477	4,43	,829	,038
	fara e-mail	465	4,09	1,037	,048
I40	cu e-mail	477	4,28	,917	,042
	fara e-mail	465	3,84	1,178	,055
I41	cu e-mail	477	4,47	,844	,039
	fara e-mail	465	4,09	1,130	,052
I42	cu e-mail	477	4,38	,884	,040
	fara e-mail	465	3,91	1,239	,057

## 2.5. Concluzii. Contribuții personale.

În cadrul celui de-al doilea capitol s-a stabilit demersul metodologic al lucrării. A fost realizat un studiu centrat pe analiza sistematică a studiilor din perioada 2013 - 2024 în domeniul managementului calității în educație și au fost identificate aspectele principale urmărite de către cercetători cu referire la managementul calității educației.

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

S-a realizat și o cercetare de tip cantitativ, pe bază de chestionar, care a fost distribuit unui eșantion reprezentativ de cadre didactice din învățământul preuniversitar, în format google form pe e-mail și în diferite grupuri de lucru.

S-a observat că valoarea coeficientului de consistență internă alfa Cronbach este ridicată pentru fiecare item în parte. Consistența internă ridicată a unei scale este o condiție necesară a validității de construct.

Au fost definite dimensiunile managementului calității educației cu ajutorul analizei factoriale. Indexul KMO este 0,982 ceea ce caracterizează setul de variabile ca fiind foarte bun pentru analiza factorială.

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

## **CAPITOLUL 3**

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

La nivel teoretic au fost create premisele de conceptualizare a managementului calității educației. Analiza teoriilor și abordărilor contemporane a condus la formularea mai multor concluzii. Din punct de vedere conceptual, s-a constatat faptul că termenul de calitate a educației este definit în mod diferit, în funcție de prisma abordării. Se remarcă în ultimul timp o redimensionare a noțiunilor referitoare la calitatea produselor și serviciilor în relație directă cu preocupările, reglementările și normele sociale. Prin urmare, calitatea devine o preocupare atât pentru organizații, cât și pentru fiecare individ, devenind un element de educație și de cultură. Principalele concepte care alcătuiesc cadrul de referință al managementului calității sunt următoarele: asigurarea calității educației, îmbunătățirea calității educației, evaluarea calității educației, controlul calității educației. La nivelul organizației școlare, calitatea procesului educațional este determinată de calitatea proceselor și a produselor, de calitatea sistemului organizațional al instituției și de calitatea serviciilor oferite elevilor.

Asigurarea calității în educație oferă deopotrivă beneficii elevilor, profesorilor și societății, ceea ce asigură orientarea procesului educațional și alinierea acestuia la standarde, încurajarea îmbunătățirii sale continue, asumarea responsabilității, o bază solidă pentru învățământul preuniversitar și superior. Alături de avantaje, există și o serie de obstacole care afectează implementarea managementului calității educației. Pentru a elimina aceste bariere, este important ca instituția școlară să devină o organizație care este orientată spre inovație și schimbare. Instituțiile bazate pe învățare pun accent pe capacitatea de reflecție, munca în echipă, abilitatea de a dezvolta viziuni comune și înțelegeri comune ale problemelor complexe educaționale, spre deosebire de organizațiile tradiționale care se disting prin controlul comportamentului oamenilor la nivelul sistemelor manageriale.

Un rol important în implementarea managementului calității revine responsabililor din cadrul unității de învățământ, cum ar fi managerul școlar, responsabilul Comisiei de Evaluare și Asigurare a Calității și membrii acestei comisii, personalul didactic, personalul didactic auxiliar și personalul administrativ (nedidactic).

Principalele domenii și criterii ale asigurării calității procesului și sistemului de învățământ preuniversitar din România sunt capacitatea instituțională, eficacitatea educațională și managementul calității. Capacitatea instituțională se referă la organizarea internă și infrastructura disponibilă. Eficacitatea educațională constă în mobilizarea de resurse cu scopul de a se obține rezultatele așteptate ale învățării. Mecanismele de asigurare a calității educației implică două tipuri de evaluare. Evaluarea internă a calității este realizată de Comisia pentru evaluarea și asigurarea calității la nivelul fiecărei organizații furnizoare de educație din România. Evaluarea externă a calității este realizată de două instituții principale în funcție de nivelul de învățământ: Agenția Română de Asigurare a Calității în Învățământul Preuniversitar și Agenția Română de Asigurare a Calității în Învățământul Superior.

Realizarea cu succes a managementului calității educației este condiționată de respectarea unor criterii clare de performanță. *Modelul integrat pentru asigurarea calității în contextul învățământului online are la bază valorificarea tuturor elementelor componente ale procesului de învățământ în strânsă concordanță cu integrarea tehnologiilor educaționale.* Este promovată o pedagogie centrată pe elev, deoarece curriculumul va fi adaptat în funcție de cerințele și nevoile beneficiarilor principali, precum și în conexiune cu mediul extern.

Concluziile care reies din partea aplicativă sunt sistematizate prin raportare la cele trei etape de cercetare. Cercetarea din lucrarea de față a avut la bază o metodologie mixtă, care a rezultat din îmbinarea celor trei etape. În prima etapă s-a realizat *analiza sistematică* a studiilor din ultimii ani (analiza literaturii) în domeniul managementului calității educației.

Scopul a constat în identificarea aspectelor principale urmărite de către cercetători cu referire la managementul calității educației. Cu ajutorul analizei sistematice a literaturii de specialitate, au fost identificate studiile din perioada 2013-2024, bazate pe investigarea aspectelor caracteristice ale managementului calității educației. Analiza sistematică a literaturii de specialitate a permis identificarea temelor reprezentative pentru managementul calității educației și a metodelor de cercetare utilizate.

Din cele 37 de studii analizate, s-a constatat că cele mai multe dintre acestea sunt realizate la nivel internațional. Doar patru studii sunt desfășurate în România, ceea ce conduce la concluzia că este necesară continuarea unor astfel de cercetări. De asemenea, s-a observat că predomină studiile cantitative în domeniul managementului calității educației în funcție de metodologia de cercetare utilizată. Cele mai multe studii au la bază utilizarea chestionarului ca metodă de cercetare. Există și câteva cercetări calitative, centrate pe utilizarea interviului. Spre deosebire de acestea, foarte puține studii au la bază metodologii mixte de cercetare sau analiza literaturii de specialitate. Pe baza acestei analize, rezultă necesitatea validării unor noi modele în domeniul managementului calității educației la nivelul învățământului preuniversitar.

În a doua etapă s-a realizat cercetarea cantitativă. Scopul *cercetării calitative* a vizat identificarea percepției cadrelor didactice față de diferite aspecte ale managementului calității la nivelul sistemului de învățământ preuniversitar din România. Pentru realizarea cercetării, s-a urmărit investigarea percepției a 30 de cadre didactice din învățământul preuniversitar față de managementul calității educației. Conceptul principal de managementul calității educației a fost operaționalizat în mai multe elemente caracteristice, care definesc percepția cadrelor didactice din învățământul preuniversitar față de următoarele aspecte: cuvinte și expresii referitoare la managementul calității educației, standardele de asigurarea calității educației în învățământul preuniversitar, avantajele implementării acestor standarde, rolul cadrelor didactice în managementul calității educației, probleme întâmpinate în managementul calității educației, cauze ale acestor probleme, soluții pentru rezolvarea problemelor apărute. Pentru majoritatea cadrelor didactice, cuvântul profesionalism este strâns legat de managementul calității educației. Referitor la standardele de asigurare a calității educației, cadrele didactice chestionate consideră că sunt importante.

În percepția cadrelor didactice, cel mai important avantaj al managementului calității educației îl reprezintă reducerea abandonului școlar.

De asemenea, cele mai multe cadrele didactice consideră că rolul acestora în managementul calității educației este de conducere, în mod principal. Una din problemele care afectează implementarea managementului calității educației o reprezintă resursele materiale limitate. Cauza principală a problemelor în domeniul managementului calității educației o constituie alocarea de fonduri insuficiente. Soluția rezolvării problemei de ordin material ar fi gestionarea cu precauție a resurselor financiare și alocarea unui procent mai mare de resurse financiare.

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

Referitor la nivelul de învățământ, cadrele didactice din învățământul primar, gimnazial și liceal au apreciat mai mult o serie de aspecte ale managementului calității educației, comparativ cu cadrele didactice din învățământul preșcolar: punerea la dispoziție a clasei virtuale de către organizația școlară, oferirea de suport din partea conducerii școlii pentru desfășurarea activităților didactice în mediul online, efectuarea de sondaje de către instituția școlară cu privire la satisfacția angajaților la locul de muncă, raportul adecvat dintre numărul de angajați și volumul de muncă.

În ceea ce privește mediul de predare, cadrele didactice din mediul rural au obținut scoruri semnificativ mai mari față de cele din mediul urban la nivelul următoarelor aspecte ale managementului calității educației:

- deținerea de cunoștințe de către directorul instituției școlare despre sistemul de management al calității și implementarea acestuia;
- luarea în considerare a nevoilor și sugestiilor din mediul de afaceri în proiectarea curriculumului;
- oferirea de măsuri rapide pentru rezolvarea problemelor, prin intermediul sistemului de preluare a reclamațiilor, sugestiilor, criticilor și aprecierilor;
- îndeplinirea așteptărilor angajaților de către instituția școlară;
- luarea în considerare a cerințelor elevilor în proiectarea disciplinelor opționale;
- elaborarea unui ghid cu toți pașii care trebuie urmați de către profesori și elevi pentru desfășurarea activităților didactice în mediul online;
- facilitarea de către instituția școlară a schimbului de cunoștințe între toți oamenii;
- implicarea angajaților din cadrul instituției școlare;
- considerarea acțiunilor întreprinse de manageri ca exemple și inspirație;
- implicarea tuturor membrilor în identificarea problemelor și soluțiilor pentru organizația școlară;

- deținerea de competențe de către fiecare angajat pentru rolul pe care îl îndeplinește în organizația școlară;

- informarea de către conducerea școlii cu privire la regulile de utilizare a clasei virtuale;

- alocarea de resurse adecvate de către conducerea școlii pentru formarea personalului didactic și administrativ;

- capacitatea organizației de anticipare și rezolvare a problemelor;

- primirea suportului din partea conducerii școlii pentru desfășurarea activităților didactice în mediul online;

- comunicarea eficientă a reprezentanților conducerii cu toată lumea din instituție;

- implicarea elevilor în rezolvarea problemelor identificate;

- cunoașterea de către reprezentanții conducerii a conceptelor legate de calitate și a noilor competențe pentru implementarea sistemului de management al calității;

- implicarea angajaților instituției școlare de la toate nivelurile de învățământ în elaborarea politicilor și planurilor de alocare a resurselor;

- primirea feedbackului cu privire la performanța profesională și la îndeplinirea obiectivelor;

- discutarea problemelor legate de calitate de către reprezentanții conducerii în cadrul consiliului de administrație privind implementarea sistemului de management al calității;

- raportul adecvat dintre numărul de angajați și volumul de muncă;

- realizarea de către conducerea școlii a unor acțiuni corespunzătoare misiunii, viziunii și valorilor organizației;

- evidențierea angajamentului etic și respectului față de lege prin intermediul acțiunilor membrilor conducerii.

Cu privire la furnizarea adresei de e-mail, rezultatele cercetării indică faptul că mediile sunt mai ridicate în situația în care cadrele didactice au menționat adresa de e-mail decât în cazul în care acestea nu au precizat.

În final, direcțiile viitoare relevate în plan epistemic și practic semnaleză faptul că acest studiu este doar un început pentru noi demersuri. Din punct de vedere științific, vor fi demarate noi cercetări, care vor avea ca obiective:

- analiza comparativă a modului de implementare a managementului calității educației la nivelul sistemelor de învățământ ale Uniunii Europene;

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

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

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

Lucrarea de față se dorește a fi un punct de plecare, un reper pentru noi studii în domeniul managementului calității educației. Toate rezultatele cercetărilor prezentate conduc la concluzii în favoarea unei culturi organizaționale concentrate pe calitate. Managementul calității în educație determină atingerea obiectivelor prin planificarea, monitorizarea și asigurarea calității. Implicarea unitară a tuturor membrilor organizației școlare generează îmbunătățirea managementului calității educației.

## REFERINȚE BIBLIOGRAFICE

1. Alhosani, K. S., Yaakub, K. B., (2021). *The Relationship Between Total Quality Management Practices and Secondary School Performance with Mediating Effect of Organizational Culture in Abu Dhabi: A Structural Equation Modeling Approach*, European Journal of Multidisciplinary Studies, January – June 2021, Volume 6 Issue 2.
2. Almusawy, A. M. R. (2024). *The role of the total quality management strategy to improve the e-learning system in light of climate changes for a sustainable educational system for higher education institutions*. Educational Administration: Theory and Practice, 30(3), 210-226.
3. Alrehaili, N., Alothman, N., Alharbi, S., Abdulaziz, A. (2022). *The Impact of Total Quality Management in E-Learning of Higher Education*. International Advanced Research Journal in Science, Engineering and Technology, Vol. 9, Issue 4, April 2022.
4. Angers, M. (1996). *Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines*. Les Editions CEC Inc.
5. Arokiasamy et al., (2021). *COMPATIBILITY AND CHALLENGES OF IMPLEMENTING TOTAL QUALITY MANAGEMENT IN EDUCATION* Proceedings on Engineering Sciences, Vol. 03, No. 4 (2021) 405-412.
6. Avasilcăi, S., Huțu, C. A., Van der Wiele, T. (2001). *De la asigurarea calității la excelența organizațională*. București: Editura Economică.
7. Avila, L. B. (2018). *Total Quality Management (TQM) Practices of School Administrators in Relation to School Performance among Teacher Education Institutions in the Province of Quezon*. KnE Social Sciences, 3(6), 879–890.
8. Basu, R. (2004). *Implementing Quality, A Practical Guide to Tools and Techniques*. Cengage Learning EMEA.
9. Bitterová, M., Hašková, A., & Pisonová, M. (2014). *School Leader`s Competencies in Management Area*. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 149, 114-118.
10. Boca, G. D. (2013). *Bazele managementului calității în afaceri*. Cluj-Napoca: Risoprint.
11. Casas, A. M. (2011). *Total Quality Management, Quality Culture, Leadership and Motivation*. Teză de disertație: Universitatea Politehnică din Milano.
12. Chelcea, S.(1998). *Cercetarea sociologică. Metode și tehnici*. Deva:Editura Destin.
13. Chină, R. (2015). *Managementul calității în învățământul preuniversitar – referențiale, modele, tehnici, instrumente*. București: Editura Univestitară.
14. Ciobanu, M. (1999). *Ingineria calității*. București: Editura Printech.
15. Condrea, E. (2006). *Managementul calității în producție, comerț și servicii*. Constanța: Editura Ex Ponto.
16. Crețu, D., Nicu, A. (2009). *Pedagogie pentru definitivat și gradul didactic II*. Sibiu: Editura Universității „Lucian Blaga” Sibiu.

17. Crissien-Borrero, T.-J., Velásquez-Rodríguez, J., Neira-Rodado, D., & Turizo-Martínez, L.-G. (2019). *Measuring the quality of management in education. Review article*. *El profesional de la información*, 28(6), e280604.
18. Crosby, Ph. B. (1979). *Quality is free*. New York, McGraw-Hill.
19. Curelaru, M. (2007). „*Metode de cercetare în psihologie*”. *Psihologie*. 157-260. Iași: Editura Universității „Al. I. Cuza”.
20. Curpănar, G.-L., (2001). *Performance management – a strategic and integrated approach to ensuring the success of organizations*, Proceedings of the ANNUAL SESSION OF SCIENTIFIC PAPERS "IMT Oradea 2021".
21. Curpănar, G.-L., (2021). *APPLICATION OF TOTAL QUALITY MANAGEMENT (TQM) IN EDUCATION*, Proceedings of the 4th International Conference of the Doctoral School, May 21, 2021, "Gheorghe Asachi" Technical University of Iasi, Romania.
22. Curpănar, G.-L., (2021). *EXPLORATORY RESEARCH TO INVESTIGATE THE PERCEPTION OF TEACHERS IN PRE-UNIVERSITY EDUCATION TOWARDS QUALITY MANAGEMENT OF EDUCATION*, Proceedings of the STRATEGICA 2021, Shaping the Future of Business and Economy, București.
23. Curpănar, G.-L., (2021). *Performance Management*, Proceedings of the World LUMEN Congress 2021, București.
24. Curpănar, G.-L., (2021). *Systematic Literature Review in the Field of Education Quality Management*, Proceedings of the International Journal of Engineering and Science (IJES), VOLUME 10 ~ ISSUE 4, SERIES - 2 [APRIL - 2021].
25. Curpănar, G.-L., (2021). *THE ROLE OF SCHOOL MANAGERS IN IMPLEMENTING THE QUALITY OF EDUCATION*, Proceedings of the 4th International Conference of the Doctoral School, May 21, 2021, "Gheorghe Asachi" Technical University of Iasi, Romania.
26. Curpănar, G.-L., (2021). *Total Quality Management – An Instrument for Improving Organizational Efficiency*, Proceedings of the American Journal of Engineering Research (AJER), Volume-10 ~ Issue-5 ~ (May-2021).
27. Deming, W. E. (1993). *The New Economics - for Industry, Government, Education*. Massachusetts Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study, Cambridge, MA, USA.
28. Díez, F., Iraurgi, I., & Villa, A. (2018). *Quality management in schools: Analysis of mediating factors*. *South African Journal of Education*, 38(2).
29. Díez, F., Villa, A., López, L., & Iraurgi, I. (2020). *Impact of quality management systems in the performance of educational centers: educational policies and management processes*. *Heliyon*, 6(4).
30. Dogaru, M. (2011). *Calitate în educație*. București: Editura Millenium Design Group.
31. Drăgulănescu, N., Drăgulănescu, M. (2003). *Managementul calității serviciilor*. București: Editura AGIR.
32. Dușe, C. S. (2006). *Management educațional. Volumul I*. Sibiu: Editura Universității „Lucian Blaga”.
33. Ejionueme, L. K. (2015). *Application of Total Quality Management (TQM) in Secondary School Administration in Umuahia Education Zone*. *Journal of Education and Practice*, 6(27), 102-108.
34. Elahi, F., & Ilyas, M. (2019). *Quality management principles and school quality: Testing moderation of professional certification of school principal in private schools of Pakistan*. *The TQM Journal*, 31(4), 578-599.

35. Feigenbaum, A.V. (1961). *Total Quality Control*. McGraw-Hill, London.
36. Galvan, J. L., & Galvan, M. C. (2017). *Writing analiza literaturii: A guide for students of the social and behavioral sciences*. New York, NY: Routledge.
37. Guțu, V. (2013). *Conceptia managementului calitatii în învățământul general*. Studia Universitatis Moldaviae, Revistă Științifică a Universității de Stat din Moldova, 5(65), 3-10.
38. Hasan, K., Islam, Md. S., Shams, A. T., & Gupta, H. (2018). *Total Quality Management (TQM): Implementation in Primary Education System of Bangladesh*. International Journal of Research in Industrial Engineering, 7(3), 370–380.
39. Iancu, A. (2013). *Managementul învățământului preuniversitar românesc în contextul integrării europene*. Rezumatul lucrării. Sibiu: Universitatea „Lucian Blaga” din Sibiu.
40. Idan, M.F., (2023). *Procedural applications of total quality management in university education in light of the COVID-19 pandemic*. Idan Bulletin of the National Research Centre (2023), 47:118.
41. Ioniță, I. (2002). *Managementul calitatii sistemelor tehnico-economice*. București: Editura ASE.
42. Iosifescu, Ș. (coord.) (2011). *Calitate în școala din România prin standarde și standarde de referință. Ghid general*. ARACIP.
43. Ivana, D. (2015). *Studiu privind managementului calitatii în instituțiile de învățământ superior*. Cluj-Napoca: Presa Universitară Clujeană.
44. Joița, E. (coord.) (2007). *Formarea pedagogică a profesorului. Instrumente de învățare cognitiv-constructivistă*. București: E.D.P., R.A.
45. Kaiseroglou, N.; Sfakianaki,E.; Koemtzi, M., (2023). *Impact of Teachers’ Demographics on Total Quality Management Parameters—The Case of Primary Education*. Educ. Sci. 2023, 13, 679.
46. Karageorgos et al., (2021). *PLANNING AND IMPLEMENTING TOTAL QUALITY MANAGEMENT IN EDUCATION: THE CASE OF CYPRUS*, IJEMI Vol.2, No.1, January 2021, pp. 1~12.
47. Karageorgos, C., Patsiaouras, A., Kokaridas, D., Kriemadis, A., & Travlos, A. A. (2017). *Validity and Reliability of Total Quality Management Questionnaire in Greek Primary Education Settings*. The Journal of Business Economics and Environmental Studies, 7(1), 31–36.
48. Karahan, M., & Mete, M. (2014). *Examination of total quality management practices in higher education in the context of quality sufficiency*. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 109, 1292 – 1297.
49. Kigozi, E. (2019). *Challenges to Successful Implementation of Total Quality Management (TQM) in Education Institutions: A Case of Selected Primary Teacher Training Colleges (PTTCs) in Uganda*. International Journal of Innovation and Research in Educational Sciences, 6(3), 425-435.
50. Kistiani, D. P., & Permana, J. (2020). *The Importance of Application Total Quality Management at Higher Education*. Advances in Social Science, Education and Humanities Research, vol. 400, 177-180.
51. Labăr, A.V. (2008). „*Managementul proiectelor de cercetare pedagogică*”. În C. Cucoș (coord.), *Psihopedagogie pentru examenele de definitivare și grade didactice*. Ediția a II-a. Iași: Editura Polirom.
52. Labăr, A.V. (2008). *SPSS pentru științele educației*. Iași: Editura Polirom.
53. Martin, M., & Parikh, S. (2017). *Quality management in higher education: Developments and drivers. Results from an international survey*. Paris: International Institute for Educational Planning.
54. Mashagba, I.A.S. (2014). *The Impact of Total Quality Management (TQM) on the Efficiency of Academic Performance - Empirical Study - The Higher Education Sector – The University of Jordan*. International Journal of Scientific & Technology Research, 3(4), 358-364.

55. Mayer, R. (2000). *Méthodes de recherche et intervention sociale*. Montréal: Gaetan Morin Editeur.
56. Mintzberg, H. (1989). *Inside Our Strange World of Organizations*. Free Press.
57. Mishra, RS, Pandey, A., Rana, A., Mehta, A., (2023). *Total Quality Management in Higher Technical Education*. International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering (IJITEE), Volume-12 Issue-7, June 2023.
58. Molan, V., Alecu, S., Cherciu, R. D., & Cazan, C. M. (2006). *Condiționări ale calității în educație*. În L. Șoitu și R. D. Cherciu (coord.), *Strategii educaționale centrate pe elev* (pp. 9-37). Buzău: Editura Alpha MDN.
59. Nasim, K., Sikander, A., & Tian, X. (2019). *Twenty years of research on total quality management in Higher Education: A systematic analiza literaturii*. Higher Education Quarterly, 74(1), 75-97.
60. Neacșu, I. (2008). *Calitatea în educație și învățământ*. În D. Potolea, I. Neacșu, R.B. Iucu, I.O. Pânișoară (2008). *Pregătirea psihopedagogică. Manual pentru definitivat și gradul II* (pp. 47-77). Iași: Editura Polirom.
61. Olesia, M. (2019). *Analiza statistică a Analiza literaturii din articolul științific în domeniul economic. Rezumatul lucrării*. Iași: Universitatea „Al. I. Cuza” din Iași.
62. Olmos-Gómez, M.d.C., Luque Suárez, M., Ferrara, C., & Olmedo-Moreno, E.M. (2020). *Quality of Higher Education through the Pursuit of Satisfaction with a Focus on Sustainability*. Sustainability, 12(6), 2366.
63. Pagon, M., Banutai, E., & Bizjak, U. (2008). *Leadership competencies for successful change management. A Preliminary Study Report*. Material găsit la adresa: [https://www.dgaep.gov.pt/upload/RI\\_estudos%20Presid%C3%AAncias/studyseslovenis\\_LEADERSHIP\\_COMPETENCIES.pdf](https://www.dgaep.gov.pt/upload/RI_estudos%20Presid%C3%AAncias/studyseslovenis_LEADERSHIP_COMPETENCIES.pdf).
64. Pop, C. (2009). *Managementul calității, de la concept la implementare*. Iași: Tipo Moldova.
65. Popa, N. L. (2009). „*Metode, tehnici și instrumente de cercetare*”. În L. Antonesei (coord.), *Ghid pentru cercetarea educației*. Iași: Editura Polirom.
66. Popovici (Pintilie), L.M. (2019). *Strategii manageriale pentru asigurarea calității în învățământul preuniversitar din România. Rezumatul lucrării*. Iași: Universitatea „Al. I. Cuza” din Iași.
67. Poruțiu, V. V. (2015). *Studii și cercetări privind promovarea managementului calității în mediul universitar agronomic. Teză de doctorat*. Cluj-Napoca: Universitatea de Științe Agricole și Medicină Veterinară Cluj-Napoca.
68. Potié, C. (2001). *Diagnosticul calității. Metode de expertiză și investigații*. București: Editura Tehnică.
69. Pruteanu, O., Babasievici, C., Iordăchescu, D., Ghiță, E., & Cruz Machado, V. (1998). *Managementul Calității Totale*. Iași: Editura Junimea.
70. Răduț-Taciu, R., Bocoș, M.-D., Chiș, O. (Coord.) (2015). *Tratat de management educațional pentru învățământul primar și preșcolar*. Pitești: Editura Paralela 45.
71. Rotariu, T., Iluț, P. (1999). *Ancheta sociologică și sondajul de opinie*. Iași: Editura Polirom.
72. Sarantakos, S. (1998). *Social research*. MacMillan Press Ltd.
73. Seyfried, M., & Pohlenz, P. (2018). *Assessing quality assurance in higher education: quality managers' perceptions of effectiveness*. European Journal of Higher Education, 8(3), 258-271.
74. Shahmohammadi, N. (2018). *The Impact of Total Quality Management on the Effectiveness of Educational Programs of Karaj First Grade High Schools*. Engineering, Technology & Applied Science Research, 8(1), 2433-2437.

75. Soheli-Uz-Zaman, A., & Anjalin, U. (2016). *Implementing Total Quality Management in Education: Compatibility and Challenges*. Open Journal of Social Sciences, 4, 207-217.
76. Taahyadin, F., & Daud, Y. (2018). Total Quality Management in School. *Journal of Business and Management*, 20(6), 7-13.
77. Texeira-Quiros J, Justino MR, Antunes MG, Mucharreira PR and Nunes AT (2022). *Effects of Innovation. Total Quality Management, and Internationalization on Organizational Performance of Higher Education Institutions*. Front. Psychol. 13:869638.
78. Tight, M. (2020). *Research into Quality Assurance and Quality Management in Higher Education*. În Huisman, J., Tight, M. (Ed.), *Theory and Method in Higher Education Research* (Theory and Method in Higher Education Research, Vol. 6). Emerald Publishing Limited, pp. 185-202.
79. Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). *Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review*. British Journal of Management, 14(3), 207-222.
80. Vykydal, D., Folta, M., & Nenadál, J. (2020). *A Study of Quality Assessment in Higher Education within the Context of Sustainable Development: A Case Study from Czech Republic*. *Sustainability*, 12(11), 4769;
81. \*\*\*ISO 9000: 2000. Sisteme de management al calității - Concepte și vocabular.
82. \*\*\*ISO 9000: 2015. Sisteme de management al calității - Concepte și vocabular.

# **ANEXE**

## Anexa 1. Lista de lucrări publicate

### LISTA DE LUCRĂRI

#### **Lucrări publicate în reviste cotate ISI (Web of Science)**

1. Tzafilkou, K.; Măta, L.; **Curpanaru, G.L.**; Stoica, I.V.; Voinea, L.N.; Sufaru, C. (2022), *A Comprehensive Instrument to Measure Teachers' Attitude towards Quality Management in the Context of Online Education*, International Journal of Environmental Research and Public Health, vol. 19, issues 3, 1168, pp. 1-16, IF 2021: 4,614, Quartile in Category Public, Environmental & Occupational Health: Q2  
<https://doi.org/10.3390/ijerph19031168>  
<https://www.webofscience.com/wos/woscc/full-record/WOS:000755686000001>

#### **Lucrări publicate în volume ale conferințelor indexate ISI / WoS**

1. **Curpănar, G.L.** (2021), *EFQM Excellence Model – European Foundation for Quality Management*, Proceedings of the 6th International Conference on Education Reform and Modern Management (ERMM 2021), Series Advances in Social Science, Education and Humanities Research, ISBN 10.2991/assehr.k.210513.070, ISSN 2352-5398  
DOI: 10.2991/assehr.k.210513.070  
<https://www.atlantis-press.com/proceedings/ermm-21/125956519>

#### **Lucrări publicate în reviste BDI / CNCSIS**

1. **Mitrea-Curpănar, G. L.** (2021), *Performance management – a strategic and integrated approach to ensuring the success of organizations*, ANNALS OF THE UNIVERSITY OF ORADEA, Fascicle of Management and Technological Engineering, CNCSIS "Clasa B+", Volume XX(XXX), pp. 296-300, ISSN 2457-8347 ISSN-L 2285-3278  
[https://imt.uoradea.ro/conference/Proceedings\\_2021.pdf](https://imt.uoradea.ro/conference/Proceedings_2021.pdf)  
<https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1757-899X/1169/1/012039/meta>
2. **Mitrea-Curpănar, G. L.** (2021), *Models for measuring the performance of an organization*, ANNALS OF THE UNIVERSITY OF ORADEA, Fascicle of Management and Technological Engineering, CNCSIS "Clasa B+", Volume XX(XXX), 2021/2, pp. 260-268, ISSN 2457-8347 ISSN-L 2285-3278  
[https://imt.uoradea.ro/conference/Proceedings\\_2021.pdf](https://imt.uoradea.ro/conference/Proceedings_2021.pdf)  
<https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1757-899X/1169/1/012034>
3. **Curpănar, G.L.** (2021) *Systematic Literature Review in the Field of Education Quality Management*, The International Journal of Engineering and Science

(IJES), Volume 10, Issue 4, Series II, Pages 35-44, 2021, ISSN (e): 2319-1813  
ISSN (p): 20-24-1805  
DOI:10.9790/1813-1004023544  
<https://www.theijes.com/papers/vol10-issue4/Ser-2/E1004023544.pdf>  
<https://www.theijes.com/indexing.html>

4. **Curpănar, G.L.** (2021), *Total Quality Management – An Instrument for Improving Organizational Efficiency*, American Journal of Engineering Research (AJER), vol. 10(5), pp. 105-110, e-ISSN: 2320-0847 p-ISSN : 2320-0936  
<https://www.ajer.org/papers/Vol-10-issue-5/N1005105110.pdf>  
[https://www.ajer.org/go\\_to\\_indexing.html](https://www.ajer.org/go_to_indexing.html)
5. **Curpănar, G.** (2021). *The Integrated Quality Assurance Model in the Context of Online Education*, Journal of Innovation in Psychology, Education and Didactics, 25(1), 49-56. DOI:10.29081/JIPED.2021.25.1.05  
<https://jiped.ub.ro/wp-content/uploads/2021/04/JIPED-25-1-2021-5.pdf>  
Indexing - <https://jiped.ub.ro/>
6. **Curpănar, G.L.** (2021), *Total Quality Management vs. Six Sigma*, IOSR Journal of Engineering (IOSRJEN) ISSN (e): 2250-3021, ISSN (p): 2278-8719 Vol. 11, Issue 7, July 2021, Series –I, pp. 05-12  
[http://www.iosrjen.org/Papers/vol11\\_issue7/Ser-1/B1107010512.pdf](http://www.iosrjen.org/Papers/vol11_issue7/Ser-1/B1107010512.pdf)  
<https://www.iosrjen.org/pages/indexing.html>

#### **Lucrări publicate în volume ale conferințelor indexate BDI**

1. **Curpănar, G.L.** (2021) *The model of quality assurance in education by implementing e-learning and blended learning*, Proceedings of The 2021 International Conference on Modern Management and Education Research (MMER2021), Series Advances in Social Science, Education and Humanities Research, ISBN: 10.2991/assehr.k.210915.024, ISSN: 2352-5398  
DOI: 10.2991/assehr.k.210915.024  
<https://www.atlantis-press.com/proceedings/mmer-21/125960954>

#### **Lucrări publicate în reviste / volume ale conferințelor neindexate și/sau în curs de indexare**

1. **Curpănar, G.L.** (2021), *Six Sigma –quality management model to improve process performance*, International Journal of Advances in Engineering and Management (IJAEM) Volume 3, Issue 7 July 2021, pp: 709-712, ISSN: 2395-5252  
DOI: 10.35629/5252-0307709712  
[https://ijaem.net/issue\\_dcp/Six%20Sigma%20quality%20management%20model%20to%20improve%20process%20performance.pdf](https://ijaem.net/issue_dcp/Six%20Sigma%20quality%20management%20model%20to%20improve%20process%20performance.pdf)  
[www.ijaem.net](http://www.ijaem.net)

2. **Curpănaru, G.L.** (2021) *Exploratory Research to Investigate the Perception of Teachers in Pre-University Education Towards Quality Management of Education*, Proceedings of the Conference STRATEGICA 2021 “Shaping the Future of Business and Economy”, București  
<https://strategica-conference.ro/wp-content/uploads/2022/04/14-2.pdf>

### **Comunicări la conferințe naționale și/sau internaționale**

1. Curpănaru, G.L. (2023) *Areas and Criteria of Quality Assurance of the Pre-University Education Process and System in Romania*, Proceedings of the 6th International Conference of the Doctoral School, May 19, 2023, “Gheorghe Asachi” Technical University of Iasi, Romania  
[https://conferinta-csd.tuiasi.ro/wp-content/uploads/2023/05/Program-CSD2023\\_Final.pdf](https://conferinta-csd.tuiasi.ro/wp-content/uploads/2023/05/Program-CSD2023_Final.pdf)
2. Curpănaru, G.L. (2021) *The Role of School Managers in Implementing the Quality of Education*, Proceedings of the 4th International Conference of the Doctoral School, May 21, 2021, “Gheorghe Asachi” Technical University of Iasi, Romania  
[http://csd2021.tuiasi.ro/docs/CSD2021\\_Program\\_Detailed.pdf](http://csd2021.tuiasi.ro/docs/CSD2021_Program_Detailed.pdf)
3. Curpănaru, G.L. (2021) *Application of Total Quality Management (TQM) in Education*, Proceedings of the 4th International Conference of the Doctoral School, May 21, 2021, “Gheorghe Asachi” Technical University of Iasi, Romania  
[http://csd2021.tuiasi.ro/docs/CSD2021\\_Program\\_Detailed.pdf](http://csd2021.tuiasi.ro/docs/CSD2021_Program_Detailed.pdf)
4. Curpănaru, G.L., (2021), *Performance Management*, Proceedings of the World LUMEN Congress 2021, București:  
[http://lumenconference.com/wlc2021/wp-content/uploads/2021/05/Program\\_WLC2021\\_27\\_05\\_2021-1.pdf](http://lumenconference.com/wlc2021/wp-content/uploads/2021/05/Program_WLC2021_27_05_2021-1.pdf)

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

Prin acest interviu, ne propunem să identificăm percepția cadrelor didactice față de diferite aspecte ale managementului calității educației în învățământul preuniversitar.

Vă mulțumim pentru colaborare și vă asigurăm că datele vor fi utilizate exclusiv în scopul cercetării!

**1. Ce cuvinte sau expresii asociați când este vorba despre managementul calității educației?**

.....  
.....  
.....

**2. Care este opinia dumneavoastră cu privire la standardele de asigurare a calității educației la nivelul învățământului preuniversitar?**

.....  
.....  
.....

**3. Există o serie de avantaje ale implementării procedurilor de asigurare a calității educației? Care sunt acestea?**

.....  
.....  
.....

**4. Care este rolul cadrelor didactice în implementarea managementului calității educației?**

.....  
.....  
.....

5. Ce probleme ați constatat că apar în implementarea managementului calității educației la nivelul învățământului preuniversitar?

.....  
.....  
.....

6. Puteți enumera câteva cauze care stau la baza problemelor identificate?

.....  
.....  
.....

7. Ce soluții propuneți pentru prevenirea și/ sau eliminarea acestor probleme care apar în managementul calității educației?

.....  
.....  
.....

Vă rugăm să bifați următoarele date:

Membru în comisia

de asigurare a da  nu   
calității

Cursuri de formare în da  nu   
domeniu

Mediul urban  rural

Experiență profesională  ani

### ANEXA 3. Distribuția eșantionului după variabilele independente

- Distribuția eșantionului după variabila gen

	Frecvență	Procent	Procent valid	Procent cumulativ
Feminin	815	86,5	86,5	86,5
Masculin	127	13,5	13,5	100,0
Total	942	100,0	100,0	

- Distribuția eșantionului după variabila nivel de învățământ

	Frecvență	Procent	Procent valid	Procent cumulativ
Prescolar	163	17,3	17,3	17,3
Primar	222	23,6	23,6	40,9
Gimnazial	265	28,1	28,1	69,0
Liceal	292	31,0	31,0	100,0
Total	942	100,0	100,0	

- Distribuția eșantionului după variabila mediul in care predă

	Frecvență	Procent	Procent valid	Procent cumulativ
Urban	480	51,0	51,0	51,0
Rural	462	49,0	49,0	100,0
Total	942	100,0	100,0	

- Distribuția eșantionului după variabila experiența profesională

	Frecvență	Procent	Procent valid	Procent cumulativ
Debutant	99	10,51	10,51	10,51
Definitivat	137	14,54	14,54	25,0
Gradul II	148	15,71	15,71	40,7
Gradul I	558	59,24	59,24	100,0
Total	942	100,0	100,0	

- Distribuția eșantionului după variabila funcție de conducere

	Frecvență	Procent	Procent valid	Procent cumulativ
cu funcție de conducere	115	12,2	12,2	12,2
fără funcție de conducere	827	87,8	87,8	100,0
Total	942	100,0	100,0	

- Distribuția eșantionului după variabila membru în comisia de evaluare și asigurare a calității

	Frecvență	Procent	Procent valid	Procent cumulativ
Da	211	22,4	22,4	22,4
Nu	731	77,6	77,6	100,0
Total	942	100,0	100,0	

- Distribuția eșantionului după variabila membru în consiliul de administrație

	Frecvență	Procent	Procent valid	Procent cumulativ
Da	245	26,01	26,01	26,01
Nu	697	73,99	73,99	100,0
Total	942	100,0	100,0	

- Distribuția eșantionului după variabila platforme educaționale utilizate

	Frecvență	Procent	Procent valid	Procent cumulativ
Google Classroom	733	77,81	77,81	77,81
Microsoft Teams	79	8,39	8,39	86,2
G-Suite	84	8,92	8,92	95,1
Zoom	23	2,44	2,44	97,6
Adservio	23	2,44	2,44	100,0
Total	942	100,0	100,0	

- Distribuția eșantionului după variabila e-mail

	Frecvență	Procent	Procent valid	Procent cumulativ
cu e-mail	477	50,64	50,64	50,64
fără e-mail	465	49,36	49,36	100,0
Total	942	100,0	100,0	

## ANEXA 4. CHESTIONAR IMCIP

### Atitudinea cadrelor didactice din învățământul preuniversitar față de dimensiunile managementului calității

Acest chestionar va fi utilizat pentru investigarea percepției cadrelor didactice față de modul de implementare a managementului calității în instituțiile școlare din învățământul preuniversitar. Completarea acestui chestionar confirmă acordul participării voluntare la cercetare. Prezentul studiu respectă *Declarația de la Helsinki* privind drepturile subiecților umani participanți în cercetare. Datele vor fi utilizate exclusiv în scopul cercetării. Utilizarea acestui chestionar nu se poate efectua decât cu acordul în scris al autorilor. Scala de măsură folosită este *Scala Likert* variind de la 1 (*total dezacord*) până la 5 (*total de acord*).

Vă rugăm să bifați răspunsul pe care îl considerați cel mai adecvat pentru dumneavoastră.

Itemi	Răspunsuri					Obs.
	1	2	3	4	5	
1. Directorul instituției școlare deține cunoștințe despre sistemul de management al calității și implementarea acestuia.						
2. Sunt luate în considerare nevoile și sugestiile din mediul de afaceri în proiectarea curriculumului.						
3. Sistemul de preluare a reclamațiilor, sugestiilor, criticilor și aprecierilor oferă măsuri rapide pentru rezolvarea problemelor.						
4. Instituția școlară îndeplinește așteptările angajaților.						
5. Organizația școlară colectează și prelucrează date statistice (de ex., evidența elevilor, prezența la ore) pentru a îmbunătăți procesul de învățământ.						
6. Există un management defectuos la nivelul instituției școlare pentru a realiza activitățile didactice în mediul online.*						* <i>Item inversat</i>
7. Clasa virtuală este pusă la dispoziție de către organizația școlară.						
8. Există inițiative la nivelul organizației școlare pentru a promova o comunicare sinceră și directă.						

9. Organizația este capabilă să se adapteze la schimbările rapide.						
10. Sunt luate în considerare cerințele elevilor în proiectarea disciplinelor opționale.						
11. A fost elaborat un ghid cu toți pașii care trebuie urmați de către profesori și elevi pentru desfășurarea activităților didactice în mediul online.						
12. Instituția școlară facilitează schimbul de cunoștințe între toți oamenii.						
13. Angajații din cadrul instituției școlare sunt implicați în organizație.						
14. Există la nivelul școlii programe atractive de stimulare pentru a atrage noi elevi. (Menezes, 2018)						
15. Organizația beneficiază de oportunitățile inovației la nivelul serviciilor educaționale.						
16. Resursele materiale și tehnologice (de ex., laboratoare și hardware) sunt luate în considerare în dezvoltarea și îmbunătățirea curriculumului.						
17. Acțiunile întreprinse de managerii mei reprezintă exemple și inspirație.						
18. Toți membrii sunt implicați în identificarea problemelor și soluțiilor pentru organizația școlară.						
19. Interacțiunea cu elevii oferă o relație pe termen scurt.*						<i>* Item inversat</i>
20. Fiecare angajat deține competențe pentru rolul pe care îl îndeplinește în organizația școlară.						
21. Am fost informat de către conducerea școlii cu privire la regulile de utilizare a clasei virtuale.						
22. Conducerea școlii alocă resurse adecvate pentru formarea personalului didactic și administrativ.						
23. Cunosc misiunea, viziunea și valorile organizației.						
24. Organizația este capabilă să anticipeze problemele și să le rezolve.						
25. Sunt oferite informații la nivelul instituției școlare despre diferite programe de instruire.						
26. Am primit suport din partea conducerii școlii pentru desfășurarea activităților didactice în mediul online.						
27. Reprezentanții conducerii comunică eficient cu toată lumea din instituție.						
28. Facilitățile din carul instituției școlare (de ex., săli de clasă, laboratoare, computere) sunt întreținute în stare bună conform planurilor periodice de întreținere.						

<b>29.</b> Sunt disponibile puține resurse la nivelul instituției școlare de care am nevoie pentru a-mi îndeplini sarcinile.*						<i>* Item inversat</i>
<b>30.</b> Elevii sunt implicați în rezolvarea problemelor identificate.						
<b>31.</b> Relaționarea cu elevii permite identificarea de noi nevoi și oferirea de noi servicii.						
<b>32.</b> Reprezentanții conducerii cunosc bine conceptele legate de calitate și de noile competențe pentru implementarea sistemului de management al calității.						
<b>33.</b> Angajații instituției școlare de la toate nivelurile de învățământ (preșcolar, primar, gimnazial, liceal) sunt implicați în elaborarea politicilor și planurilor de alocare a resurselor.						
<b>34.</b> Instituția școlară efectuează sondaje cu privire la satisfacția angajaților la locul de muncă.						
<b>35.</b> Primesc feedback cu privire la performanța mea și la îndeplinirea obiectivelor.						
<b>36.</b> Reprezentanții conducerii discută multe probleme legate de calitate în cadrul consiliului de administrație privind implementarea sistemului de management al calității.						
<b>37.</b> Numărul de angajați este adecvat în raport cu volumul de muncă.						
<b>38.</b> Managerii școlari sunt foarte puțin preocupați de formarea de noi lideri.*						<i>* Item inversat</i>
<b>39.</b> Știu exact ce se așteaptă de la mine în cadrul organizației.						
<b>40.</b> Conducerea școlii realizează acțiuni corespunzătoare misiunii, viziunii și valorilor organizației.						
<b>41.</b> Acțiunile membrilor conducerii evidențiază angajamentul etic și respectul față de lege.						
<b>42.</b> Conducerea școlii se concentrează pe modul de îmbunătățire a performanței elevilor și angajaților.						

✓ Genul:  feminin

masculin

✓ Nivelul de învățământ:

preșcolar

primar

gimnazial

liceal

✓ Mediul în care se află instituția școlară:

urban

rural

✓ Experiența profesională:

debutant

definitivat

gradul II

gradul I

✓ Funcție de conducere:

da

nu

✓ Membru în Comisia de Evaluare și Asigurarea a Calității:

da

nu

✓ Membru în Consiliul de administrație:

da

nu

✓ Platforma/ platformele online pusă/ puse la dispoziție de către organizația școlară:

---

---

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

<b>Itemi</b>	<b>Mean</b>	<b>Std. Deviation</b>	<b>N</b>
I1	4,33	1,024	942
I2	3,70	1,156	942
I3	3,84	1,142	942
I4	3,96	1,051	942
I5	4,42	,940	942
I6	3,72	1,384	942
I7	4,35	1,033	942
I8	4,12	1,150	942
I9	4,05	1,051	942
I10	3,82	1,249	942
I11	3,62	1,343	942
I12	3,98	1,118	942
I13	4,05	1,022	942
I14	3,77	1,144	942
I15	3,71	1,148	942
I16	3,83	1,163	942
I17	3,81	1,195	942
I18	3,73	1,141	942
I19	3,25	1,272	942
I20	4,01	1,025	942
I21	4,13	1,164	942
I22	3,52	1,359	942
I23	4,39	,964	942
I24	3,89	1,098	942
I25	4,09	1,099	942
I26	3,95	1,271	942
I27	4,08	1,148	942
I28	4,12	1,090	942
I29	3,24	1,367	942
I30	3,59	1,103	942
I31	3,99	1,000	942
I32	4,14	1,053	942
I33	3,76	1,129	942
I34	3,33	1,380	942
I35	3,81	1,220	942
I36	3,87	1,190	942
I37	3,81	1,204	942
I38	3,28	1,399	942
I39	4,26	,953	942
I40	4,06	1,076	942
I41	4,28	1,012	942
I42	4,15	1,098	942

## ANEXA 6. Tabelul Rotated Component Matrix

Item	Componente	
	1	2
I17	,874	
I27	,871	
I42	,871	
I40	,869	
I24	,866	
I36	,861	
I32	,857	
I12	,849	
I18	,842	
I41	,833	
I9	,830	
I8	,821	
I4	,820	
I13	,813	
I33	,812	
I15	,802	
I21	,790	
I25	,790	
I35	,783	
I14	,776	
I1	,768	
I3	,757	
I34	,755	
I16	,751	
I28	,750	
I26	,749	
I22	,737	
I10	,727	
I2	,721	
I20	,699	
I30	,698	
I31	,689	
I11	,688	
I23	,677	
I5	,676	
I39	,661	
I37	,532	
I7	,492	
I29		,757
I19		,685
I6		,681
I38		,655
Extraction Method: Principal Component Analysis.		
a. 2 components extracted.		

## ANEXA 7. Statistica testului One Sample T Test

Itemi	Număr	Media	Std. Deviation	Std. Error Mean
I1	942	4,33	1,024	,033
I2	942	3,70	1,156	,038
I3	942	3,84	1,142	,037
I4	942	3,96	1,051	,034
I5	942	4,42	,940	,031
I6	942	3,72	1,384	,045
I7	942	4,35	1,033	,034
I8	942	4,12	1,150	,037
I9	942	4,05	1,051	,034
I10	942	3,82	1,249	,041
I11	942	3,62	1,343	,044
I12	942	3,98	1,118	,036
I13	942	4,05	1,022	,033
I14	942	3,77	1,144	,037
I15	942	3,71	1,148	,037
I16	942	3,83	1,163	,038
I17	942	3,81	1,195	,039
I18	942	3,73	1,141	,037
I19	942	3,25	1,272	,041
I20	942	4,01	1,025	,033
I21	942	4,13	1,164	,038
I22	942	3,52	1,359	,044
I23	942	4,39	,964	,031
I24	942	3,89	1,098	,036
I25	942	4,09	1,099	,036
I26	942	3,95	1,271	,041
I27	942	4,08	1,148	,037
I28	942	4,12	1,090	,036
I29	942	3,24	1,367	,045
I30	942	3,59	1,103	,036
I31	942	3,99	1,000	,033
I32	942	4,14	1,053	,034
I33	942	3,76	1,129	,037
I34	942	3,33	1,380	,045
I35	942	3,81	1,220	,040
I36	942	3,87	1,190	,039
I37	942	3,81	1,204	,039
I38	942	3,28	1,399	,046
I39	942	4,26	,953	,031
I40	942	4,06	1,076	,035
I41	942	4,28	1,012	,033
I42	942	4,15	1,098	,036

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

		<b>Sum of Squares</b>	<b>df</b>	<b>Mean Square</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
<b>I1</b>	Between Groups	1,610	3	,537	,512	,674
	Within Groups	984,373	938	1,049		
	Total	985,983	941			
<b>I2</b>	Between Groups	3,578	3	1,193	,892	,445
	Within Groups	1254,379	938	1,337		
	Total	1257,958	941			
<b>I3</b>	Between Groups	,799	3	,266	,204	,894
	Within Groups	1226,674	938	1,308		
	Total	1227,473	941			
<b>I4</b>	Between Groups	,677	3	,226	,204	,894
	Within Groups	1037,947	938	1,107		
	Total	1038,624	941			
<b>I5</b>	Between Groups	,447	3	,149	,168	,918
	Within Groups	830,595	938	,885		
	Total	831,041	941			
<b>I6</b>	Between Groups	12,357	3	4,119	2,158	,091
	Within Groups	1790,328	938	1,909		
	Total	1802,685	941			
<b>I7</b>	Between Groups	14,816	3	4,939	4,686	,003
	Within Groups	988,671	938	1,054		
	Total	1003,487	941			
<b>I8</b>	Between Groups	,958	3	,319	,241	,868
	Within Groups	1242,962	938	1,325		
	Total	1243,920	941			
<b>I9</b>	Between Groups	5,494	3	1,831	1,662	,174
	Within Groups	1033,852	938	1,102		
	Total	1039,346	941			
<b>I10</b>	Between Groups	2,061	3	,687	,440	,725
	Within Groups	1465,799	938	1,563		
	Total	1467,860	941			
<b>I11</b>	Between Groups	8,547	3	2,849	1,583	,192
	Within Groups	1688,422	938	1,800		
	Total	1696,968	941			
<b>I12</b>	Between Groups	3,064	3	1,021	,816	,485
	Within Groups	1173,467	938	1,251		
	Total	1176,532	941			
<b>I13</b>	Between Groups	2,796	3	,932	,892	,445
	Within Groups	980,550	938	1,045		
	Total	983,346	941			
<b>I14</b>	Between Groups	9,727	3	3,242	2,487	,059
	Within Groups	1222,744	938	1,304		
	Total	1232,471	941			
<b>I15</b>	Between Groups	5,797	3	1,932	1,467	,222
	Within Groups	1235,240	938	1,317		
	Total	1241,037	941			
<b>I16</b>	Between Groups	8,505	3	2,835	2,103	,098
	Within Groups	1264,328	938	1,348		
	Total	1272,833	941			

I17	Between Groups	,419	3	,140	,098	,961
	Within Groups	1342,698	938	1,431		
	Total	1343,117	941			
I18	Between Groups	4,691	3	1,564	1,201	,308
	Within Groups	1221,280	938	1,302		
	Total	1225,971	941			
I19	Between Groups	,778	3	,259	,160	,923
	Within Groups	1521,584	938	1,622		
	Total	1522,362	941			
I20	Between Groups	5,012	3	1,671	1,594	,189
	Within Groups	982,882	938	1,048		
	Total	987,894	941			
I21	Between Groups	,462	3	,154	,113	,952
	Within Groups	1275,416	938	1,360		
	Total	1275,878	941			
I22	Between Groups	13,239	3	4,413	2,401	,066
	Within Groups	1723,747	938	1,838		
	Total	1736,986	941			
I23	Between Groups	3,021	3	1,007	1,085	,354
	Within Groups	870,551	938	,928		
	Total	873,572	941			
I24	Between Groups	1,132	3	,377	,313	,816
	Within Groups	1132,485	938	1,207		
	Total	1133,618	941			
I25	Between Groups	8,543	3	2,848	2,367	,069
	Within Groups	1128,319	938	1,203		
	Total	1136,862	941			
I26	Between Groups	29,722	3	9,907	6,233	,000
	Within Groups	1490,933	938	1,589		
	Total	1520,655	941			
I27	Between Groups	1,805	3	,602	,455	,714
	Within Groups	1239,401	938	1,321		
	Total	1241,206	941			
I28	Between Groups	4,620	3	1,540	1,297	,274
	Within Groups	1113,768	938	1,187		
	Total	1118,387	941			
I29	Between Groups	11,482	3	3,827	2,055	,105
	Within Groups	1747,252	938	1,863		
	Total	1758,735	941			
I30	Between Groups	5,350	3	1,783	1,469	,222
	Within Groups	1139,012	938	1,214		
	Total	1144,362	941			
I31	Between Groups	1,131	3	,377	,376	,770
	Within Groups	939,783	938	1,002		
	Total	940,914	941			
I32	Between Groups	,542	3	,181	,163	,922
	Within Groups	1042,792	938	1,112		
	Total	1043,334	941			
I33	Between Groups	1,015	3	,338	,265	,851
	Within Groups	1198,666	938	1,278		
	Total	1199,682	941			
I34	Between Groups	15,226	3	5,075	2,680	,046
	Within Groups	1776,440	938	1,894		
	Total	1791,666	941			

<b>I35</b>	Between Groups	,747	3	,249	,167	,919
	Within Groups	1400,239	938	1,493		
	Total	1400,986	941			
<b>I36</b>	Between Groups	,959	3	,320	,225	,879
	Within Groups	1331,755	938	1,420		
	Total	1332,713	941			
<b>I37</b>	Between Groups	14,001	3	4,667	3,240	,022
	Within Groups	1351,115	938	1,440		
	Total	1365,117	941			
<b>I38</b>	Between Groups	11,379	3	3,793	1,945	,121
	Within Groups	1829,305	938	1,950		
	Total	1840,685	941			
<b>I39</b>	Between Groups	2,133	3	,711	,782	,504
	Within Groups	852,576	938	,909		
	Total	854,709	941			
<b>I40</b>	Between Groups	,559	3	,186	,160	,923
	Within Groups	1088,491	938	1,160		
	Total	1089,050	941			
<b>I41</b>	Between Groups	1,450	3	,483	,471	,703
	Within Groups	963,001	938	1,027		
	Total	964,451	941			
<b>I42</b>	Between Groups	1,211	3	,404	,334	,801
	Within Groups	1133,279	938	1,208		
	Total	1134,489	941			

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

Itemi		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
I1	Equal variances assumed	9,261	,002	-1,709	939	,088	-,113	,066	-,244	,017
	Equal variances not assumed			-1,715	921,288	,087	-,113	,066	-,243	,016
I2	Equal variances assumed	4,487	,034	-1,764	939	,078	-,133	,075	-,280	,015
	Equal variances not assumed			-1,767	936,962	,078	-,133	,075	-,280	,015
I3	Equal variances assumed	12,223	,000	-1,432	939	,152	-,106	,074	-,252	,039
	Equal variances not assumed			-1,435	933,472	,152	-,106	,074	-,252	,039
I4	Equal variances assumed	4,958	,026	-3,140	939	,002	-,213	,068	-,347	-,080
	Equal variances not assumed			-3,147	934,982	,002	-,213	,068	-,346	-,080
I5	Equal variances assumed	1,281	,258	-,419	939	,675	-,026	,061	-,145	,094
	Equal variances not assumed			-,419	938,966	,675	-,026	,061	-,145	,094
I6	Equal variances assumed	2,232	,136	1,303	939	,193	,118	,090	-,060	,295
	Equal variances not assumed			1,302	935,519	,193	,118	,090	-,060	,295
I7	Equal variances assumed	1,191	,275	,360	939	,719	,024	,067	-,107	,156
	Equal variances not assumed			,360	937,000	,719	,024	,067	-,107	,155
I8	Equal variances assumed	3,686	,055	-2,290	939	,022	-,171	,075	-,317	-,024
	Equal variances not assumed			-2,296	930,427	,022	-,171	,074	-,317	-,025

I9	Equal variances assumed	1,686	,194	-1,186	939	,236	-,081	,068	-,215	,053
	Equal variances not assumed			-1,189	932,552	,235	-,081	,068	-,215	,053
I10	Equal variances assumed	6,751	,010	-2,243	939	,025	-,182	,081	-,341	-,023
	Equal variances not assumed			-2,246	937,902	,025	-,182	,081	-,341	-,023
I11	Equal variances assumed	21,330	,000	-1,751	939	,080	-,153	,087	-,324	,019
	Equal variances not assumed			-1,756	928,850	,079	-,153	,087	-,324	,018
I12	Equal variances assumed	28,668	,000	-2,808	939	,005	-,203	,072	-,345	-,061
	Equal variances not assumed			-2,821	905,462	,005	-,203	,072	-,345	-,062
I13	Equal variances assumed	5,542	,019	-2,314	939	,021	-,153	,066	-,283	-,023
	Equal variances not assumed			-2,321	929,244	,021	-,153	,066	-,283	-,024
I14	Equal variances assumed	,180	,672	1,925	939	,055	,143	,074	-,003	,289
	Equal variances not assumed			1,926	938,851	,054	,143	,074	-,003	,289
I15	Equal variances assumed	1,510	,219	,894	939	,372	,067	,075	-,080	,213
	Equal variances not assumed			,895	937,699	,371	,067	,075	-,080	,213
I16	Equal variances assumed	,861	,354	,368	939	,713	,028	,076	-,121	,176
	Equal variances not assumed			,369	938,898	,712	,028	,076	-,120	,176
I17	Equal variances assumed	18,060	,000	-2,179	939	,030	-,169	,078	-,321	-,017
	Equal variances not assumed			-2,187	922,004	,029	-,169	,077	-,321	-,017
I18	Equal variances assumed	11,787	,001	-2,843	939	,005	-,210	,074	-,355	-,065
	Equal variances not assumed			-2,849	934,987	,004	-,210	,074	-,355	-,065

I19	Equal variances assumed	2,460	,117	-866	939	,387	-,072	,083	-,235	,091
	Equal variances not assumed			-866	933,248	,387	-,072	,083	-,235	,091
I20	Equal variances assumed	3,938	,047	-3,382	939	,001	-,224	,066	-,354	-,094
	Equal variances not assumed			-3,391	931,606	,001	-,224	,066	-,353	-,094
I21	Equal variances assumed	10,687	,001	-2,497	939	,013	-,188	,075	-,337	-,040
	Equal variances not assumed			-2,507	913,479	,012	-,188	,075	-,336	-,041
I22	Equal variances assumed	10,274	,001	-2,968	939	,003	-,262	,088	-,434	-,089
	Equal variances not assumed			-2,973	936,529	,003	-,262	,088	-,434	-,089
I23	Equal variances assumed	2,284	,131	-1,207	939	,228	-,075	,062	-,198	,047
	Equal variances not assumed			-1,208	938,090	,227	-,075	,062	-,198	,047
I24	Equal variances assumed	22,462	,000	-3,261	939	,001	-,232	,071	-,371	-,092
	Equal variances not assumed			-3,273	922,544	,001	-,232	,071	-,370	-,093
I25	Equal variances assumed	,368	,544	-1,392	939	,164	-,099	,071	-,239	,041
	Equal variances not assumed			-1,393	938,364	,164	-,099	,071	-,239	,041
I26	Equal variances assumed	10,547	,001	-1,572	939	,116	-,130	,083	-,292	,032
	Equal variances not assumed			-1,576	932,715	,115	-,130	,082	-,292	,032
I27	Equal variances assumed	13,580	,000	-2,937	939	,003	-,218	,074	-,364	-,072
	Equal variances not assumed			-2,950	906,860	,003	-,218	,074	-,364	-,073
I28	Equal variances assumed	,680	,410	-1,691	939	,091	-,120	,071	-,258	,019
	Equal variances not assumed			-1,694	936,373	,091	-,120	,071	-,258	,019

I29	Equal variances assumed	,172	,678	-393	939	,694	-,035	,089	-,210	,140
	Equal variances not assumed			-393	937,161	,694	-,035	,089	-,210	,140
I30	Equal variances assumed	4,554	,033	-1,727	939	,085	-,124	,072	-,264	,017
	Equal variances not assumed			-1,730	937,275	,084	-,124	,072	-,264	,017
I31	Equal variances assumed	2,053	,152	-,454	939	,650	-,030	,065	-,157	,098
	Equal variances not assumed			-,455	937,927	,649	-,030	,065	-,157	,098
I32	Equal variances assumed	8,701	,003	-1,952	939	,051	-,133	,068	-,267	,001
	Equal variances not assumed			-1,959	916,717	,050	-,133	,068	-,267	,000
I33	Equal variances assumed	15,570	,000	-1,931	939	,054	-,142	,073	-,285	,002
	Equal variances not assumed			-1,936	930,124	,053	-,142	,073	-,285	,002
I34	Equal variances assumed	1,913	,167	-1,169	939	,243	-,105	,090	-,281	,071
	Equal variances not assumed			-1,170	939,000	,242	-,105	,090	-,281	,071
I35	Equal variances assumed	6,212	,013	-1,137	939	,256	-,090	,079	-,246	,066
	Equal variances not assumed			-1,139	936,233	,255	-,090	,079	-,246	,065
I36	Equal variances assumed	9,021	,003	-2,164	939	,031	-,167	,077	-,319	-,016
	Equal variances not assumed			-2,169	935,561	,030	-,167	,077	-,319	-,016
I37	Equal variances assumed	42,562	,000	-6,357	939	,000	-,488	,077	-,639	-,337
	Equal variances not assumed			-6,382	916,420	,000	-,488	,076	-,638	-,338
I38	Equal variances assumed	,023	,880	-1,452	939	,147	-,132	,091	-,311	,047
	Equal variances not assumed			-1,452	938,321	,147	-,132	,091	-,311	,046

<b>I39</b>	Equal variances assumed	3,228	,073	-2,626	939	,009	-,162	,062	-,283	-,041
	Equal variances not assumed			-2,634	926,230	,009	-,162	,061	-,282	-,041
<b>I40</b>	Equal variances assumed	4,224	,040	-1,928	939	,054	-,135	,070	-,272	,002
	Equal variances not assumed			-1,935	926,188	,053	-,135	,070	-,271	,002
<b>I41</b>	Equal variances assumed	10,731	,001	-2,799	939	,005	-,184	,066	-,313	-,055
	Equal variances not assumed			-2,811	912,318	,005	-,184	,065	-,312	-,055
<b>I42</b>	Equal variances assumed	2,077	,150	-2,321	939	,021	-,166	,071	-,306	-,026
	Equal variances not assumed			-2,326	932,388	,020	-,166	,071	-,305	-,026

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

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
<b>I1</b>	Equal variances assumed	49,313	,000	5,697	940	,000	,374	,066	,245	,503
	Equal variances not assumed			5,672	826,972	,000	,374	,066	,244	,503
<b>I2</b>	Equal variances assumed	11,890	,001	6,796	940	,000	,500	,074	,356	,645
	Equal variances not assumed			6,788	928,584	,000	,500	,074	,356	,645
<b>I3</b>	Equal variances assumed	64,368	,000	6,590	940	,000	,480	,073	,337	,623
	Equal variances not assumed			6,567	866,578	,000	,480	,073	,336	,623
<b>I4</b>	Equal variances assumed	41,076	,000	6,148	940	,000	,413	,067	,281	,545
	Equal variances not assumed			6,127	864,529	,000	,413	,067	,281	,545
<b>I5</b>	Equal variances assumed	56,225	,000	4,626	940	,000	,280	,061	,161	,399
	Equal variances not assumed			4,604	812,930	,000	,280	,061	,161	,400
<b>I6</b>	Equal variances assumed	,088	,767	4,722	940	,000	,421	,089	,246	,596
	Equal variances not assumed			4,722	939,443	,000	,421	,089	,246	,596
<b>I7</b>	Equal variances assumed	46,361	,000	4,815	940	,000	,320	,067	,190	,451
	Equal variances not assumed			4,797	851,290	,000	,320	,067	,189	,451
<b>I8</b>	Equal variances assumed	58,702	,000	6,715	940	,000	,492	,073	,348	,635
	Equal variances not assumed			6,686	831,382	,000	,492	,074	,347	,636

<b>I9</b>	Equal variances assumed	39,451	,000	6,373	940	,000	,428	,067	,296	,559
	Equal variances not assumed			6,349	852,694	,000	,428	,067	,295	,560
<b>I10</b>	Equal variances assumed	36,205	,000	5,298	940	,000	,425	,080	,268	,583
	Equal variances not assumed			5,287	908,014	,000	,425	,080	,267	,583
<b>I11</b>	Equal variances assumed	65,881	,000	7,029	940	,000	,600	,085	,432	,767
	Equal variances not assumed			7,010	888,016	,000	,600	,086	,432	,768
<b>I12</b>	Equal variances assumed	55,326	,000	7,156	940	,000	,508	,071	,369	,647
	Equal variances not assumed			7,129	851,473	,000	,508	,071	,368	,648
<b>I13</b>	Equal variances assumed	26,145	,000	6,424	940	,000	,419	,065	,291	,547
	Equal variances not assumed			6,402	865,291	,000	,419	,065	,291	,548
<b>I14</b>	Equal variances assumed	55,420	,000	7,461	940	,000	,541	,073	,399	,683
	Equal variances not assumed			7,439	881,456	,000	,541	,073	,398	,684
<b>I15</b>	Equal variances assumed	62,229	,000	7,859	940	,000	,570	,073	,428	,712
	Equal variances not assumed			7,834	873,513	,000	,570	,073	,427	,713
<b>I16</b>	Equal variances assumed	31,288	,000	6,858	940	,000	,508	,074	,362	,653
	Equal variances not assumed			6,843	904,435	,000	,508	,074	,362	,653
<b>I17</b>	Equal variances assumed	57,493	,000	5,776	940	,000	,442	,077	,292	,592
	Equal variances not assumed			5,759	878,303	,000	,442	,077	,291	,593
<b>I18</b>	Equal variances assumed	40,536	,000	5,996	940	,000	,438	,073	,295	,581
	Equal variances not assumed			5,981	894,072	,000	,438	,073	,294	,582

<b>I19</b>	Equal variances assumed	,804	,370	,972	940	,331	,081	,083	-,082	,243
	Equal variances not assumed			,972	939,817	,331	,081	,083	-,082	,243
<b>I20</b>	Equal variances assumed	14,048	,000	5,285	940	,000	,348	,066	,219	,477
	Equal variances not assumed			5,271	889,440	,000	,348	,066	,218	,478
<b>I21</b>	Equal variances assumed	51,304	,000	6,382	940	,000	,474	,074	,328	,620
	Equal variances not assumed			6,356	845,591	,000	,474	,075	,328	,621
<b>I22</b>	Equal variances assumed	34,159	,000	4,326	940	,000	,380	,088	,207	,552
	Equal variances not assumed			4,318	908,903	,000	,380	,088	,207	,552
<b>I23</b>	Equal variances assumed	28,094	,000	5,436	940	,000	,336	,062	,215	,458
	Equal variances not assumed			5,417	864,647	,000	,336	,062	,214	,458
<b>I24</b>	Equal variances assumed	36,966	,000	5,966	940	,000	,419	,070	,281	,557
	Equal variances not assumed			5,949	881,766	,000	,419	,070	,281	,557
<b>I25</b>	Equal variances assumed	18,288	,000	5,198	940	,000	,367	,071	,229	,506
	Equal variances not assumed			5,182	879,236	,000	,367	,071	,228	,506
<b>I26</b>	Equal variances assumed	67,279	,000	6,374	940	,000	,517	,081	,358	,677
	Equal variances not assumed			6,352	865,692	,000	,517	,081	,357	,677
<b>I27</b>	Equal variances assumed	42,699	,000	5,920	940	,000	,435	,074	,291	,580
	Equal variances not assumed			5,897	845,840	,000	,435	,074	,290	,580
<b>I28</b>	Equal variances assumed	10,975	,001	5,262	940	,000	,369	,070	,231	,506
	Equal variances not assumed			5,249	893,659	,000	,369	,070	,231	,507

<b>I29</b>	Equal variances assumed	5,762	,017	3,140	940	,002	,278	,089	,104	,453
	Equal variances not assumed			3,142	939,669	,002	,278	,089	,105	,452
<b>I30</b>	Equal variances assumed	24,898	,000	4,842	940	,000	,344	,071	,205	,483
	Equal variances not assumed			4,831	901,497	,000	,344	,071	,204	,484
<b>I31</b>	Equal variances assumed	15,496	,000	4,447	940	,000	,287	,065	,160	,414
	Equal variances not assumed			4,433	881,140	,000	,287	,065	,160	,414
<b>I32</b>	Equal variances assumed	24,162	,000	6,229	940	,000	,419	,067	,287	,551
	Equal variances not assumed			6,205	849,622	,000	,419	,068	,287	,552
<b>I33</b>	Equal variances assumed	41,945	,000	5,656	940	,000	,409	,072	,267	,552
	Equal variances not assumed			5,641	893,565	,000	,409	,073	,267	,552
<b>I34</b>	Equal variances assumed	15,020	,000	6,843	940	,000	,601	,088	,429	,773
	Equal variances not assumed			6,831	915,188	,000	,601	,088	,428	,774
<b>I35</b>	Equal variances assumed	50,614	,000	5,457	940	,000	,427	,078	,274	,581
	Equal variances not assumed			5,441	885,570	,000	,427	,079	,273	,582
<b>I36</b>	Equal variances assumed	53,735	,000	6,068	940	,000	,462	,076	,313	,611
	Equal variances not assumed			6,050	877,143	,000	,462	,076	,312	,612
<b>I37</b>	Equal variances assumed	33,165	,000	3,932	940	,000	,306	,078	,153	,459
	Equal variances not assumed			3,923	903,845	,000	,306	,078	,153	,460
<b>I38</b>	Equal variances assumed	,066	,797	2,893	940	,004	,263	,091	,084	,441
	Equal variances not assumed			2,892	938,009	,004	,263	,091	,084	,441

<b>I39</b>	Equal variances assumed	9,770	,002	5,658	940	,000	,346	,061	,226	,466
	Equal variances not assumed			5,643	886,606	,000	,346	,061	,226	,466
<b>I40</b>	Equal variances assumed	23,083	,000	6,376	940	,000	,438	,069	,303	,573
	Equal variances not assumed			6,357	876,254	,000	,438	,069	,303	,573
<b>I41</b>	Equal variances assumed	25,023	,000	5,816	940	,000	,377	,065	,250	,504
	Equal variances not assumed			5,795	858,314	,000	,377	,065	,249	,505
<b>I42</b>	Equal variances assumed	37,446	,000	6,590	940	,000	,461	,070	,324	,599
	Equal variances not assumed			6,563	837,516	,000	,461	,070	,323	,599

## CUPRINS

<b>REZUMAT</b> .....	<b>4</b>
<b>INTRODUCERE</b> .....	<b>7</b>
<b>CAPITOLUL 1. ABORDĂRI ACTUALE ÎN DOMENIUL MANAGEMENTULUI CALITĂȚII EDUCAȚIEI</b> .....	<b>11</b>
<b>1.1. Premise teoretice ale calității educației</b> .....	<b>11</b>
1.1.1. Repere istorice ale conceptului calității .....	12
1.1.2. Cadrul conceptual al calității educației .....	18
<b>1.2. Importanța implementării managementului calității la nivelul organizației școlare</b> .....	<b>26</b>
1.2.1. Beneficii și obstacole generate de implementarea managementului calității educației .....	26
1.2.2. Rolul managerilor școlari în implementarea calității educației .....	30
1.2.3. Condiții ale asigurării calității educației la nivelul instituției școlare ...	33
<b>1.3. Managementul asigurării calității procesului și sistemului de învățământ din România</b> .....	<b>35</b>
1.3.1. Domenii, criterii și standarde de evaluare .....	35
1.3.2. Mecanisme de asigurare a calității educației .....	38
<b>1.4. Concluzii. Contribuții personale</b> .....	<b>42</b>
<b>CAPITOLUL 2. DEMERSURI DE CERCETARE A MODULUI DE IMPLEMENTARE A MANAGEMENTULUI CALITĂȚII ÎN ÎNVĂȚĂMÂNTUL PREUNIVERSITAR ROMÂNESC</b> .....	<b>47</b>
<b>2.1. Cadrul de explicitare a metodologiei de cercetare</b> .....	<b>47</b>
<b>2.2. Cercetare bazată pe analiza sistematică a studiilor din perioada 2013 - 2024 în domeniul managementului calității educației</b> .....	<b>51</b>
2.2.1. Metodologia de cercetare .....	51
2.2.2. Rezultate .....	53
<b>2.3. Investigarea percepției cadrelor didactice din învățământul preuniversitar față de managementul calității în educație: cercetare calitativă</b>	<b>86</b>
2.3.1. Metodologia de cercetare .....	86
2.3.2. Rezultate .....	88

<b>2.4. Investigarea atitudinii cadrelor didactice din învățământul preuniversitar față de implementarea managementului calității în educație: cercetare cantitativă .....</b>	<b>97</b>
2.4.1. Metodologia de cercetare .....	97
2.4.2. Rezultate .....	105
<b>2.5. Concluzii. Contribuții personale .....</b>	<b>123</b>
 <b>CAPITOLUL 3. CONCLUZII ȘI DIRECȚII VIITOARE DE CERCETARE.....</b>	 <b>125</b>

## REFERINȚE BIBLIOGRAFICE

### ANEXE

**Anexa 1.** Lista de lucrări publicate

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

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

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

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

**Anexa 6.** Tabelul Rotated Component Matrix

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

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

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

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