

Universitatea „Dunărea de Jos” din Galați
Școala Doctorală de Științe Socio-Umane
Domeniul de doctorat: Management



TEZĂ DE DOCTORAT
Rezumat
Managementul calității în educație în
contextul globalizării

Doctorand: Colan Aura

Președinte: Prof. univ. dr. habil. Căpățână Alexandru
Universitatea „Dunărea de Jos” din Galați
Conducător științific: Prof. univ. dr. habil. Cristache Nicoleta
Universitatea „Dunărea de Jos” din Galați
Referenți oficiali: Prof. univ. dr. Bibu Nicolae
Universitatea de Vest din Timișoara
Prof. univ. dr. habil. Dobrea Răzvan Cătălin
Academia de Studii Economice din București
Prof. univ. dr. habil. Năstase Marian
Academia de Studii Economice din București

Seria E 2: Management, nr. 14

Galați, 2022

Seriile tezelor de doctorat susținute public în UDJG începând cu 1 octombrie 2013 sunt:

Domeniul fundamental ȘTIINȚE INGINEREȘTI

Seria I 1: **Biotehnologii**

Seria I 2: **Calculatoare și tehnologia informației**

Seria I 3: **Inginerie electrică**

Seria I 4: **Inginerie industrială**

Seria I 5: **Ingineria materialelor**

Seria I 6: **Inginerie mecanică**

Seria I 7: **Ingineria produselor alimentare**

Seria I 8: **Ingineria sistemelor**

Seria I 9: **Inginerie și management în agricultură și dezvoltare rurală**

Domeniul fundamental ȘTIINȚE SOCIALE

Seria E 1: **Economie**

Seria E 2: **Management**

Seria SSEF: **Știința sportului și educației fizice**

Domeniul fundamental ȘTIINȚE UMANISTE ȘI ARTE

Seria U 1: **Filologie- Engleză**

Seria U 2: **Filologie- Română**

Seria U 3: **Istorie**

Seria U 4: **Filologie - Franceză**

Domeniul fundamental MATEMATICĂ ȘI ȘTIINȚE ALE NATURII

Seria C: **Chimie**

Domeniul fundamental ȘTIINȚE BIOLOGICE ȘI BIOMEDICALE

Seria M: **Medicină**

Cuvinte cheie: calitate, managementul calității totale, educație, reforma, modele, eficiența, sistem educațional, inovare, sustenabilitate

CUPRINS

MULȚUMIRI. DEDICAȚII

INTRODUCERE

CAPITOLUL I

Stadiul actual în domeniul managementului calității. Teorii. Principii. Funcții. Modele

1.1. Definiere termeni calitate, managementul calității totale, standarde de calitate

1.1.1. Definiere termen „calitate”. Calitatea serviciilor educaționale

1.1.2. Definiere termen Managementul calității totale (TQM)

1.1.3. Definiere Standarde ISO 9000

1.2. Principiile și funcțiile Managementului calității totale în educație

1.2.1. Principiile TQM

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

1.4. Sistemul de management al calității

1.5. Asigurarea calității în educație

1.5.1. Asigurarea calității în educație

1.5.2. Factori care pot influența calitatea în educație

1.6. Agențiile responsabile cu asigurarea calității în învățământul preuniversitar

CAPITOLUL II

Analiza sistemului de management și asigurare a calității în învățământul preuniversitar din România. Particularități ale sistemelor educaționale la nivel global

2.1. Sistemul educațional – ROMÂNIA

2.2. Sistemul de management și de asigurare a calității în procesul educațional

2.2.1. Implicarea părților interesate în QA în sistemele școlare din UE

2.2.2. Evaluarea instituțională

2.2.3. Evaluarea externă

2.2.4. Concluzii privind asigurarea calității la nivel European

2.3. Analiza SWOT a sistemului de învățământ preuniversitar din România

2.4. Concluzii preliminare

CAPITOLUL III

Cercetarea privind analiza sistemului de management al calității în instituțiile de învățământ preuniversitar din România

3.1. Scop, obiective și criterii de construire a chestionarului structurat

3.2. Analiza itemilor de structură

3.3. Analiza itemilor analitici

3.4. Aplicarea metodelor de identificare a calității serviciilor educaționale

3.4.1. Metoda SERVQUAL

3.4.2. Dimensiunile serviciilor electronice (site ISJ). Metoda eQUAL

3.5. Validarea ipotezelor

3.6. Concluzii intermediare

CAPITOLUL IV

Cuantificarea nevoii de calitate în sistemul de educație din România prin intermediul modelelor de sustenabilitate socială. Soluții și perspective ale calității

4.1. Contribuții privind managementul calității în educație. Definirea modelului sustenabilității sociale aplicabil în educație

4.2. Indicii de performanță ai sistemului educațional din România

4.3. Modelul calității sustenabile în educație - IGCSE

4.4. Concluzii intermediare

CAPITOLUL V

Concluzii, implicații manageriale și contribuții ale cercetărilor realizate la dezvoltarea managementului calității în educație

Bibliografie

Bibliografie Consultativă

ANEXE

ANEXA 1

ANEXA 2

Notații și abrevieri

Lista figurilor

Lista tabelor

Lista lucrărilor

INTRODUCERE

Lucrarea își propune să evidențieze trecerea la noua paradigmă, unde școala ia decizii bazate pe un management al calității, extrem de serios și de ancorat în realitățile contemporane jalonate de mai mulți factori.

Scopul lucrării constă în identificarea stadiului de implementarea sistemului de management al calității totale în instituțiile de învățământ din România, precum și nevoia de calitate în sistemul de educație din România transpus în indicatori de management de referință.

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

Capitolul I se referă la analiza stadiului actual privind cercetarea în domeniul managementului calității în învățământul românesc, realizând o evaluare a calității în educație, ținând cont de elementele componente ale unui model, anume sistemul, procesul, activitatea didactică și proiectarea activității didactice.

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

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

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

Capitolul de final este *Capitolul V. Concluzii, implicații manageriale și contribuții ale cercetărilor realizate la dezvoltarea managementului calității în educație*.

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

Lucrarea citează un număr de 65 de surse bibliografice, se extinde pe 236 pagini și cuprinde 94 de tabele și 100 de figuri, realizate de autoare, prin prelucrarea informațiilor din sursele bibliografice menționate, precum și analizarea și interpretarea rezultatelor cercetării.

CAPITOLUL I

Stadiul actual în domeniul managementului calității. Teorii. Principii. Funcții. Modele

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

1.1.1. Definire termen „calitate”. Calitatea serviciilor educaționale

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

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

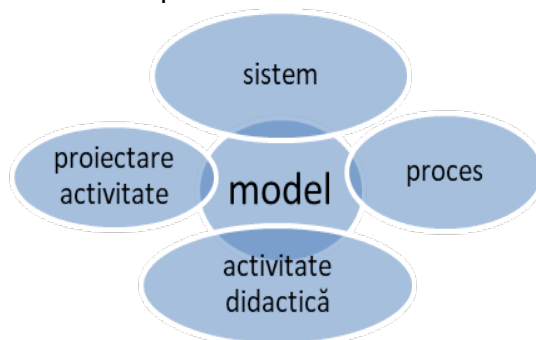


Figura 1.1. Elementele componente ale calității

Sursa: prelucrare autor

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

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

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

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

1.1.2. Definiere termen Managementul calității totale (TQM)

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

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

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

1.1.3. Definiere Standarde ISO 9000

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

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

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

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

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

Standardul ISO 9000/2000, definește patru ipostaze ale calității produsului (Figura 1.6):



Figura 1.2. Ipostazele calității

Sursa: prelucrare autor

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

1.2. Principiile și funcțiile Managementului calității totale în educație

1.2.1. Principiile TQM

Principiile fundamentale ale TQM pot fi sintetizate astfel:

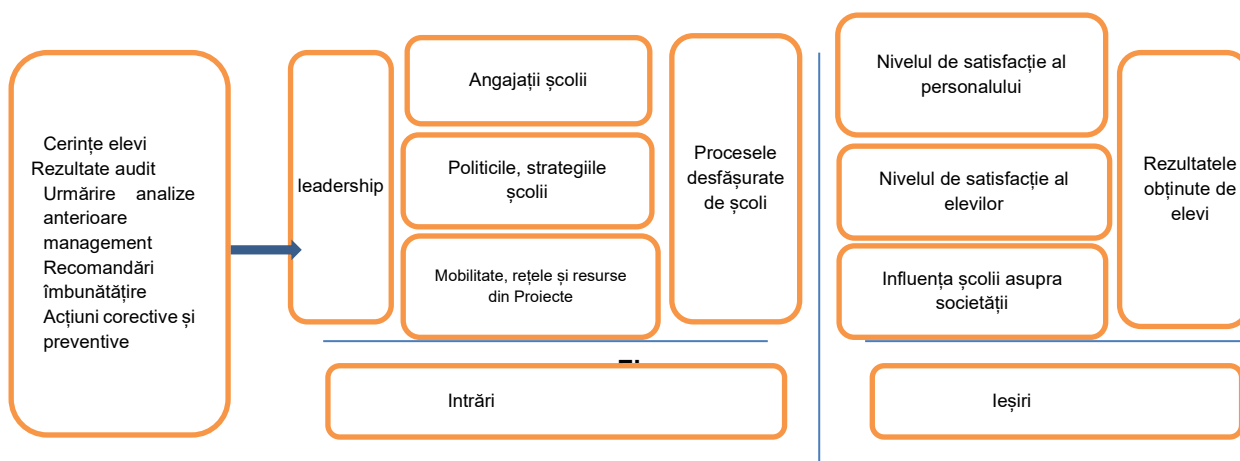
- ✚ implicarea totală a conducerii instituției educaționale;
- ✚ identificarea nevoilor elevilor/părinților/angajatorilor;
- ✚ construirea unei culturi instituționale prin formarea continuă și implicarea angajaților;
- ✚ îmbunătățirea permanentă a calității;
- ✚ luarea deciziilor pe baza unor fapte și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

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

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

Modelele structurale ale organizațiilor economice, bazate pe cerințele, criteriile și descrierile sistemului permit evaluare externă obiectivă în învățământul preuniversitar. Abordarea calității impune tuturor angajaților anumite proceduri, condiții care în final conduc la atingerea obiectivelor, la maximum de performanță. Modelele de evaluare a performanțelor obținute de întreprinderi corespund celor mai importante premii din lume acordate pentru calitate, respectiv pentru excelența organizațională.

Modelul EFQM, model cu nouă criterii (Figura 1.8) [33] pe baza cărora se evaluează progresele înregistrate de organizațiile educaționale prin TQM, este format de cele 2 mari categorii grupa Intrări - formată din leadership, gestionarea personalului, politica și strategia, resurse și procese și se referă la modul în care (CUM?) s-au obținut și grupa Ieșiri - rezultatele obținute de elevi, profesori și societate, nu explică punctul de plecare al planurilor manageriale, modul în care școala se raportează la beneficiarii direcți și indirecti.



1.3. Modelul de excelență al Premiului pentru realizări în domeniul calității

Sursa: prelucrare autor

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

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

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

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

1.4. Sistemul de management al calității

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

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

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

1.5. Asigurarea calității în educație

1.5.1. Asigurarea calității în educație

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

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

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

Asigurarea calității este necesară pentru că previne apariția unor probleme și, mai mult, ea reprezintă o abordare globală, managerială. Această concepție face obiectul managementului calității. Managementul calității determină de la început planurile manageriale în acest domeniu, obiectivele și responsabilitățile angajaților prin mijloace folosite pentru atingerea obiectivelor propuse în domeniul calității, într-un cadru ce cuprinde structura organizației, modul de realizare și atingerii obiectivelor avute în vedere pentru asigurarea calității într-o instituție de învățământ.

1.5.2. Factori care pot influența calitatea în educație

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

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

1.6. Agențiile responsabile cu asigurarea calității în învățământul preuniversitar

Cultura calității reprezintă efectul unor mecanisme avansate de evaluare a calității instituționale interne și a continuei implementări a rezultatelor acestora. La nivel național, asigurarea calității implică următorii actori conform figurii 1.12. O educație de calitate este nu numai aceea care asigură progresul în atingerea unor obiective prestabilite ("valoare adăugată") ci și cea care își stabilește noi ținte și noi modalități de atingere a lor ("valoare creată") pe măsură ce societatea se schimbă.

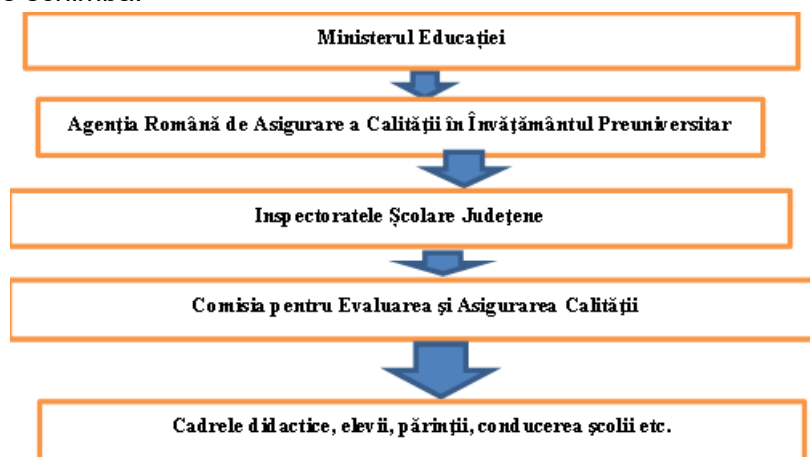


Figura 1.4. Rolul instituțiilor implicate în asigurarea calității educației

Sursa: prelucrare autor

Concluzii preliminare

Întregul proces de asigurare a calității se află în strânsă legătura cu gradul de implicare a personalului și cu nivelul profesional și de pregătire pedagogică a personalului. Directorii școlilor ar trebui să aibă în vedere obținerea calității când realizează planurile manageriale, când stabilesc strategiile prin care doresc să obțină performanță. O înțelegere profundă a necesității de a îmbunătăți performanța sistemului de învățământ poate fi factorul de motivație pentru stimularea creării unei strategii pentru îmbunătățirea calității educației.

CAPITOLUL II

Analiza sistemului de management și asigurare a calității în învățământul preuniversitar din România. Particularități ale sistemelor educaționale la nivel global

2.1. Sistemul educațional – ROMÂNIA

La baza dezvoltării într-o societate a cunoașterii și o economie globală eficientă stau educația de calitate și formarea continuă. Pentru a se integra în economia mondială, oamenii nu trebuie doar să dobândească cunoștințele și instrumentele, cunoștințele tradiționale, sunt necesare obținerea de noi abilități cerute de o societate a cunoașterii.

Capacitatea tehnologică este esențială, de aici importanța învățământului tehnologic sau a celui dual, necesitatea de a digitaliza și a facilita accesul tuturor la infrastructura dezvoltată.

2.2. Sistemul de management și de asigurare a calității în procesul educațional

Calitatea – prin care se înțeleg metodele deosebite de predare ale profesorilor, atenția deosebită pentru formarea permanentă ale cadrelor didactice, digitalizarea sistemelor educaționale, aplicațiile practice necesare să pregătească tranziția de la viața școlară la locul de muncă, bunăstarea tuturor beneficiarilor din educație, egalitatea de șanse și încurajarea accesului la educație, reducerea către zero a abandonului școlar, implicarea tuturor factorilor de decizie în educația tinerilor – condiție de bază în oferirea unei educații inovative.

Pentru a da un impuls dezvoltării și implementării calității în educație toate școlile trebuie să aibă punct de plecare nevoia elevului, fiecare ISJ identifică nevoile la nivel regional ale tuturor beneficiarilor, iar ME pentru a reforma sistemul educațional și a determina să fie în concurență cu cele europene (ex. Finlanda) sau asiatice (ex. Japonia) identifică nevoile interne de dezvoltare, stabilesc diagnostice și decid strategii cu acest deziderat calitate, eficiență și echitate.

În arena educației școlare, asigurarea calității (denumită QA) este o modalitate de a se asigura că un sistem de educație școlară este adecvat scopului prin realizarea și menținerea standardelor de calitate în educație, a le îmbunătăți, precum și procesele și practicile care există pentru a susține aceste obiective. QA are în vedere:

- (1) menținerea standardelor și (2) îmbunătățirea lor.

Țările își concentrează majoritatea eforturilor de asigurare a calității pe: rezultate ale învățării, profesori (recrutare, formare, metode de predare etc.), contextul educației școlare (climatul școlar, guvernanta școlară, relațiile cu părinții etc.).

Evaluarea calității educației constă în parcurgerea mai multor etape pentru a identifica dacă școala respectivă prin toate activitățile, planurile și programele concepute îndeplinește indicatorii propuși. Evaluarea poate fi realizată la nivelul școlii în faza preliminară sau de către cadre didactice externe în cazul evaluării externe.

2.2.1. Implicarea părților interesate în QA în sistemele școlare din UE

Părinții, elevii, profesorii, directorii de școală, funcționarii ai ME, angajatorii [53], analizează în permanență QA în sectorul școlar, pentru că funcție de feedback-ul primit și rezultatele cercetărilor efectuate la diferite niveluri ale sistemului școlar (central, regional/local și nivelurile școlare) se realizează planurile operaționale la nivel de școală. Planuri regionale și politici educaționale privind calitatea în educație.

La nivel de sistem, guvernele au mandatul de a asigura anumite aspecte ale calității școlii. În plus, asociații ale actorilor școlari și locali (de exemplu, părinți, profesori, directori de școală, autorități locale) sunt, de asemenea, consultate în cadrul Consiliilor Consultative, de actori publici și au o influență asupra dezvoltării politicii. În unele țări, la toate nivelurile, instituțiile educaționale sunt implicate în proiectarea și implementarea unor activități și proceduri de asigurare a calității (de ex. Prin dezvoltarea obiectivelor și obiectivelor de performanță, implementarea de evaluări externe, evaluarea personalului etc.).

2.2.2. Evaluarea instituțională

Având punct de plecare politicile educaționale naționale, directorii concept planurile manageriale pentru anul următor. Inspectoratele școlare asigură calitatea învățământului și respectarea standardelor naționale prin inspecția școlară.

Orice școală are punctul de plecare analiza mediului, cu identificarea categoriilor de public deservite de ea, comportamentul lor de decizie și cumpărare, factorii care influențează acest comportament și în ce mod se realizează aceste influențe. Școala trebuie apoi să își realizeze o strategie de abordare a acestor categorii de public bazându-se pe resursele avute la dispoziție și ținând cont de modul în care se manifestă factorii de influență din micro și macromediu. Pornește de la valori, principii, își stabilește o misiune, obiective strategice și operaționale, politici și programe de acțiune.

Obiectivele specifice ale evaluării interne implică concurență între școlile elitiste, unde programele educaționale, activitățile curriculare și extracurriculare atrag un număr ridicat de elevi iar părinții fac eforturi pentru copiii lor să aibă acces în școlile unde calitatea procesului de predare-învățare, cadrele didactice cu o pregătire deosebită au rezultate deosebite confirmate de-a lungul timpului iar educația primită prezintă dimensiune europeană și prin prisma relațiile cu comunitatea.

2.2.3. Evaluarea externă

Evaluarea externă a instituțiilor de învățământ preuniversitar se realizează de către inspectoratele școlare județene și de către [53]. Prin evaluarea externă este monitorizat cadrul didactic dacă respectă procedurile în activitatea didactică, dar nu sunt analizate competențele elevilor, realizarea legăturii între rezultatele educaționale la nivelul școlii, reflectate în competențele reale ale elevilor, și organizarea de facto a școlii. Trebuie să analizăm rezultatele la testele naționale standardizate – în funcție de care putem să luăm măsurile necesare pentru a crește gradul educabilității elevilor, însă se ține cont de profilul social similar, controlând astfel influența profilului socio-economic al elevului asupra rezultatelor școlare. Pentru a reuși măsurarea evoluției competențelor reale ale elevilor în timp, la diferite momente succesive, acestea trebuie să fie măsurate de către experți independenți.

2.2.4. Concluzii privind asigurarea calității la nivel European

La nivel național, se impune participarea activă a angajatorilor în stabilirea priorităților strategice, o colaborare sporită cu actorii guvernamentali în ceea ce privește punerea în aplicare și monitorizarea principalelor inițiative strategice.

La nivel instituțional, comitetele sectoriale ar facilita dialogul cu autoritățile, precum și între școli și firme, prin participarea lor în consiliile de administrație și implicarea lor în elaborarea curriculum-ului. Directorii școlii trebuie să aibă în vedere permanenta formare a angajaților școlii. Acest lucru se poate realiza prin programe și cursuri. Pentru viitorii elevi, ar trebui să se ofere o gamă mai largă de activități care să stimuleze mai mult interes și încredere, inclusiv campanii media, târguri de educație și locuri de muncă, vizite la companiile care oferă formare profesională și informații cu privire la perspectivele de angajare ale absolvenților.

Pentru actualii elevi, ME, este obligat să crească numărul psihologilor și consilierilor în carieră, de preferat, fiecare instituție de învățământ să aibă consilier școlar.

2.3. Analiza SWOT a sistemului de învățământ preuniversitar din România

Pentru a scoate în evidență punctele tari și punctele slabe ale sistemului educațional, instrumentul folosit este Analiza SWOT folosind criteriile de calitate ținând cont de referințe bibliografice, colectarea și prelucrarea informațiilor, precum și documentația de fapt în instituțiile de învățământ preuniversitar.

Tabelul 2.1. Analiza SWOT a sistemului de învățământ preuniversitar din România

SISTEM DE ÎNVĂȚĂMÂNT MEDIUL EXTERN	
PUNCTE TARI (S)	PUNCTE SLABE (W)
MANAGEMENT INSTITUȚIONAL	
<ul style="list-style-type: none"> - Legislație – respectând cerințele impuse de pandemia de SARS-CoV-2; accent pe transparența în decizii, rezolvarea sesizărilor și petițiilor; - cadre didactice calificate care își ocupă posturile prin concurs național de titularizare; - evoluție în carieră prin intermediul gradelor didactice, cursuri de specialitate, cursuri postuniversitare etc. - Monitorizarea eficientă prin intermediul standardelor naționale/indicatorilor de performanță; 	<ul style="list-style-type: none"> - Insuficienta preocupare a directorilor de școli în a valoriza și concretiza activitățile de control și evaluare a cadrelor didactice, prin orientarea celor cu pregătire necorespunzătoare spre programe și acțiuni de formare continuă prin CCD și alți furnizori de formare; - Evaluarea deficitară a performanței unităților de învățământ; - Resurse financiare reduse pentru îmbunătățirea bazei tehnico-materiale din școli, amenajări; - lipsa abilităților pentru utilizarea tehnologiilor digitale. - Existența conflictelor și a stărilor tensionate din unele unități școlare, în defavoarea culturii organizaționale. - Școli nepregătite pentru învățarea online, dotări insuficiente, resursa umană cu pregătire digitală deficitară; Lipsa instrumentelor pentru învățarea online și lipsa abilităților pentru utilizarea tehnologiilor digitale.
Inspecția școlară	
<ul style="list-style-type: none"> - Informațiile sunt colectate prin proceduri standardizate, - Rezultatele evaluării școlilor sunt comparate la t și t + 1, ceea ce permite monitorizarea progresului calității. - majoritatea acțiunilor derulate de compartimentele ISJ s-au realizat cu sprijinul competent și consultarea cadrelor didactice din structurile de colaborare ale inspectoratului școlar (metodiști, consilii consultative); 	<ul style="list-style-type: none"> - lipsa strategiilor de îmbunătățire, - evaluare externă fără autoevaluare complementară a școlilor, - Compararea rezultatelor evaluării între școli este limitată cu indicatorii disponibili, slaba reacție a unităților școlare în circulația informației în teritoriu, - Neconcordanțe între strategia județeană și politica educațională din unele școli; - Absența unor studii comparative la nivelul inspecției școlare, pentru toate unitățile școlare; - Agenda încărcată de responsabilități a inspectorilor cauzează ruperi de ritm și reducerea vizitelor de evaluare în școală; - încetinirea construirii unei relații de comunicare între ISJ și cadrele didactice.
MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE	

<ul style="list-style-type: none"> - nivel ridicat de profesori care au obținut titularizarea - derularea etapelor de mobilitate conform Calendarului cu respectarea Metodologiei-cadru privind mobilitatea personalului didactic din învățământul preuniversitar; 	<ul style="list-style-type: none"> - pensionarea unui număr mare de cadre didactice titulare pe parcursul anului școlar, încadrarea cu personal fără studii corespunzătoare postului la anumite discipline/specializări. - interesul scăzut al cadrelor didactice pentru cunoașterea actelor normative referitoare la mobilitatea personalului didactic; 	
ASIGURAREA CALITĂȚII		
<ul style="list-style-type: none"> -Existența cadrului național de asigurare a calității -rețele în domeniul asigurării calității -existența unei consultări și a implicării școlii părților interesate din ciclul de asigurare a calității, -Există indicatori pentru a măsura atingerea standardelor de calitate -Rezultatele diferitelor activități de asigurarea calității sunt utilizate în cadrul altor activități -evaluatori naționali -aplicarea standardelor de calitate în proiectarea dezvoltării instituționale și în evaluarea acesteia, în majoritatea unităților de învățământ din județ; -elaborarea unor criterii și instrumente de evaluare unitare, structurarea informațiilor în formulare tipizate, -realizarea inspecțiilor de revenire în situații ce necesitau remediere; - Îmbunătățirea infrastructurii educației în raport cu cerințele SO 	<ul style="list-style-type: none"> -nu iau în considerare caracteristicile școlii -Lipsa datelor pentru a măsura progresul real al elevilor și profesorilor - nu există bază națională de itemi pentru evaluare și certificare -curricula neadaptată cerințelor diferitelor vârste și interese ale elevilor -Incapacitatea de a se folosi de rezultatele învățării -Calitatea eficientă a activității necesită timp și resurse umane, precum și un anumit set de competențe. - Lipsa alinierii între politicile, procedurile și practicile asigurarea calității în obiective trebuie să lucreze, de exemplu, dacă procesele de evaluare ale elevilor nu sunt actualizate în urma reformei curriculei. - fără metode privind obținerea cunoștințelor de antreprenariat cu excepția învățământului tehnologic - ciclul de asigurare a calității pare să sufere din cauza separării instituționale între evaluare (efectuată de o agenție publică) și dezvoltarea calității (realizată de către școală și supravegherea școlii prin acorduri țintă). -necunoașterea instrumentelor moderne de evaluare 	
<p>OPORTUNITĂȚI</p> <p>Implementarea strategiilor privind descentralizarea învățământului pentru asigurarea calității în sistemul educațional.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Deschiderea fără precedent a mediului online către școală și a școlii către această oportunitate, furnizarea de platforme educaționale gratuite, posibilități de accesare a unor fonduri dedicate achiziționării de softuri utile și echipamente digitale; - Impactul rezultatelor implementării Strategiei naționale cu privire la digitalizare, care a facilitat accesul tuturor cadrelor didactice la sistemele de educație și de formare profesională; - Colaborarea cu instituții conexe/actori ai comunității prin parteneriate - Elaborarea PRAI la nivel regional și PLAI la nivel județean, cu implicarea ISJ; 	<p>SO – Strategii agresive (extindere-investiții)</p> <ul style="list-style-type: none"> -elaborare criterii pentru calitatea școlii oferă cadrul pentru evaluările externe. Criteriile de calitate acoperă cinci domenii de calitate: performanță, predare și învățare, cultură școlară, dezvoltare profesională, management și leadership și cooperare. -Popularizarea experienței instituției cu privire la dezvoltarea profesională a viitorilor specialiști și dezvoltarea abilităților de predare. -Actualizarea sistematică a conținutului curriculumului: „Comunicarea străină a profesorilor într-un mediu multicultural”, -Implicarea specialiștilor de frunte și a angajatorilor în procesul educațional. 	<p>WO – strategii de reorientare (echilibrarea deficitelor/investiții)</p> <ul style="list-style-type: none"> -Acordarea de sprijin și consiliere tuturor directorilor de unități școlare; Oferire informații directorilor și personalului didactic -măsurarea eficienței și stimularea membrilor organizației să-și aducă aportul la procesul realizării strategiilor și a planurilor de implementare prin Imagine, Sprijin, Preț, Calitate, Proiectare -Prin reformarea sistemului de instruire și investiții financiare în programe într-un mod coerent și continuu se poate demara încă din perioada studiilor instruirea tinerilor întreprinzători. -Utilizarea tehnologiilor de activare și intensificare a activității elevilor -Aplicarea metodelor de predare axate pe formarea abilităților de comunicare, abilități de conducere, capacitatea a de lucra în echipă, flexibilitate, mobilitate, rezistență la stres etc
AMENINȚĂRI (T)	ST – Strategii de diversificare (prevenire – asigurare, minimizarea riscului)	WT – Ținte strategice- Strategii defensive (luarea de măsuri – sarcini cu risc crescut)
<ul style="list-style-type: none"> -Schimbări legislative -Dificultăți semnificative în accesarea fondurilor europene -fonduri scăzute pentru dezvoltarea școlilor și lipsa măsurilor pentru descurajarea abandonului, 	<ul style="list-style-type: none"> - strategii de menținere și dezvoltare a relațiilor prin programe de loializare - strategii de protejare în fața strategiilor ofensive ale școlilor concurenților - elaborarea de strategii eficiente de comunicare cu elevii, părinții, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> -Munca activă la angajarea absolvenților; -Reducerea părții teoretice a disciplinelor și consolidarea spre practică; -Crearea de proiecte comune și, ca urmare, dezvoltarea nu numai a

<p>-creșterea numărului de refugiați, ucrainenii, arabi, etc. --reducerea numărului de elevi, datorat scăderii natalității; riscul crescut de abandon școlar al unor elevi din familii defavorizate; -discrepanțe majore între școli din medii diferite; -selecția profesorilor centralizată, fără intervenția școlii; -Scăderea numărului de ore în unele discipline; Mobilitatea cadrelor didactice în unele discipline;</p>	<p>- studierea atentă a nevoilor și cerințelor specifice ale beneficiarilor, - studierea punctelor forte și limitelor ofertei proprii a școlii, în raport cu ofertele furnizorilor concurenți, - explorarea atentă a profilului și situației fiecărui beneficiar, - promovarea susținută pentru creșterea imaginii școlii în vederea atragerii elevilor în număr mare, - parteneriate cu agenții economici</p>	<p>competențelor hard (competențe profesionale), ci și soft care vor oferi șansa de recalificare absolventului. -Lansarea unui program de schimb cu alte țări, prin îmbunătățirea cunoștințelor de limbi străine în rândul elevilor și profesorilor. -Dezvoltarea unui mecanism de recunoaștere a rezultatelor învățării obținute în educația non-formală -Implementarea formei duale de educație -Controlează implementarea muncii independente;</p>
--	--	---

Sursa: prelucrare autor

2.4. Concluzii preliminare

Instituțiile de învățământ trebuie să plece de la identificarea nevoilor beneficiarilor de forță de muncă, dar să țină cont și de nevoile de pregătire în scopul ocupării unui loc de muncă a formabilului prin crearea unei bune reputații, dezvoltarea programelor educaționale, satisfacerea nevoilor clienților, acoperirea nevoilor comunității. Melanjul dintre managementul calității și mixul de marketing este o combinație de instrumente pe care instituțiile de învățământ le pot folosi pentru a satisface nevoile clienților și influența, prin urmare, cererea pentru serviciile pe care ei oferă.

Având un curriculum predat elevilor în funcție de capacitatea fiecăruia de înțelegere și aplicare, cu metode adaptate tipologiilor elevilor, performanțele obținute de elevi sunt specifice abilităților, atitudinilor naturale ale fiecăruia, rezultatele învățării fiind determinate evoluția și progresul elevului în timp. Astfel profesorii muncesc alături de elevi, succesul sau eșecul elevului este împărțit în mod egal de toți actorii implicați în actul educațional. Nevoile elevului sunt identificate, stilul profesorului se adaptează la nevoile elevului, pentru a fi atinse standardele impuse de sistem, iar școala, familia, comunitatea sunt alături de elevi pentru a-l ajuta să se integreze, să lucreze fiecare elev după un program individualizat și centrat pe nevoile copilului.

Pentru a avea o școală deschisă, adaptată la noile schimbări unde digitalizarea are un loc important, după pandemia care a demonstrat rolul tehnologiei în pregătirea elevilor dar și al profesorilor, unde fiecare copil trebuie acceptat și ajutat să-și depășească condiția, unde lupta cu eșecul școlar, cu abandonul școlar nu trebuie să fie o bătălie pierdută din start din cauza lipsurilor materiale, din cauza neacordării ajutorului financiar, integrarea elevilor pe piața muncii și incluziunea trebuie să primeze, nu concursurile, olimpiadele, examenele finale și procentele măsluite iar performanța fiecăruia se adună la performanța școlii, performanța copilului este performanța profesorului, eșecul elevului este eșecul și al profesorului, criteriile legate de accesul la educație al tuturor sunt mai importante pentru societate față de progresul școlar.

CAPITOLUL III

Cercetarea privind analiza sistemului de management al calității în instituțiile de învățământ preuniversitar din România

3.1. Scop, obiective si criterii de construire a chestionarului structurat

Cadrul metodologic

Cercetarea are drept punct de plecare analiza principalelor caracteristici ale sistemului de management al calității în educație, în vederea observării principalelor elemente care contribuie la performanța managerilor și care, implicit, stau la baza performanței instituției.

Cercetarea de față s-a realizat prin intermediul colectării, prelucrării și analizei datelor în vederea identificării caracteristicilor care stau la baza performanței managementului în școli și impactul asupra organizației

Obiectivul general al demersului științific este identificarea stadiului de implementarea sistemului de management al calității totale în instituțiile de învățământ din România.

Pe baza obiectivelor, au fost formulate ipotezele, după cum urmează.

O1 - Racordarea sistemului educațional la cerințele pieței forței de muncă și determinarea dimensiunii strategiei manageriale pentru asigurarea calității în învățământul preuniversitar din România

H1. Există o relație directă între strategie și resursele materiale din unitățile școlare

H2. Există o relație directă între strategie și resursele umane din unitățile școlare

H3. Există o relație directă între strategie și calitatea serviciilor educaționale din unitățile școlare

H4. Există o relație directă între comunicarea/colaborarea/medierea conflictelor din instituția școlară și strategia managerială orientată spre asigurarea calității serviciilor educaționale.

H5. Există o relație directă între promovarea ocupării durabile și de calitate din instituția școlară și strategia managerială orientată spre asigurarea calității serviciilor educaționale.

H6. Există o relație directă între promovarea incluziunii sociale din instituția școlară și strategia managerială orientată spre asigurarea calității serviciilor educaționale.

O2 - Structurarea unui model de strategie managerială care să asigure calitatea în învățământul preuniversitar din Romania

H1. Un leadership situațional influențează pozitiv calitatea serviciilor educaționale din învățământul preuniversitar

H2. Autonomia decizională/descentralizarea la nivelul comunității locale și zonale influențează pozitiv calitatea serviciilor educaționale

H3. Există diferențe semnificative între nivelul percepțiilor și nivelul așteptărilor cadrelor didactice în privința calității serviciului prestat de managerii școlii pentru a asigura calitatea în sistemul de educație preuniversitar.

H4. Evaluarea tendințelor înregistrate de sistemul de educație la nivel național/European (mondial) influențează pozitiv calitatea serviciilor educaționale din învățământul preuniversitar

H5. Evaluarea cadrului didactic din partea organizației, a părinților, a elevilor și a angajatorilor influențează pozitiv calitatea serviciilor educaționale din învățământul preuniversitar

H6. Consultarea angajatorilor și a comunității cu privire la relevanța programelor de studiu influențează pozitiv calitatea serviciilor educaționale din învățământul preuniversitar.

O3 - Identificarea rolului managementului total al calității/particularităților privind managementul total al calității în cadrul instituțiilor de învățământ preuniversitar

H1. Implementarea unui sistem de asigurare a calității influențează calitatea planificării strategice în unitățile din învățământul preuniversitar

H2. Promovarea de către manageri a valorilor instituției și interesul pentru nevoile angajaților contribuie la realizarea obiectivelor instituției școlare

H3. În instituțiile de învățământ este garantată tuturor educația de bază, de înaltă calitate, pentru a avea capacitatea de a-și exercita drepturile de bază ca cetățeni adulți.

H4. Promovarea unei culturi a calității este influențată pozitiv de atitudinea echipei de școlare

H5. Existența unei infrastructuri organizaționale adecvate contribuie la creșterea responsabilității angajaților față de importanța calității în cadrul unităților școlare

H6. Identificarea factorilor necesari implementării TQM în educație influențează calitatea planificării strategice din cadrul școlilor din învățământul preuniversitar

Metodologia cercetării științifice

Cercetarea s-a desfășurat utilizând atât metode calitative, cât și metode cantitative, în cadrul mai multor etape.

Prezentarea grupului-țintă

Studiul activității managementului calității în învățământul preuniversitar din România, a avut ca **unitate de observare** Inspectoratul Școlar Județean – 41 județe și București din România.

Elaborarea chestionarului utilizat în cercetare

Ca urmare a comparării metodelor de cercetare cantitative și calitative cunoscute, am considerat că cea mai bună variantă care s-ar potrivi scopului cercetării este **chestionarul**, lansat în cadrul unei anchete selective (Anexa 1).

În final, chestionarul a fost aplicat unui număr de 1063 cadre didactice cu funcții diferite, în perioada octombrie 2021 - ianuarie 2022, analiza fiind realizată în final asupra a 713 chestionare valide.

La elaborarea chestionarului, s-au avut în vedere cele 7 teme majore de cercetare aferente domeniului studiat, acestea fiind detaliate în 103 de întrebări, la finalul acestuia există 8 întrebări care vizează datele de identificare ale respondenților.

3.2. Analiza itemilor de structură

În ceea ce privește indicatorul Vechime acumulată în sistemul de învățământ se constată în rândul respondenților următoarea distribuție stratificată 12,48% respondenți, au înregistrat o vechime în sistem mai mică de 10 ani ceea ce înseamnă că aportul aserțiunii formative la nivelul populației eșantionului în formare profesională capacitează dinamica sistemului pe orizont mediu de timp cu maxim 15% din masa de profesori.

Chiar dacă femeile profesează în proporție covârșitoare în sistemul de educație, în funcții de conducere sunt bărbați, după cum observă în figura 3.5.

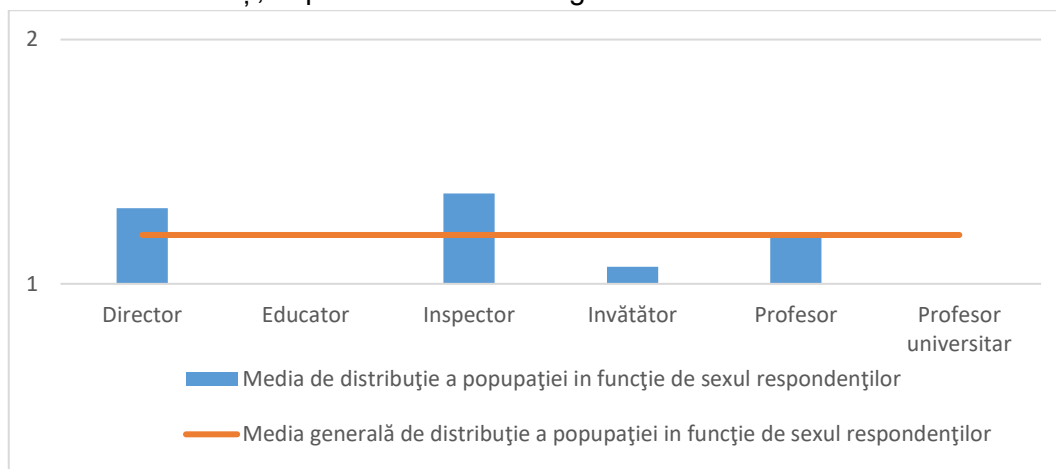


Figura 3.1. Media de distribuție în funcție sex și funcție
Sursa: prelucrare autor

3.3. Analiza itemilor analitici

În ceea ce privește indicatorul [Q1] (*PlanOferta*) și se constată în rândul respondenților următoarea stratificare a opțiunilor:

Preponderența răspunsurilor care indică existența unui acord, este evidentă, un număr de 325, respectiv 45.58% respondenți, s-au declarat cu privire la implementarea acestui indicator de management *PlanOferta* iar un număr de 263, respectiv 36.89% respondenți, s-au declarat în acord total cu privire la implementarea indicatorului de management, nu există vulnerabilități interne, viziunea cu privire la orientarea strategică coincide cu viziunea comunității locale.

În ceea ce privește indicatorul [Q16] (*EvaluareCorecta*) se constată în rândul respondenților următoarea stratificare a opțiunilor: un număr de 313 respectiv 43.9% respondenți, s-au declarat în acord cu privire la implementarea indicatorului de management *EvaluareCorecta*; un număr de 286 respectiv 40.11% respondenți, s-au declarat în acord total cu privire la implementarea indicatorului de management; un număr de 31 respectiv 4.35% respondenți, s-au declarat în dezacord cu privire la acest aspect; un număr de 21 respectiv 2.95% respondenți, s-au declarat în dezacord total pe această problemă. În schimb un număr de 62 respectiv 8.7% respondenți, s-au declarat în neutru cu privire la implementarea indicatorului de management *EvaluareCorecta*.

În ceea ce privește indicatorul [Q28.1] (*ValoriPoliticaManageriala*) se constată în rândul respondenților următoarea stratificare a opțiunilor: 84, 43% respondenți, consideră că se atinge IM; un număr de 43 respondenți consideră că IM nu este atins. În schimb un număr de 68 respectiv 9.54% respondenți, s-au declarat în neutru cu privire la implementarea IM.

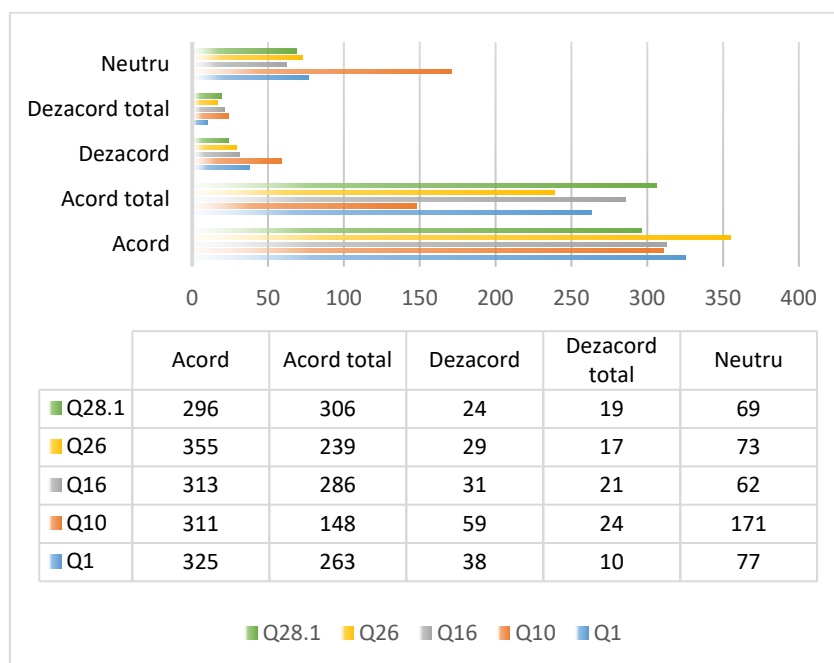


Figura 3.2. Corelații între IM Q1, Q10, Q16, 26, 28.1 – Cluster G1
 Sursa: prelucrare autor

În ceea ce privește indicatorul [Q40](*SelectieManageri*) se constată în rândul respondenților următoarea stratificare a opțiunilor: un număr de 257 respectiv 36.04% respondenți, s-au declarat în acord cu privire la implementarea indicatorului de management *SelectieManageri*; un număr de 222 respectiv 31.14% respondenți, s-au declarat în acord total cu privire la implementarea indicatorului de management;

Din punct de vedere al structurii pe funcții, cadrele didactice cu funcția de director apreciază că pe medie, oportunitatea de implementare a indicatorului de management *SelectieManageri* ar fi în acord. Cadrele didactice cu funcția educator apreciază că pe medie, oportunitatea de implementare a indicatorului de management că este în acord cu viziunea proprie.

În ceea ce privește indicatorul [Q25](*PoliticiRecompense*) se constată în rândul respondenților următoarea stratificare a opțiunilor: un număr de 249 respectiv 34.92% respondenți, s-au declarat în acord cu privire la implementarea indicatorului de management *PoliticiRecompense*; un număr de 151 respectiv 21.18% respondenți, s-au declarat în acord total cu privire la implementarea indicatorului de management; un număr de 87 respectiv 12.2% respondenți, s-au declarat în dezacord cu privire la acest aspect; un număr de 58 respectiv 8.13% respondenți, s-au declarat în dezacord total pe această problemă. În schimb un număr de 168 respectiv 23.56% respondenți, s-au declarat în neutru cu privire la implementarea indicatorului de management *PoliticiRecompense*.

În ceea ce privește indicatorul [Q19](*PoliticiFormare*) se constată în rândul respondenților următoarea stratificare a opțiunilor: un număr de 268 respectiv 37.59% respondenți, s-au declarat în acord cu privire la un proces de învățare interactiv, la locul de muncă, asistat de consultanți experimentați; un număr de 120 respectiv 16.83% respondenți, s-au declarat în acord total cu privire la a schimba mentalitatea în rândul decidenților, fapt care va conduce în mod cert în viitor la o mai mare deschidere a acestora către formare și educație continuă; un număr de 67 respectiv 9.4% respondenți, s-au declarat în dezacord cu privire la acest aspect; un număr de 19 respectiv 2.66% respondenți, s-au declarat în dezacord total, această problemă contribuie consideră că nu contribuie la dobândirea de calificări care să conducă la îmbunătățirea nivelului de educație. În

schimb un număr de 239 respectiv 33.52% respondenți, s-au declarat neutri cu privire la toate măsurile de implementare care nu rezolvă problemele și nu răspund cu adevărat necesităților curente. În prezent încă nu este elaborată o strategie pe termen lung a dezvoltării forței de muncă prin intermediul formării continue și nici nu este definită o viziune unitară asupra măsurilor necesar a fi întreprinse pentru a se răspunde cerințelor sistemului dar mai ales pieței forței de muncă.

Tabelul 3. 1. Corelații Q19, Q72, Q84.2., Q89- CLUSTER G2

Frecvența	Acord	Acord total	Dezacord	Dezacord total	Neutru	Total
Q19	268	120	67	19	239	713
	37,59%	16,83%	9,40%	2,66%	33,52%	100,00%
Q19/Total mediu de distribuție	80,72%	70,90%	158,58%	131,03%	153,45%	99,89%
Q72	381	197	18	9	111	713
	53,44%	27,63%	2,52%	1,26%	15,57%	100,42%
Q72/Total mediu de distribuție	114,76%	116,40%	42,60%	62,07%	71,27%	100,32%
Q84.2	347	199	23	11	133	713
	48,67%	27,91%	3,23%	1,54%	18,65%	100,00%
Q84.2/Total mediu de distribuție	104,52%	117,58%	54,44%	75,86%	85,39%	99,89%
Q89	332	161	61	19	140	713
	46,56%	22,58%	8,56%	2,66%	19,64%	100,00%
Q89/Total mediu de distribuție	100,00%	95,13%	144,38%	131,03%	89,89%	99,89%
Total mediu de distribuție	46,56%	23,74%	5,93%	2,03%	21,84%	100,11%

Sursa: prelucrare autor

În ceea ce privește indicatorul [Q72]/(RecunoaștereRezult) se constată în rândul respondenților următoarea stratificare a opțiunilor: un număr de 381 respectiv 53.44% respondenți, s-au declarat în acord cu privire la implementarea indicatorului de management RecunoaștereRezult; un număr de 197 respectiv 27.63% respondenți, s-au declarat în acord total cu privire la implementarea indicatorului de management; În schimb un număr de 111 respectiv 15.57% respondenți, s-au declarat în neutru cu privire la implementarea indicatorului de management RecunoaștereRezult.

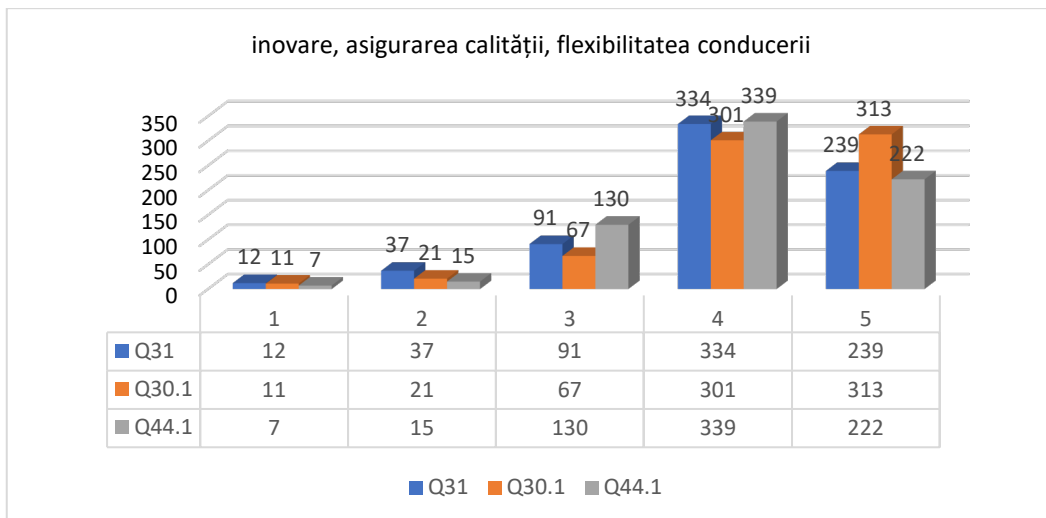


Figura 3.3. Frecvența inovare, asigurarea calității, flexibilitatea conducerii

Sursa: prelucrare autor

În ceea ce privește indicatorul [Q44.1](CalitatePractici) se constată în rândul respondenților următoarea stratificare a opțiunilor: un număr de 339 respectiv 47.55% respondenți, s-au declarat în acord cu privire la implementarea indicatorului de management CalitatePractici; un număr de 222 respectiv 31.14% respondenți, s-au declarat în acord total cu privire la implementarea indicatorului de management; un număr de 15 respectiv 2.1% respondenți, s-au declarat în dezacord cu privire la acest aspect; un număr de 7 respectiv 0.98% respondenți, s-au declarat în dezacord total pe această problemă. În schimb un număr de 130 respectiv 18.23% respondenți, s-au declarat în neutru cu privire la implementarea indicatorului de management CalitatePractici.

În ceea ce privește indicatorul [Q44.2.] (Practicieducaționale) se constată în rândul respondenților următoarea stratificare a opțiunilor: un număr de 295 respondenți s-au declarat în acord cu privire la implementarea indicatorului de management Practicieducaționale; un număr de 127 respondenți, s-au declarat în acord total; un număr de 65 respectiv 9.12% respondenți, s-au declarat în dezacord cu privire la acest aspect; un număr de 18 respectiv 2.52% respondenți, s-au declarat în dezacord total pe această problemă. În schimb un număr de 208 respectiv 29.17% respondenți sunt relativ mulțumiți. Asigurarea participării tuturor actorilor importanți în procesul de asigurare a calității și dezvoltarea culturii organizaționale va avea un accent pe realizarea indicatorilor de calitate.

În ceea ce privește indicatorul [Q76.2.9](Digitalizare) se constată în rândul respondenților următoarea stratificare a opțiunilor: un număr de 325 respectiv 45.58% respondenți, s-au declarat în acord cu privire la implementarea indicatorului de management Digitalizare; un număr de 221 respectiv 31% respondenți, s-au declarat în acord total cu privire la implementarea indicatorului de management; un număr de 54 respectiv 7.57% respondenți, s-au declarat în dezacord cu privire la acest aspect; un număr de 27 respectiv 3.79% respondenți, s-au declarat în dezacord total pe această problemă. În schimb un număr de 86 respectiv 12.06% respondenți, s-au declarat în neutru cu privire la implementarea indicatorului de management Digitalizare.

În ceea ce privește indicatorul [Q3.](Planificaredinamica) se constată în rândul respondenților următoarea stratificare a opțiunilor: un număr de 349 respectiv 48.95% respondenți, s-au declarat în acord cu privire la implementarea indicatorului de management Planificaredinamica; un număr de 209 respectiv 29.31% respondenți, s-au declarat în acord total cu privire la implementarea indicatorului de management; un număr de 47 respectiv 6.59% respondenți, s-au declarat în dezacord cu privire la acest aspect; un număr de 15 respectiv 2.1% respondenți, s-au declarat în dezacord total pe această problemă. În schimb un număr de 93 respectiv 13.04% respondenți, s-au declarat în neutru cu privire la implementarea indicatorului de management Planificaredinamica.

În ceea ce privește indicatorul [Q8.] (PromovareaCadrelor) se constată în rândul respondenților următoarea stratificare a opțiunilor: un număr de 315 respectiv 44.18% respondenți, s-au declarat în acord cu privire la implementarea indicatorului de management PromovareaCadrelor; un număr de 259 respectiv 36.33% respondenți, s-au declarat în acord total cu privire la implementarea indicatorului de management; un număr de 34 respectiv 4.77% respondenți, s-au declarat în dezacord cu privire la acest aspect; un număr de 17 respectiv 2.38% respondenți, s-au declarat în dezacord total pe această problemă. În schimb un număr de 88 respectiv 12.34% respondenți, s-au declarat în neutru cu privire la implementarea indicatorului de management PromovareaCadrelor.

În ceea ce privește indicatorul [Q12](ResurseEducaționale) se constată în rândul respondenților următoarea stratificare a opțiunilor: un număr de 293 respectiv 41.09% respondenți, s-au declarat în acord cu privire la implementarea indicatorului de management ResurseEducaționale; un număr de 222 respectiv 31.14% respondenți, s-au declarat în acord

total cu privire la implementarea indicatorului de management; un număr de 72 respectiv 10.1% respondenți, s-au declarat în dezacord cu privire la acest aspect; un număr de 37 respectiv 5.19% respondenți, s-au declarat în dezacord total pe această problemă. În schimb un număr de 89 respectiv 12.48% respondenți, s-au declarat în neutru cu privire la implementarea indicatorului de management ResurseEducaționale.

În ceea ce privește indicatorul [Q33](*Viziune*) se constată în rândul respondenților următoarea stratificare a opțiunilor: un număr de 325 respectiv 45.58% respondenți, s-au declarat în acord cu privire la implementarea indicatorului de management *Viziune*; un număr de 280 respectiv 39.27% respondenți, s-au declarat în acord total cu privire la implementarea indicatorului de management; un număr de 23 respectiv 3.23% respondenți, s-au declarat în dezacord cu privire la acest aspect; un număr de 14 respectiv 1.96% respondenți, s-au declarat în dezacord total pe această problemă. În schimb un număr de 71 respectiv 9.96% respondenți, s-au declarat în neutru cu privire la implementarea indicatorului de management *Viziune*.

În ceea ce privește indicatorul [Q98](*ProgrameGratuite*) se constată în rândul respondenților următoarea stratificare a opțiunilor: un număr de 295 respectiv 41.37% respondenți, s-au declarat în acord cu privire la implementarea indicatorului de management *ProgrameGratuite*; un număr de 309 respectiv 43.34% respondenți, s-au declarat în acord total cu privire la implementarea indicatorului de management; un număr de 9 respectiv 1.26% respondenți, s-au declarat în dezacord cu privire la acest aspect; un număr de 16 respectiv 2.24% respondenți, s-au declarat în dezacord total pe această problemă. În schimb un număr de 84 respectiv 11.78% respondenți, s-au declarat în neutru cu privire la implementarea indicatorului de management *ProgrameGratuite*.

În ceea ce privește indicatorul [Q91](*DezvDigitala*) se constată în rândul respondenților următoarea stratificare a opțiunilor: un număr de 292 respectiv 40.95% respondenți, s-au declarat în acord cu privire la implementarea indicatorului de management *DezvDigitala*; un număr de 181 respectiv 25.39% respondenți, s-au declarat în acord total cu privire la implementarea indicatorului de management; un număr de 55 respectiv 7.71% respondenți, s-au declarat în dezacord cu privire la acest aspect; un număr de 20 respectiv 2.81% respondenți, s-au declarat în dezacord total pe această problemă. În schimb un număr de 165 respectiv 23.14% respondenți, s-au declarat în neutru cu privire la implementarea indicatorului de management *DezvDigitala*.

Din punct de vedere al structurii pe funcții, cadrele didactice apreciază că pe medie, oportunitatea de implementare a indicatorului de management *DezvDigitala* ar fi în acord, deoarece construirea căii către o economie verde, eliminarea sărăciei și dezvoltarea economică durabilă este un obiectiv dorit la nivel global.

În ceea ce privește indicatorul [Q61.](*ConsilierePărinți*) se constată în rândul respondenților următoarea stratificare a opțiunilor: un număr de 266 respectiv 37.31% respondenți, s-au declarat în acord cu privire la implementarea indicatorului de management *ConsiliereParinti*; un număr de 392 respectiv 54.98% respondenți, s-au declarat în acord total cu privire la implementarea indicatorului de management; un număr de 9 respectiv 1.26% respondenți, s-au declarat în dezacord cu privire la acest aspect; un număr de 5 respectiv 0.7% respondenți, s-au declarat în dezacord total pe această problemă. În schimb un număr de 41 respectiv 5.75% respondenți, s-au declarat în neutru cu privire la implementarea indicatorului de management *ConsilierePărinți*.

În ceea ce privește indicatorul [Q73](*AsigCalitAudit*) se constată în rândul respondenților următoarea stratificare a opțiunilor: un număr de 343 respectiv 48.11% respondenți, s-au declarat în acord cu privire la implementarea indicatorului de management *AsigCalitAudit*; un număr de 177 respectiv 24.82% respondenți, s-au declarat în acord total cu privire la implementarea indicatorului de management; un număr de 19 respectiv 2.66% respondenți, s-au declarat în

dezacord cu privire la acest aspect; un număr de 15 respectiv 2.1% respondenți, s-au declarat în dezacord total pe această problemă. În schimb un număr de 159 respectiv 22.3% respondenți, s-au declarat în neutru cu privire la implementarea indicatorului de management AsigCalitAudit. Din punct de vedere al structurii pe funcții, cadrele didactice apreciază că pe medie, oportunitatea de implementare a indicatorului de management AsigCalitAudit ar fi în acord deoarece schimbările de pe piața forței de muncă impun măsuri și în sistemul de învățământ.

În ceea ce privește indicatorul [Q74](*AsigCalitStrategiiiNaționale*) se constată în rândul respondenților următoarea stratificare a opțiunilor: un număr de 323 respectiv 45.3% respondenți, s-au declarat în acord cu privire la implementarea indicatorului de management AsigCalitStrategiiiNaționale; un număr de 178 respectiv 24.96% respondenți, s-au declarat în acord total cu privire la implementarea indicatorului de management; un număr de 33 respectiv 4.63% respondenți, s-au declarat în dezacord cu privire la acest aspect; un număr de 20 respectiv 2.81% respondenți, s-au declarat în dezacord total pe această problemă. În schimb un număr de 159 respectiv 22.3% respondenți, s-au declarat în neutru cu privire la implementarea indicatorului de management AsigCalitStrategiiiNaționale.

Din punct de vedere al structurii pe funcții, cadrele didactice apreciază că pe medie, oportunitatea de implementare a indicatorului de management AsigCalitStrategiiiNaționale ar fi în acord. Finanțarea educației ar trebui să se realizeze după nevoile descoperite, aceasta fiind o prioritate la nivel național, dar nu se ține cont de performanțele înregistrate deoarece autoritățile publice locale nu au resurse să finanțeze toate proiectele, iar autoritățile centrale nu au alocat niciodată sumele potrivite, în ciuda declarațiilor tuturor politicienilor.

În ceea ce privește indicatorul [Q79](*InterpretareEvaluari*) se constată în rândul respondenților următoarea stratificare a opțiunilor: un număr de 332 respectiv 46.56% respondenți, s-au declarat în acord cu privire la implementarea indicatorului de management InterpretareEvaluari; un număr de 180 respectiv 25.25% respondenți, s-au declarat în acord total cu privire la implementarea indicatorului de management; un număr de 29 respectiv 4.07% respondenți, s-au declarat în dezacord cu privire la acest aspect; un număr de 16 respectiv 2.24% respondenți, s-au declarat în dezacord total pe această problemă. În schimb un număr de 156 respectiv 21.88% respondenți, s-au declarat în neutru cu privire la implementarea indicatorului de management InterpretareEvaluari.

Din punct de vedere al structurii pe funcții, cadrele didactice apreciază că pe medie, oportunitatea de implementare a indicatorului de management InterpretareEvaluari ar fi în acord.

Din punct de vedere al structurii pe funcții, cadrele didactice apreciază că pe medie, oportunitatea de implementare a indicatorului de management Confidentialitate ar fi în acord pentru că elevul să nu simtă inferior în comparație cu ceilalți formabili.

În ceea ce privește indicatorul [Q88](*ProvocariSistem*) se constată în rândul respondenților următoarea stratificare a opțiunilor: un număr de 314 respectiv 44.04% respondenți, s-au declarat în acord cu privire la implementarea indicatorului de management ProvocariSistem; un număr de 195 respectiv 27.35% respondenți, s-au declarat în acord total cu privire la implementarea indicatorului de management; un număr de 62 respectiv 8.7% respondenți, s-au declarat în dezacord cu privire la acest aspect; un număr de 23 respectiv 3.23% respondenți, s-au declarat în dezacord total pe această problemă. În schimb un număr de 119 respectiv 16.69% respondenți, s-au declarat în neutru cu privire la implementarea indicatorului de management ProvocariSistem.

În ceea ce privește indicatorul [Q90](*Sustenabilitate*) se constată în rândul respondenților următoarea stratificare a opțiunilor: un număr de 319 respectiv 44.74% respondenți, s-au declarat în acord cu privire la implementarea indicatorului de management Sustenabilitate; un număr de 239 respectiv 33.52% respondenți, s-au declarat în acord total cu privire la implementarea

indicatorului de management; un număr de 38 respectiv 5.33% respondenți, s-au declarat în dezacord cu privire la acest aspect; un număr de 14 respectiv 1.96% respondenți, s-au declarat în dezacord total pe această problemă. În schimb un număr de 103 respectiv 14.45% respondenți, s-au declarat în neutru cu privire la implementarea indicatorului de management Sustenabilitate.

În ceea ce privește indicatorul [Q96](SchimbdeBunePractici) se constată în rândul respondenților următoarea stratificare a opțiunilor: un număr de 317 respectiv 44.46% respondenți, s-au declarat în acord cu privire la implementarea indicatorului de management SchimbdeBunePractici; un număr de 292 respectiv 40.95% respondenți, s-au declarat în acord total cu privire la implementarea indicatorului de management; un număr de 12 respectiv 1.68% respondenți, s-au declarat în dezacord cu privire la acest aspect; un număr de 8 respectiv 1.12% respondenți, s-au declarat în dezacord total pe această problemă. În schimb un număr de 84 respectiv 11.78% respondenți, s-au declarat în neutru cu privire la implementarea indicatorului de management SchimbdeBunePractici.

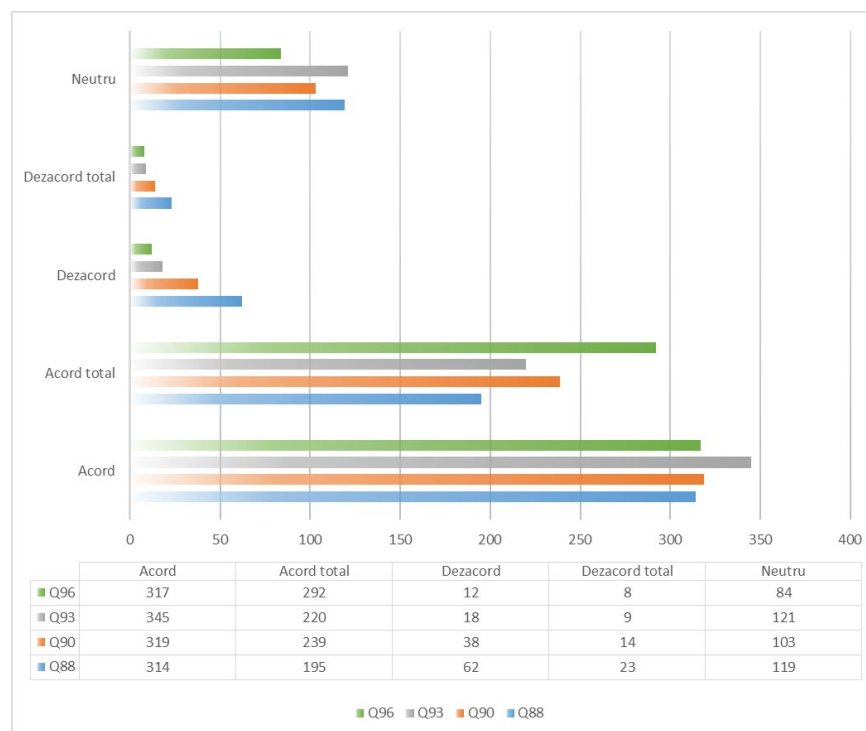


Figura 3.4. Corelații IM Cluster G9

Sursa: prelucrare autor)

În ceea ce privește indicatorul [Q94](MaterialeNivelVarsta) se constată în rândul respondenților următoarea stratificare a opțiunilor: un număr de 335 respectiv 46.98% respondenți, s-au declarat în acord cu privire la implementarea indicatorului de management MaterialeNivelVarsta; un număr de 270 respectiv 37.87% respondenți, s-au declarat în acord total cu privire la implementarea indicatorului de management; un număr de 12 respectiv 1.68% respondenți, s-au declarat în dezacord cu privire la acest aspect; un număr de 9 respectiv 1.26% respondenți, s-au declarat în dezacord total pe această problemă. În schimb un număr de 87 respectiv 12.2% respondenți, s-au declarat în neutru cu privire la implementarea indicatorului de management MaterialeNivelVarsta.

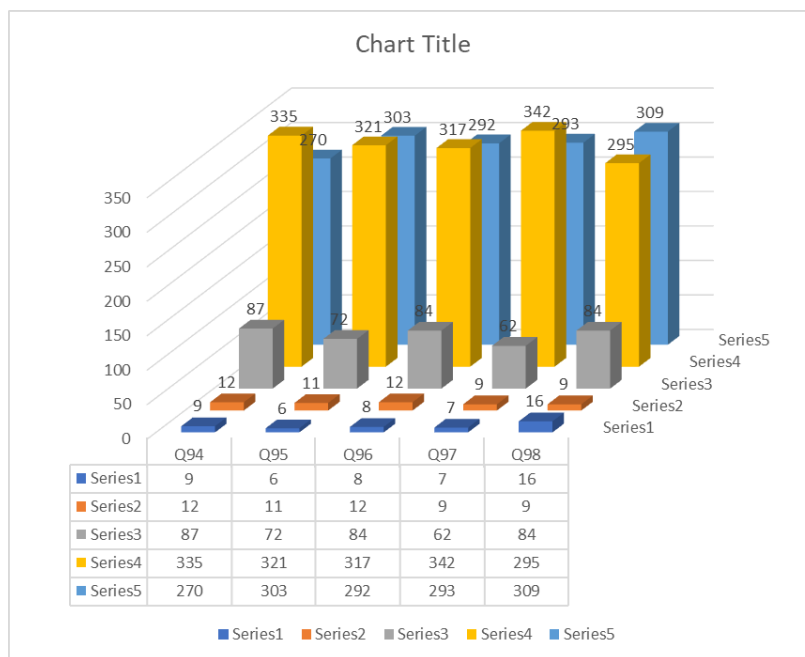


Figura 3.5. Corelații IM privind realizarea materialelor adaptate elevilor
 Sursa: prelucrare autor

În ceea ce privește indicatorul [Q97](*SigurantaOnline*) se constată în rândul respondenților următoarea stratificare a opțiunilor: un număr de 342 respectiv 47.97% respondenți, s-au declarat în acord cu privire la implementarea indicatorului de management *SigurantaOnline*; un număr de 293 respectiv 41.09% respondenți, s-au declarat în acord total cu privire la implementarea indicatorului de management; un număr de 9 respectiv 1.26% respondenți, s-au declarat în dezacord cu privire la acest aspect; un număr de 7 respectiv 0.98% respondenți, s-au declarat în dezacord total pe această problemă. În schimb un număr de 62 respectiv 8.7% respondenți, s-au declarat în neutru cu privire la implementarea indicatorului de management *SigurantaOnline*.

3.4. Aplicarea metodelor de identificare a calității serviciilor educaționale

3.4.1. Metoda SERVQUAL

Metoda SERVQUAL constituie metoda cea mai utilizată pentru evaluarea calității serviciilor și a fost experimentată într-o varietate de contexte specifice [51].

Tabelul 3.2. Calitatea generală (ponderată) a serviciului

Nr.crt	Dimensiunea	Valoarea medie a calității serviciului	Ponderea%	Valoarea medie ponderată a calității serviciului
1	ELEMENTE TANGIBILE	-0,87	11%	-1,21
2	SIGURANȚĂ	-3,06	32%	-0,9792
3	RECEPTIVITATE	-0,93	22%	-0,2046
4	ÎNCREDERE	-0,98	19%	-0,1862
5	EMPATIE	-1,48	16%	-0,2368
	TOTAL			-2,8168/5= -0,56336
	Calitatea generală (ponderată) a serviciului			

Sursa: prelucrare autor

În ceea ce privește rezultatul final al evaluării – indicatorul “calitatea serviciului” exprimat ca diferență între percepții și așteptări – interpretarea este următoarea:

- **valorile negative arată calitate slabă, realitate simțită de toți actorii din system – elevi, profesori, părinți, manageri în timpul pandemiei Sars-COV II;**

3.4.2. Dimensiunile serviciilor electronice (site ISJ). Metoda eQUAL

În ceea ce privește rezultatul final al evaluării – indicatorul analizat exprimat ca diferență între percepții și așteptări – interpretarea este următoarea:

- **valorile negative arată calitate slabă la nivelul întregului sistem de educație, scor observat în toate testările PISA, examene naționale, angajabilitate a tinerilor absolvenți, etc.**

3.5. Validarea ipotezelor

În ceea ce privește validitatea ipotezelor de cercetare stabilite în cadrul prezentului demers științific, acestea au fost analizate prin prisma datelor colectate prin intermediul chestionarului transmis, fiind obținute următoarele rezultate (Tabelul 3.64).

Tabelul 3.3. Privind Validarea ipotezelor

<i>IPOTEZĂ</i>	<i>Validare/infirmare ipoteză</i>
<i>O1 - H1. Există o relație directă între strategie și resursele materiale din unitățile școlare</i>	<i>Confirmată</i>
<i>H2. Există o relație directă între strategie și resursele umane din unitățile școlare</i>	<i>Confirmată</i>
<i>H3. Există o relație directă între strategie și calitatea serviciilor educaționale din unitățile școlare</i>	<i>Confirmată</i>
<i>H4. Există o relație directă între comunicarea/colaborarea/medierea conflictelor din instituția școlară și strategia managerială orientată spre asigurarea calității serviciilor educaționale</i>	<i>Confirmată</i>
<i>H5. Există o relație directă între promovarea ocupării durabile și de calitate din instituția școlară și strategia managerială orientată spre asigurarea calității serviciilor educaționale.</i>	<i>Confirmată parțial</i>
<i>H6. Există o relație directă între promovarea incluziunii sociale, combaterea sărăciei și a oricărei forme de discriminare din instituția școlară și strategia managerială orientată spre asigurarea calității serviciilor educaționale.</i>	<i>Confirmată parțial</i>
<i>O2 - H1. Un leadership situațional influențează pozitiv calitatea serviciilor educaționale din învățământul preuniversitar</i>	<i>Confirmată parțial</i>
<i>H2. Autonomia decizională/descentralizarea la nivelul comunității locale și zonale influențează pozitiv calitatea serviciilor educaționale</i>	<i>Infirmată</i>
<i>H3. Există diferențe semnificative între nivelul percepțiilor și nivelul așteptărilor cadrelor didactice în privința calității serviciului prestat de managerii școlii pentru a asigura calitatea în sistemul de educație preuniversitar.</i>	<i>Confirmată</i>
<i>H4. Evaluarea tendințelor înregistrate de sistemul de educație la nivel național /European (mondial) influențează pozitiv calitatea serviciilor educaționale din învățământul preuniversitar</i>	<i>Infirmată</i>
<i>H5. Evaluarea cadrului didactic din partea organizației, a părinților, a elevilor și a angajatorilor influențează pozitiv calitatea serviciilor educaționale din învățământul preuniversitar</i>	<i>Confirmată parțial</i>

H6. Consultarea angajatorilor și a comunității cu privire la relevanța programelor de studiu influențează pozitiv calitatea serviciilor educaționale din învățământul preuniversitar.	Confirmată parțial
O3 - H1. Implementarea unui sistem de asigurare a calității influențează calitatea planificării strategice în unitățile din învățământul preuniversitar	Infirmată
H2. Promovarea de către manageri a valorilor instituției și interesul pentru nevoile angajaților contribuie la realizarea obiectivelor instituției școlare	Confirmată
H3. În instituțiile de învățământ este garantată tuturor educația de bază, de înaltă calitate, pentru a avea capacitatea de a-și exercita drepturile de bază ca cetățeni adulți.	Confirmată parțial
H4. Promovarea unei culturi a calității este influențată pozitiv de atitudinea echipei manageriale	Confirmată parțial
H5. Existența unei infrastructuri organizaționale adecvate contribuie la creșterea responsabilității angajaților față de importanța calității în cadrul unităților școlare	Confirmată parțial
H6. Identificarea factorilor critici de succes ai implementării TQM în educație influențează calitatea planificării strategice din cadrul unităților din învățământul preuniversitar	Infirmată

Sursa: prelucrare autor

3.6. Concluzii intermediare

În scopul formulării concluziilor, rezultatele obținute pe baza analizei răspunsurilor oferite la chestionarul adresat acestora au fost sintetizate în funcție de obiectivele specifice ale cercetării.

Astfel, analiza rezultatelor care au permis **O1 - Racordarea sistemului educațional la cerințele pieței forței de muncă și determinarea principalelor dimensiuni ale unei strategii manageriale pentru asigurarea calității în învățământul preuniversitar din România**, a arătat că, în cadrul primului obiectiv specific stabilit în cadrul demersului științific am identificat o serie de probleme și de nevoi:

- ✚ insuficienta preocupare a directorilor de școli în a valoriza și concretiza activitățile de control și evaluare a cadrelor didactice;
- ✚ evaluarea deficitară a performanței unităților de învățământ (examene, evaluare instituțională și a resurselor umane);
- ✚ resurse financiare reduse pentru îmbunătățirea bazei tehnico-materiale din școli, amenajări; și lipsa abilităților pentru utilizarea tehnologiilor digitale.

În ceea ce privește cel de-al doilea obiectiv specific al cercetării, respectiv **O2 - Structurarea unui model de strategie managerială sau a unei formule strategice care să asigure calitatea în învățământul preuniversitar din România**, din analiza realizată asupra datelor colectate pe baza chestionarului putem extrage o serie de factori demotivatori deja identificați:

- ✚ se impune cercetarea permanentă a nevoilor de piața muncii, instituțiile trebuie să se adapteze cu noi planuri și programe;
- ✚ noii intrați în învățământ sunt slabi pregătiți, nefiind nici timp, nici interes pentru a fi consiliați corespunzător;

Obiectivul O3 - **Identificarea rolului managementului total al calității în cadrul instituțiilor de învățământ preuniversitar**, din analiza realizată asupra datelor colectate pe baza chestionarului putem extrage o serie de factori demotivatori:

- ✚ evaluare rezultatelor învățării trebuie să fie corelate cu analiza gradului de satisfacție a tuturor beneficiarilor învățării, să existe feedback și măsuri de îmbunătățire;
- ✚ neajunsuri în contextualizarea datelor de performanță;

CAPITOLUL IV

Cuantificarea nevoii de calitate în sistemul de educație din România prin intermediul modelelor de sustenabilitate socială. Soluții și perspective ale calității

Nevoia de calitate în învățământul românesc reprezintă un indicator de referință la outputurile sistemului educațional românesc în dinamica și la dimensiunea relativă în raport cu outputurile altor sisteme de educație de pe glob.

4.1. Contribuții privind managementul calității în educație. Definierea modelului sustenabilității sociale aplicabil în educație

Pe baza celor de mai sus definim **MODELUL SUSTENABILITĂȚII SOCIALE PRIN MANAGEMENTUL CALITĂȚII ÎN EDUCAȚIE**, acel model care reușește pe baza realizărilor actuale în materie de management, inovare socială, orientare pe piața muncii și componente sustenabile ale ofertei educaționale să îmbunătățească în mod viabil pe termen mediu parametrii de calitate în managementul educației astfel încât în perspectiva 2030 România să se poată identifica cu valorile sistemului educațional european în materie de dezvoltare sustenabilă și să creeze cadrul necesar îmbunătățirii semnificative a calității resursei umane într-un mediu global și cu o bunăstare așteptată confirmată.

Pentru proiectarea **Modelului sustenabilității sociale prin managementul calității în educație** vom evalua critic cele 4 componente de bază care generează nevoi de îmbunătățire la nivelul sistemului:

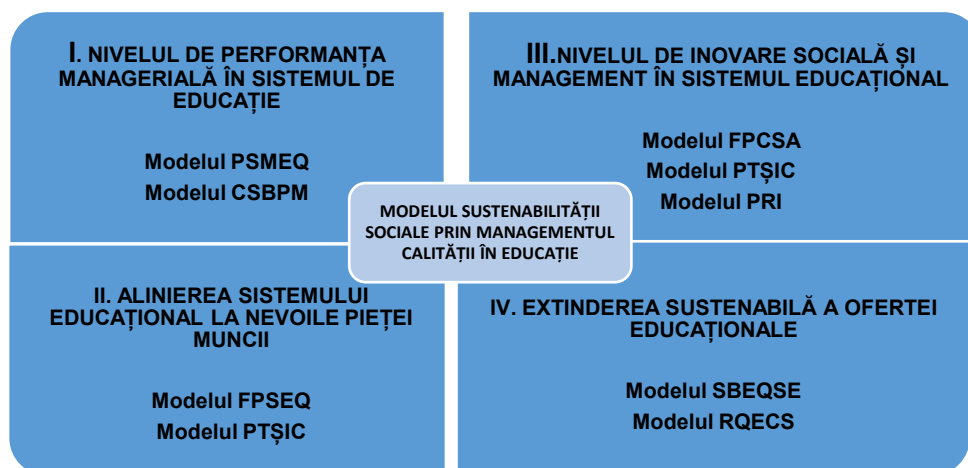


Figura 4.1. Tabloul de bord al Modelului sustenabilității sociale prin managementul calității în educație

Sursa: Elaborat de autor

4.2. Indicii de performanță ai sistemului educațional din România

Pentru calculul indicilor de performanță ai sistemului educațional din România am realizat cu ajutorul programului SPSS, varianta 25, analiza coeficienților de corelație Pearson a variabilelor de studiu din chestionar. Tabloul de corelație Pearson este prezentat în anexa 3.

Definim Indicele Global de Performanță al sistemului educațional IP, fiind media mediilor indicilor celor 60 de indici ai variabilelor definite în chestionarul folosit la cercetarea sistemului educațional (Anexa 1).

Datele prezentate mai sus au fost integrate în graficul de variație IPGLOBAL al sistemului educațional din România, a cărui ecuație polinomială de regresie este determinată de dreapta de trend.

O soluție o reprezintă individualizarea predării - învățării, abordare centrată pe elev. Astăzi, în actualul context, profesorii trebuie să recupereze materia pe care nu au reușit să o transmită în cele mai bune condiții, iar actul didactic impune ca elevul să fie ajutat prin metode educaționale moderne, cu implicarea individuală a fiecărui copil. Orele remediale sunt soluția, dar și aici, plata întârzie, se ține cont doar de abnegația profesorului, de lupta școlii cu lipsa resurselor, sau dacă profesorii participă la cursuri de formare în domeniul TIC, folosesc platforme de învățare, iar spațiile educaționale ale școlilor să fie configurate astfel încât să poată susține, în condiții optime, dotarea corespunzătoare deopotrivă cu echipamente TIC și instrumente educaționale.

4.3. Modelul calității sustenabile în educație - IGCSE

Managementul total al calității în educație ar trebui să includă o vedere sistemică a calității. Creșterea performanței sistemului de învățământ stimulează utilizării unei strategii pentru îmbunătățirea calității educației.

MODELUL CALITĂȚII SUSTENABILE ÎN EDUCAȚIE – IGCSE propus dorește să demonstreze modul cum rezultatele și performanțele elevilor sunt determinate de așteptărilor, nevoilor identificate, de valoarea percepută a instituțiilor școlare condiționate de loialitatea angajaților, așteptările cadrelor didactice, implicarea în formarea, dezvoltarea continuă, în cercetarea –inovare, de valoarea percepută de comunitate asupra performanțelor instituției care sunt condiționate de facilitățile oferite, de resursele de care dispune, de parteneriatele încheiate, de suportul financiar oferit de ME dar și de agenții economici, de mediul unde evoluează și de noile tendințe, precum concurența în creștere între instituțiile de educație, creșterea standardelor de educație, de pretențiile beneficiarilor deoarece piețele devin mai competitive, în contextul globalizării și digitalizării care au impus noi discipline. Prin urmare, modelul propus ține cont de faptul că pot rezista pe piața educațională doar acele școli care oferă educație de calitate, mediu constructiv și facilități. Propun determinarea calității sustenabile în educație cu ajutorul indicilor globali ai educației.

4.4. Concluzii intermediare

Performanța globală a indicelui de management poate să crească dacă instituțiile educaționale sunt puternic ancorate în dezvoltarea forței de muncă, dacă și agenții economici care investesc în formarea lucrătorilor și în capitaluri și procese inovatoare formează o rețea globală în centrul ei fiind forța de muncă prezentă și viitoare.

CAPITOLUL V

Concluzii, implicații manageriale și contribuții ale cercetărilor realizate la dezvoltarea managementului calității în educație

Etica cercetării

- ✚ Pentru a mă asigura că profesorii, inspectorii, directorii din instituțiile de învățământ preuniversitar au încredere că nu vom dezvălui nicio informație despre identitatea lor și că pot refuza sau pot anula participarea la cercetare, am întreprins acțiuni etice, am analizat și comentat rezultatele obținute în urma aplicării chestionarului și nu am amintit sau indicat nicio referire la identitatea persoanelor.

Direcții viitoare de cercetare

- ✚ Integrarea indicilor propuși la nivelul tuturor instituțiilor de învățământ după realizarea demersului legislativ;
- ✚ Implementarea Modelului calității sustenabile în educație și folosirea soluțiilor indicate în tabloul de bord, în toate instituțiile de învățământ preuniversitar;
- ✚ Aplicarea rezultatelor cercetării și asupra școlilor din alte țări din Europa, urmată de analiza comparativă a acestor rezultate;
- ✚ Analizarea site-urilor instituțiilor educaționale din perspectiva calității indică un semnal pentru realizarea acestora din perspectiva beneficiarilor și nu din prisma realizatorilor.
- ✚ Realizarea de work-shop-uri pentru managerii școlilor pentru cunoașterea modului de calcul a indicatorilor de management, indicilor globali de performanță, Indicele global al calității sustenabile, Indicele global al necalității sustenabile.

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

- ❖ O nouă definiție a calității în educație, calitate văzută ca un Model sistemic bazat pe o politică orientată spre inovare pe baza unei strategii de asigurare a calității care conduce la performanțe pe piața globală a forței de muncă;
- ❖ O nouă interpretare a principiilor managementului calității totale aplicate în educație;
- ❖ Comparație între sistemele de asigurare a calității reprezentative la nivel global;
- ❖ Strategii de diversificare (prevenire – asigurare, minimizarea riscului), Ținte strategice - Strategii defensive (luarea de măsuri – sarcini cu risc crescut) pentru eliminarea punctelor slabe și contracararea amenințărilor;
- ❖ Focalizarea de la evaluarea input-urilor (proces, proceduri de organizare) asupra evaluării rezultatelor de profunzime, de lungă durată (outcomes) ale furnizării serviciilor educaționale;
- ❖ Sintetizarea elementelor aferente proceselor de evaluare internă și externă în managementul calității totale la nivelul instituțiilor din învățământul preuniversitar;

- ❖ Identificarea și explicarea unor modele ale calității care și-au dovedit succesul în aplicarea lor în instituțiile de învățământ, plecând de la aplicarea lor de către agenții economici;
- ❖ Oferirea de scenarii privind capturarea oportunităților de adaptare a strategiilor manageriale la realitățile învățământului preuniversitar din România;
- ❖ Abordarea comparativă a bunelor practici ale aplicării calității în educație care a servit drept bază pentru fundamentarea studiului empiric din capitolul 3;
- ❖ Identificarea obiectivelor necesare de conexiunile dintre clustere G1-G10;
- ❖ Definirea Modelul sustenabilității sociale prin managementul calității în educație, acel model care reușește pe baza realizărilor actuale în materie de management, inovare socială, orientare pe piața muncii și componente sustenabile ale ofertei educaționale să îmbunătățească în mod viabil pe termen mediu parametrii de calitate în managementul educației;
- ❖ Vulnerabilității sistemice identificate prin chestionarul distribuit;
- ❖ Realizarea cadrului conceptual propus pentru Modelul IGCSE;
- ❖ Modelul calității sustenabile în educație – IGCSE propus dorește să demonstreze modul cum rezultatele și performanțele elevilor;

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

- ❖ Analiza comparativă a valorilor medii ale indicatorilor din modelul structural în cele opt regiuni din eșantionul cercetării;
- ❖ Determinarea unor variabile având indici corelaționali ridicați în cadrul modelului conceptual asociat studiului corelațional, care se focalizează pe evaluarea impactului leadership-ului de la nivelul învățământului preuniversitar din România asupra calității educației; utilizând analiza în componente principale și analiza factorială;
- ❖ Analiza corelațiilor dintre variabilele integrate în zece clustere prin aplicarea unor metode statistice adecvate: Pearson Chi-Square, Pearson R, Spearman, analize de regresii și ANOVA;
- ❖ Determinarea calității sustenabile în educație cu ajutorul indicilor globali ai educației;
- ❖ Modelul Politica și strategia managerială favorabile dezvoltării educației de calitate (PSMEQ);
- ❖ Modelul Creșterea satisfacției beneficiarilor prin planificarea managerială (CSBPM);
- ❖ Modelul Formarea personalului necesare oferirii serviciilor educaționale de calitate (FPSEQ);
- ❖ Modelul Politici educaționale prin parteneriate sustenabile și resurse de calitate (PEPSRQ);
- ❖ Modelul Procesele de formare în vederea creșterii satisfacției angajaților (FPCSA);
- ❖ Modelul Procesele necesare transformării școlilor prin inovare cercetare (PTȘIC);
- ❖ Modelul Parteneriate și resurse necesare inovării (PRI);
- ❖ Modelul Satisfacția beneficiarilor educației prin calitatea serviciilor educaționale (SBEQSE);
- ❖ Modelul Rolul calității educației în creșterea sustenabilă (RQECS);
- ❖ Descoperirea Indicelui global al calității sustenabile în educație, valoarea subunitară determinată pe baza corelațiilor parțiale cu valorile indicatorilor de

management grupați în cele 10 clustere (G1-G10) reprezentați prin intermediul indicilor de corelație Pearson;

- ❖ Identificarea Modelului calității sustenabile în educație prin intermediul indicatorilor de management educațional;
- ❖ Indicele Global de Performanța al sistemului educațional IP, pe baza mediei mediilor indicilor celor 60 de indici ai variabilelor definite în chestionarul folosit la cercetarea sistemului educațional;
- ❖ Modelul Sustenabilității Sociale prin Managementul Calității în educație, model care reușește pe baza realizărilor actuale în materie de management, inovare socială, orientare pe piața muncii și componente sustenabile ale ofertei educaționale să îmbunătățească în mod viabil pe termen mediu parametrii de calitate în managementul educației;
- ❖ Realizarea graficului de variație IP Global al sistemului educațional din România, a cărei ecuație polinomială de regresie este determinată de dreapta de trend, iar punctele tari ale sistemului educațional sunt cele în partea superioară, cu verde, punctele slabe sunt cele din partea inferioară cu roșu;
- ❖ Definirea Indicelui global al calității sustenabile în educație;
- ❖ Definirea Indicelui global al necalității sustenabile în educație;

Există implicații manageriale importante care decurg din studiile empirice realizate în această teză.

Bibliografie

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

- [22] Singh, P. J., & Smith, A. J. (2004). Relationship between TQM and innovation: An empirical study. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 15(5), 394–401. <https://doi.org/10.1108/17410380410540381>
- [23] Brun, A. (2011), Critical success factors of Six Sigma implementations in Italian companies. *International Journal of Production Economics*, 131(1), 158-164.
- [24] Asif, M., Awan, M. U., Khan, M. K., & Ahmad, N. (2013). A model for total quality management in higher education. *Quality and Quantity*, 47(4), 1883-1904. doi: <http://dx.doi.org/10.1007/s11135-011-9632-9>
- [25] Ngambi, M. T., & Nkemkiafu, A. G. (2015). The impact of total quality management on firm's organizational performance. *American Journal of Management*, 15(4), 69-85.
- [26] Patyal, V. S., & Maddulety, K. (2015). Interrelationship between total quality management and six sigma: A review. *Global Business Review*, 16(6), 1025-1060.
- [27] Zidane, S. (2010). *TQM philosophy and work approaches*. Amman: Dar Al Manaheg for Publishing and Distribution.
- [28] Fernandes, A. C., Sampaio, P., Sameiro, M., & Truong, H. Q. (2017). Supply chain management and quality management integration: A conceptual model proposal. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 34(1), 53-67.
- [29] Asif, M., Searcy, C., Zutshi, A., & Fisscher, O. A. (2013), An integrated management systems approach to corporate social responsibility. *Journal of Cleaner Production*, 56, 7–17.
- [30] Deming, W. Edwards, (1982). "Quality, Productivity, and Competitive Position," M.I.T. Press.
- [31].1. Juran, J.M. (1988a). *Juran on Planning for Quality*, Free Press, New York, NY.
- [31].2 Juran, J.M. (1988b). *Juran's New Quality Roadmap*, Free Press, New York, NY.
- [31].3 Juran, J.M., (2000), *Planificarea calității*, Editura Teora, București;
- [32]. 1. Crosby, P. (1984). *Quality without Tears: The Art of Hassle-Free Management*, McGraw-Hill, New York, NY.
- [32]. 2. Crosby, P.B. (1979). *Quality is free: The Art of Making Quality Certain*. New American Library, New York.
- [33] Ioncică, M., Negoită, I.M., Petrescu, E.C. and Ioncică, D., (2009). Using the European Model of Total Quality Management to Assess the Performance of Organisations. Case Study on Educational Services. *Amfiteatru Economic*, 11(26), pp.402-411.
- [34] Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA). (2016). About Baldrige Award. Retrieved from: <http://asq.org/learn-about-quality/malcolm-baldrige-award/overview/overview.html>
- [35] Kopia, J. (2016), *International Conference on Management, Leadership & Governance: 431-441*. Kidmore End: 'Academic Conferences International Limited'. (Apr 2016)
- [36] Slack, N.; Chambers, S.; Johnston, R. (2004), *Operations Management*, 4th ed., Harlow: Pearson Education.
- [37] Kelada, J., (1990), *La gestion integrale de la qualite. Pour une qualite totale*. Quebec: Ed Quafec, ISBN: 978-298-007-4844, p. 27
- [38] Paraschivescu, A., O., (2006), *Managementul Calității*. Iași: Ed. Tehnopress,. ISBN-978-973-702-3537, p. 45
- [39] Ciurea, S., Drăgulescu, N., (1995), *Managementul calității totale: Standarde ISO 9004 comentate*. București: Ed. Economica, ISBN:973-9198-07-4, P.153
- [40] Hendel, D.D. and Lewis, D.R., (2005), *Quality Assurance of Higher Education in Transition Countries: Accreditation - Accountability and Assessment*. *Tertiary Education and Management*, 11(3), pp. 239-258
- [41] Byrne, J., Jørgensen, T. and Loukkola, T., (2013), *Quality Assurance in Doctoral Education – Results of the ARDE Project*. Brussels, Belgium: European University Association.
- [42] 1. China, R., (2014). Calitatea în educație versus calitatea educației, Aspecte privind managementul calității la nivelul sistemului educațional și al organizației școlare. *Quality - Access to Success*, 15(139), pp. 18-28.
- [42] 2. Chină, R., (2015), *Managementul Calității în Învățământul Preuniversitar – referențiale, modele, tehnici, instrumente*, Editura Universitară, București,
- [43] Ishikawa, K. and Lu, D. (1985), *What is Total Quality Control? The Japanese Way* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall).

- [44] Hellsten, U., Klefsjo, Bengt, (2000), TQM as a management system consisting of values, techniques and tools. In: The TQM Magazine, Vol.12,iss.4. P. 238-244. ISSN: 0954-478X
- [45] Cheng, H., Kotler, Ph. Lee, N., (2011), Social Marketing for Public Health - global trends and success stories, Sudbury, Mass: Jones and Bartlett,
- [46] Constituție (cap. 2, art. 32)
- [47] Legea educației naționale nr. 1
- [48] Kitchen, H. et al. (2017). Studii OECD privind evaluarea și examinarea în domeniul educației. România 2017. OECD, UNICEF în România.
- [49] Horga, I. (coord.) et al. (2018), Raport privind nevoile de formare ale cadrelor didactice din învățământul primar și gimnazial în domeniul abilitării curriculare: București, Institutul de Științe ale Educației.
- [50] *** Strategia privind digitalizarea educației din România 2021 – 2027, SMART.Edu –concept centrat pe următoarele concepte-cheie: Școală Modernă, Accesibilă, bazată pe Resurse și Tehnologii digitale
- [51] Parasuraman, A., (1991), Marketing Research, Addison-Wesley Publishing Co., p. 5.
- [52] Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1996). The behavioral consequences of service quality. Journal of Marketing, 60(4), 31–46. <https://doi.org/10.2307/1251929>
- [53] ***ARACIP - Agenția Română de Asigurare a Calității în Învățământul Preuniversitar, <http://oldsite.edu.ro/index.php/articles/c5>
- [54] *** ASQ - American Society for Quality, <https://asq.org/>
- [55] *** Colecția de Standarde Internaționale ISO 9000-9004 ;
- [56] *** EFQM, 2013. EFQM User Guide - Benchmarking Guidelines. Brussels: EFQM
- [57] *** HG nr. 1534/2008 pentru aprobarea standardelor de referință și a indicatorilor de performanță, <http://oldsite.edu.ro/index.php/articles/c5>
- [58] *** HG nr. 21/2007 pentru aprobarea standardelor de autorizare/ acreditare/evaluare periodică a unităților de învățământ Preuniversitar, <http://oldsite.edu.ro/index.php/articles/c5>
- [59] *** ISO 9000:2015, Quality management systems - fundamentals and vocabulary
- [60] *** OM nr. 6517/2012 privind aprobarea Metodologiei de evaluare externă a calității educației în învățământul preuniversitar <http://www.legex.ro/Ordin-6517-2012-124675.aspx>
- [61] *** OSGG nr. 400/2015, pentru aprobarea Codului controlului intern/managerial al entităților publice
- [62] *** OUG nr. 75/2005 (aprobată prin Legea nr. 87/2006) cu modificările și completările ulterioare
- [63] *** NA: Comentariile cedefop: Asigurarea calității (QA) prin această definiție acoperă nivelul macro (sistemul educational), la nivelul mediu (individ) dar și la nivel micro (procesul de predare – învățare).
- [64] *** NA: Cedefop glossary 2011, p. 147, www.cedefop.europa.eu/files/4106_en.pdf
- [65] Reddy, A.M. and Kalyan, S. (2014) 'Strategies for the effective implementation of Total Quality Management: a case study of RIMS B-School', International Journal & Magazine of Engineering, Technology, Management and Research, Vol. 1, No. 10, pp.1–4.

Bibliografie Consultativă

1. Abdul Hafiz, T., Abdul Hamid, Y., & Fathi Alhendawi, M. (2015). The reality of the practice of knowledge sharing among faculty members, an applied study on the faculties of education in some Arab universities. *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 16, Al Qussaim university.
2. Abhijit Mehta, (2019), Total quality management implementation, and its barriers in Education system, *IJEISR Vol.3–No.1*, p. 36, <https://int-scientific-journals.com/international-journal-of-management-and-social-sciences-review-ijmssr/>
3. Abu Sultan, M. (2011). Functional expatriation and its relation to job performance of employees in Ministry of Education and Higher Education in the Gaza Strip. Unpublished Master Thesis, Islamic University, Gaza.
4. Aeshe, A. (2012). *Training Trends and Performance Assessment*. Individuals, Osama Publishing House, Amman, Jordan. Ahire, S. L., & Dreyfus, P. (2000). The impact of design management and process management on quality: an empirical investigation. *Journal of Operations Management*, 18(5), 549-575.
5. Aishouni, M. A. (2009). TQM as a methodology for improving performance in the government sector. The International Conference on Administrative Development, towards outstanding performance in the government sector, Riyadh.
6. Al Muamer, W. (2014). The relationship of total quality with the performance of employees in the Palestinian universities Gaza Strip, unpublished Master Thesis, Al-Azhar University.
7. Al-Othman, A.B.M.A.A. (2013). the reality of the application of knowledge management at Naif Arab University for Security Sciences: obstacles and ways of development. Master Thesis (Graduate School, Department of Administrative Sciences.
8. Al-Samurai, B. (2012). The role of leadership in applying the principles and principles of comprehensive quality management (unpublished Master thesis). Britch Arab Academic
9. Ardestani, A., & Amirzadeh, Y. (2014). The impact of total quality management practices on innovation performance and organizational performance. *Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences* 4(4), 2050-2057. Baldrige National Quality Program (2014). *CRITERIA for Performance Excellence*, National Institute of Standards and Technology, United States: Department of Commerce.
10. Azrilah, Abdaziz, (2015), The impact of Total Quality Management on organizational performance, *European Journal of Business and Management*, ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online), Vol.7, No.36, <https://www.researchgate.net/publication/294886200>,
11. Barakat, M. (2007). The reality of the application of TQM under the Organizations culture in the Gaza Strip. A magister message that not published. Islamic University, Gaza, Palestine.
12. Behnam Neyestani, Identification of a set of appropriate critical success factors (csfs) for successful tqm implementation in construction, and other industries, *Int. J. Adv. Res.* 4(11), 1581-1591, Article DOI: 10.21474/IJAR01/2248, DOI URL: <http://dx.doi.org/10.21474/IJAR01/2248>
13. Bocean, C. G., (2018), *Quality in Education - Approaches and Frameworks*, "Ovidius" University Annals, Economic Sciences Series Volume XVIII, Issue 2 /2018
14. Bogdan, Catalin, Sh., B. & Dimitrie, Gr. (2014).The Existing Barriers in Implementing Total Quality Management. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series.* 23, 1, 1234-1240, ISSN: 15825450.
15. Boukmeish, A. (2010). *Total Quality Management ISO – 9000*. Al – Raya Publishing, Amman.
16. Brah, S.A., Tee, S.S., & Rao, B.M., (2002), Relationship between TQM and performance of Singapore companies. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 19(4), 356–379.
17. Buck, J. Y. (1999). *Le management des connaissances*. Mettreen oeuvre un project de Knowledge Man-agement, Paris, Editions Organization, 207 p.148.

18. Cai, S. (2009). The importance of customer focus for organizational performance: a study of Chinese companies. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 26(4), 369-379.
19. Chalkey, B., (1994), The quality era. *Journal of Geography in Higher Education*, 18, pp. 163-167.
20. Cole, A., Gerard, (2004), Management. Teorie și practică, Întreprinderea Editorial-Poligrafică Știința, Chișinău,
21. Constantinescu, D., (2002), Managementul calității, Editura Printech, București,
22. Dawoud, A.A. (2010). Quality management & academic accreditation. For Publishing and Distribution, Amman, Jordan.
23. Demirbag, M., Tatoglu, E., Tekinkus, M., & Zaim, S. (2006). An analysis of the relationship between TQM implementation and organizational performance: Evidence from Turkish SMEs. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 17(6), 829–847.
24. Dima, I.-C. (2006), Sisteme Manageriale în învățământul preuniversitar, Editura Arves, Craiova,
25. Dodi, A.Y. (2014). Total Quality Management. Academies for Publishing and Distribution, Amman, Jordan.
26. Draguța, B. M., (2011) Quality management in higher education services, *Procedia Social and Behavioral Sciences* 15 3366–3368,
27. Drăgulănescu, N., R. Chină, F. Colgeag, C. Militaru, (2014) Asigurarea Calității Educației – o abordare proactivă, Editura Standardizarea, București,
28. Kigozi, E., James Ko Yuen On, (December 2019), Total Quality Management (TQM) Practices Applied in Education Institutions: A Systematic Review of Literature, *International Journal of Innovative Business Strategies (IJIBS)*, Volume 5, Issue 2, December 2019
29. Evans, J.R. and Lindsay, W.M. (2001). *The Management and Control of Quality*, 5th ed., West Publishing, New York, NY.
30. Gavrilovici, O., Iosifescu, Ș., Prodan, A., (2003), Management educațional, volumul II, Editura CDRMO, Iași,
31. Gherguț, Alois, (2007), Management general și strategic în educație – ghid practic, Editura Polirom, Iași,
32. Golowko, N., (April 2017), Comparative Study on Quality Management at German Private Universities, Article in *Quality - Access to Success*, , <https://www.researchgate.net/publication/317358836>
33. Gómez-Gómez, J., Martínez-Costa, M. and Martínez-Lorente, A.R., (2016), Weighting the dimensions in models of excellence – a critical review from a business perspective. *Measuring Business Excellence*, 20(3), pp.79–90.
34. Grisay, A. and Mahlck, L., (1991), The quality of education in developing countries. IIEP, Paris: A Preview of Some Research Studies and Policy Documents.
35. Hamad Alghamdi, (December 2016), Toward Better Understanding of Total Quality Management *Journal of Business & Economic Policy* Vol. 3, No. 4;
36. Harrington, H. James, S. James Harrington, (2000), Managementul total în firma secolului 21, Ed. Teora, București,
37. Hemsworth, D., (2016), An Empirical Assessment Of The EFQM Excellence Model In Purchasing. *International Business & Economics Research Journal*, 15(4), pp.127-146.
38. Heneman, H. G. and Milanowski. A. T., (2004), Alignment of Human Resource Practices and Teacher Performance Competency. *Peabody Journal of Education*, 79(4), pp. 108-125.
39. Hinescu, A. (coord), (2004), Managementul calității, Editura Risoprint, Cluj-Napoca;
40. Hoyle, D., (2007), *Quality Management Essentials*, Published by Elsevier Limited, ISBN 10: 0-75-066786-9, ISBN 13: 978-0-75-066786-9
41. https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/romania_ro
42. https://www.juse.or.jp/deming_en/award/03.html
43. Ibrahim A. Ali, (2017), Educational Management, Educational Administration and Educational Leadership: Definitions and General concepts, <https://www.researchgate.net/publication/325486196>
44. Ilieș, L., (2003), Management calității totale, Cluj-Napoca: Dacia. Ilieș, L. and Crișan, E., 2011. Managementul calității totale. Cluj-Napoca: Risoprint.

45. International Standard Organization (ISO).(2015). ISO 9000 - Quality management. Retrieved from: http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso_9000.htm
46. ISO, (2015), Quality management systems — Fundamentals and vocabulary. [online] Available at: [Accessed 15 September 2016]
47. Izvercian, M. et al., The Impact of Human Resources and Total Quality Management on the Enterprise, (2014),/Procedia - Social and Behavioral Sciences 124 27 – 33,
48. J Petak (ed) Quality and Higher Education in the 21st Century, Proceeding of the Second Annual Symposium, Role of Academia in National Competitiveness and Total Quality Management, University of Southern California, Los Angeles.
49. Jain, C and Prasad, N.,(2018), Quality of Secondary Education in India Concepts, Indicators, and Measurement. Singapore: Springer.
50. Joița, E. (2000), Managementul educațional, Editura Polirom, București,
51. Kanji, G.K. (1998), Measurement of business excellence, Total Quality Management, 9, pp. 633- 643.
52. Kant, I. apud Nicola, I., (1996) Tratat de pedagogie școlară, Editura PRA, București, p. 27,
53. Kelli Wolfe, Service design in higher education: a literature review, Perspectives: Policy and Practice in Higher Education, <https://doi.org/10.1080/13603108.2020.1792573>
54. Kouzes, J. M., & Posner, P. P. (2002), The five practices of exemplary leadership. San Francisco: Jossey-Bass. Journal of Business & Economic Policy Vol. 3, No. 4; December 2016 37
55. Lachlan E.D. Crawford, Shutler, P., (1999) "Total quality management in education: problems and issues for the classroom teacher", International Journal of Educational Management, 13, (2), pp.67 - 73.
56. Latif, Al-Hakim, (2007) Information Quality Management: Theory and Applications, Idea Group Publishing, ISBN 1-59904-026-3 (ebook)
57. Linston, C., (1999), Managing quality and standard, Buckingham: Open University Press.
58. Lütfiye Dahil and Abdurrahman Karabulut, (2013) Effect of total quality management on teachers and student,/Procedia - Social and Behavioral Sciences 106 1021 – 1030,
59. M.S. Farooq, M. S. Akhtar, S.Zia Ullah, Application of Total Quality Management in Education, (Dec 2007), Journal of Quality and Technology Management, Volume III, Issue 11, , pg 87-97,
60. Majd, Omoush, (2015) Total Quality, Management in Higher Education, Information and Knowledge Management www.iiste.org, ISSN 2224-5758 (Paper) ISSN 2224-896X (Online), Vol.5, No.12, <https://www.researchgate.net/publication/338867625>
61. Man, M., (2006), Eficiența activității manageriale în învățământul preuniversitar, Editura Arves, Craiova,
62. Manatos, Maria, (2015), The integration of quality management in higher education institutions: a systematic literature review, in Total Quality Management and Business Excellence, <http://dx.doi.org/10.1080/14783363.2015.1050180>
63. Marin, L. (coord), (2020), Indicele de risc socio-educational – fundament pentru politici responsabile bazate pe date, Ierarhia școlilor dezavantajate din România 2015-2019, Asociația pentru Educație și Justiție Socială, Human Catalyst,
64. Mihuleac, E., (1994), Bazele managementului, Editura Tempus, București,
65. Militaru, M., Ungureanu, G., Chenic (Crețu), A. Șt. (2013), The prospects of implementing the principles of Total Quality Management (TQM) in education, Procedia - Social and Behavioral Sciences 93, 1138 – 1141,
66. Neamțu, D. M., (2018), Analiza statistică a educației. Vector al dezvoltării socioeconomice, Editura Economică, București,
67. Ngambi, M.T. and Nkemkiafu, A.G., (2015), The Impact of Total Quality Management on Firm's Organizational Performance. American Journal of Management, 15(4), pp.69- 85.
68. Nicolescu, O. (2000), Sisteme, metode și tehnici manageriale ale organizației, Editura Economică, București,
69. Nishant Mukesh Agrawal, Modeling Deming's quality principles to improve performance using interpretive structural modeling and MICMAC analysis, International Journal of Quality & Reliability Management Emerald Publishing Limited 0265-671X, DOI 10.1108/IJQRM-07-2018-0204
70. Nițu, I., (2000), Management, Editura Economică, București,

71. Odden, A. and Kelly, J.A., (2008), Strategic management of human capital in public education. Consortium For Policy Research in Education (CPRE), Wisconsin Center for Education Research University of Wisconsin, Madison.
72. Olaru, M., ș.a., (2000), Tehnici și instrumente utilizate în managementul calității, Editura Economică, București,
73. Parast, M.M., Adams, S.G., & Jones, E.C. (2011), Improving operational and business performance in the petroleum industry through quality management. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 28(4),426–450.
74. Pfeffer, N. & Coote, A. (1991). Is Quality Good For You? Social Policy Paper, No 5, Institute of Public Policy Research, London.
75. Popa, I., Filip, R., (1999) Management internațional, Editura Economică, București,
76. Ravi Raj Labh, (2017), Total Quality Management Notes, JNTU World, Downloaded From JNTU World (<http://www.alljntuworld.in>), <https://www.researchgate.net/publication/318654507>,
77. Salami, C. G. E., & Ufoma Akpobire, O. (2013). Application of total quality management to the Nigerian education system. *Global Advanced Research Journal of Educational Research and Review*, 2(5), 105-110.
78. Scheerens, J., Luyten, H. and van Ravens J., (2011) Measuring Educational Quality by Means of Indicators. In: Scheerens J., Luyten H., van Ravens J. (eds) *Perspectives on Educational Quality*. Springer Briefs in Education, vol. 1. Springer, Dordrecht.
79. Sebastianelli, R., Tamimi, N., (2003) Understanding the obstacles to TQM success, *The Quality Management Journal*, 10(3), pp 45
80. Sitkin, S.B. (1994). Distinguishing control from learning in total quality management: a contingency perspective, *Academy of Management Review*, 19, pp. 537- 564.
81. Spanbauer, Stanley J. (1992), *A Quality System for Education*, ASQC Quality Press, Milwaukee, Wisconsin
82. Hellsten, U., Klefsjö, B., TQM as a management system consisting of values, techniques and tools, (2000), *The TQM Magazine* 12(4):238-244, https://www.researchgate.net/publication/230770766_TQM_as_a_management_system_consisting_of_values_techniques_and_tools
83. Union of Japanese Scientists and Engineers (JUSE).(2016). Deming Prize. Retrieved from: Unterberger, Robert M. (July 1991). 'Quality is the key to global competitiveness: IBM's experience', in William Vora, M.K. (2002). "Business excellence through quality management". *Total Quality Management*, Vol. 13, No.8, pp. 1151-9

Lista de lucrări

Elaborarea și publicarea articolelor în reviste de specialitate și volume ale manifestărilor științifice (inclusive ISI Proceedings volume), în calitate de autor unic, prim-autor sau autor corespondent

Vrabie, T., Colan, A., Colan, G., & Raducan, M. (2019). Quality management in public institutions: meaning and implications. In Proceedings of the International Management Conference, Faculty of Management, Bucharest University of Economic Studies, Bucharest, Romania (Vol. 13, No. 1, pp. 179-186).

http://conferinta.management.ase.ro/archives/2019/pdf/1_18.pdf

<https://www-webofscience-com.am.e-nformation.ro/wos/woscc/full-record/WOS:000587901000018>

https://econpapers.repec.org/article/rommancon/v_3a13_3ay_3a2019_3ai_3a1_3ap_3a179-186.htm

<https://ideas.repec.org/a/rom/mancon/v13y2019i1p179-186.html>

Colan, A., Vrabie, T., Căpățână, A., & Colan, G. (2020). Quality Monitoring Model in Educational and Public Institutions in the Conditions of Sustainable Development. In Proceedings of the International Management Conference (Vol. 14, No. 1, pp. 445-453). Faculty of Management, Academy of Economic Studies, Bucharest, Romania.

http://conferinta.management.ase.ro/archives/2020/PDF/2_19.pdf

<https://ideas.repec.org/a/rom/mancon/v14y2020i1p445-453.html>

https://econpapers.repec.org/article/rommancon/v_3a14_3ay_3a2020_3ai_3a1_3ap_3a445-453.htm

Colan, A., & Susanu, I. (2021). Improving The Quality and Efficiency of Educational Systems - A Condition for the Development of Society. In Proceedings of the International Management Conference (Vol. 15, No. 1, pp. 378-389). Faculty of Management, Academy of Economic Studies, Bucharest, Romania.

http://conferinta.management.ase.ro/archives/2021/pdf%20IMC%202021/2%20PDF%20S2%20IMC%202021/2_16.pdf

<https://ideas.repec.org/a/rom/mancon/v15y2021i1p378-389.html>

https://econpapers.repec.org/article/rommancon/v_3a15_3ay_3a2021_3ai_3a1_3ap_3a378-389.htm

Articole indexate în baze de date internaționale

Colan, G., Vrabie, T., Colan, A., & Coroban, L. (2019). Analysis of the Impact of Cereal Product Import-Export on GDP in Romania. Annals of the University Dunarea de Jos of Galati: Fascicle: I, Economics & Applied Informatics, 25(3).

http://www.eia.feaa.ugal.ro/images/eia/2019_3/Colan_Vrabie_Colan_Coroban.pdf

<https://ideas.repec.org/a/ddj/fseeai/y2019i3p169-175.html>

https://econpapers.repec.org/article/ddjfseeai/y_3a2019_3ai_3a3_3ap_3a169-175.htm

Bulgaru, N., Petrariu, I. R., & Colan, A. (2019). Statistical Analysis of Hotel Enterprises and Forecasting Its Development. *Annals of the University Dunarea de Jos of Galati: Fascicle: I, Economics & Applied Informatics*, 25(3).

http://www.eia.feaa.ugal.ro/images/eia/2019_3/Bulgaru_Petrariu_Colan.pdf

https://econpapers.repec.org/article/ddjfseeai/y_3a2019_3ai_3a3_3ap_3a97-102.htm

<https://ideas.repec.org/a/ddj/fseeai/y2019i3p97-102.html>

Raducan, M., Vrabie, T., Colan, A., Colan, G., Cristache, N., & Cristia, V. (2020). The Influence of Management Style and Socio-Cultural Factors on the Education System in the European Union Countries. *Annals of the University Dunarea de Jos of Galati: Fascicle: I, Economics & Applied Informatics*, 26(1).

http://www.eia.feaa.ugal.ro/images/eia/2020_1/Raducan_Vrabie_Colan_Colan_Cristache_Cristia.pdf

<https://ideas.repec.org/a/ddj/fseeai/y2020i1p115-120.html>

https://econpapers.repec.org/article/ddjfseeai/y_3a2020_3ai_3a1_3ap_3a115-120.htm

Raducan, M., Vrabie, T., Colan, A., Bulgaru, N., Cristache, N., & Matei, A. (2020). The Assessment of Risk Management and the Main Characteristics of a Proactive Educational System in Romania. *Economics and Applied Informatics*, (2), 136-141.

http://www.eia.feaa.ugal.ro/images/eia/2020_2/Raducan_Vrabie_Colan_Bulgaru_Cristache_Matei.pdf

https://econpapers.repec.org/article/ddjfseeai/y_3a2020_3ai_3a2_3ap_3a136-141.htm

<https://ideas.repec.org/a/ddj/fseeai/y2020i2p136-141.html>

Colan, A., & Micu, A. E. (2021). Education, Research and Innovation-Three Important Pillars in the Process of Implementing the Total Quality Management. *Annals of the University Dunarea de Jos of Galati: Fascicle: I, Economics & Applied Informatics*, 27(1).

http://www.eia.feaa.ugal.ro/images/eia/2021_1/Colan_Micu.pdf

<https://ideas.repec.org/a/ddj/fseeai/y2021i1p68-79.html>

<https://doaj.org/article/97f45702b90545c8bd778f5e838b3c49>

Colan, A. (2022). Analysis of the Degree of Implementation of Digitalization in the Educational System through the eQual Method. *Annals of the University Dunarea de Jos of Galati: Fascicle: I, Economics & Applied Informatics*, 28(1).

http://www.eia.feaa.ugal.ro/images/eia/2022_1/Colan.pdf

Colan, A., Colan, G., & Matis, C. (2020). Assessment of the Management of Adult-Training Institutions and Public Administration in the Southeast Region. *Risk in Contemporary Economy*, 246-255.

http://www.rce.feaa.ugal.ro/images/stories/RCE2020/Colan_Vrabie_Colan_Matis1.pdf

<https://ideas.repec.org/a/ddj/fserec/y2020p246-255.html>

https://econpapers.repec.org/article/ddjfserec/y_3a2020_3ap_3a246-255.htm

Colan, A., Colan, G., & Matis, C. (2020). Use of the Six Sigma Model for Improvement and Management of top Performance of Public Administration and Training Institutions. *Risk in Contemporary Economy*, 274-284.

http://www.rce.feaa.ugal.ro/images/stories/RCE2020/Colan_Vrabie_Colan_Matis2.pdf
<https://doaj.org/article/fcc76a496cd34e148acf3f0c564727ec>

Colan, A., Matis, C., Cristache, N. (2021). Analysis of the Influence of Stress on the Educational Performance of Employed Students. Risk in Contemporary Economy, 432-442.

<http://www.rce.feaa.ugal.ro/images/stories/RCE2021/ColanMatisCristache.pdf>
<https://doaj.org/article/808fe4de29e4481bb8e03daf06bbe9c5>

Participarea la susținerea unor lucrări în cadrul Conferinței Științifice a Școlilor Doctorale SCDS-UDJG (volumele unor conferințe naționale)

Colan, A., Cristache, N. (2020). Use the six-sigma model for improvement and management of top performance of public administration and training institutions, Scientific Conference of Doctoral Schools „Dunărea de Jos” University fo Galați.

<http://www.cssd-udjg.ugal.ro/index.php/2020/abstracts-20201>

Participarea și prezentarea de lucrări în cadrul conferințelor naționale/internaționale în domeniu, dovedite prin programul conferințelor (volumele unor conferințe internaționale)

Colan, A., Vrabie, T., Colan, G., & Cristache, N. (2020). Communication Strategy aimed at Strengthening the Presence of Training Providers on the Labor Market of the South-East Region. The Bucharest University of Economic Studies Publishing House, 43.

http://www.etimm.ase.ro/RePEc/aes/jetimm/2020/ETIMM_V01_2020_44.pdf

Vrabie, T., Colan, A., Cristache, N. (2020). Analysis of the degree of adaptability and efficiency of the management of the public utility services, 27th International Economic Conference – IECS 2020, Lucian Blaga University of Sibiu.

http://iecs.ro/conference2020/wp-content/uploads/2020/10/IECS-2020_Detailed-Program.pdf

Colan, A., Vrabie, T., Colan, G. (2020). Application of the Systemic Model Education, Research and Innovation in the Process of Implementing the Total Quality Management (TQM), 27th International Economic Conference – IECS 2020, Lucian Blaga University of Sibiu.

http://iecs.ro/conference2020/wp-content/uploads/2020/10/IECS-2020_Detailed-Program.pdf

Vrabie, T., Colan, A., Colan, G., & Raducan, M. (2019). Quality management in public institutions: meaning and implications. In Proceedings of the International Management Conference, Faculty of Management, Bucharest University of Economic Studies, Bucharest, Romania (Vol. 13, No. 1, pp. 179-186).

http://conferinta.management.ase.ro/archives/2019/pdf/1_18.pdf

Colan, A., Vrabie, T., Căpățână, A., & Colan, G. (2020). Quality Monitoring Model in Educational and Public Institutions in the Conditions of Sustainable Development. In Proceedings of the International Management Conference (Vol. 14, No. 1, pp. 445-453). Faculty of Management, Academy of Economic Studies, Bucharest, Romania.

http://conferinta.management.ase.ro/archives/2020/PDF/2_19.pdf

Bulgaru, N., Susanu, I., Cristache, N., Colan., A., & Coroban, L.. (2019). The Current State of the Tourist Market in Ukraine: Assessment and Prospects for Development. *Risk in Contemporary Economy*, 301-309.

http://www.rce.feaa.ugal.ro/images/stories/RCE2019/Bulgaru_Susanu_Cristache_Colan_Coroban.pdf