



UNIVERSITATEA
V A L A H I A
DIN TÂRGOVIȘTE

**MINISTERUL EDUCAȚIEI ȘI CERCETĂRII
UNIVERSITATEA VALAHIA DIN TÂRGOVIȘTE -
IOSUD**

**ȘCOALA DOCTORALĂ DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI UMANISTE
DOMENIUL: MANAGEMENT**

TEZĂ DE DOCTORAT REZUMAT

**CONDUCĂTOR DE DOCTORAT,
Conf. univ. dr. Cristina Teodora BĂLĂCEANU**

**DOCTORAND,
IONIȚĂ (VIȘOIU) Carmen**

**TÂRGOVIȘTE
2026**



UNIVERSITATEA
V A L A H I A
DIN TÂRGOVIȘTE

MINISTERUL EDUCAȚIEI ȘI CERCETĂRII
UNIVERSITATEA VALAHIA DIN TÂRGOVIȘTE -
IOSUD
ȘCOALA DOCTORALĂ DE ȘTIINȚE
ECONOMICE ȘI UMANISTE
DOMENIUL: MANAGEMENT

CERCETĂRI PRIVIND IMPLEMENTAREA SISTEMULUI DE
MANAGEMENT AL CALITĂȚII ÎN ÎNVĂȚĂMÂNTUL GIMNAZIAL,
LICEAL ȘI PROFESIONAL TEHNIC DIN ROMÂNIA

CONDUCĂTOR DE DOCTORAT,
Conf. univ. dr. Cristina Teodora BĂLĂCEANU

DOCTORAND,
IONIȚĂ (VIȘOIU) Carmen

TÂRGOVIȘTE
2026

MULȚUMIRI

La finalul studiilor doctorale, îmi exprim sincera recunoștință față de toate cadrele didactice și persoanele care, prin sprijinul și îndrumarea acordate, au contribuit la realizarea acestei teze de doctorat.

În mod deosebit, adresez mulțumiri doamnei **Conf. univ. dr. Cristina Teodora BĂLĂCEANU**, coordonatorul științific al tezei, pentru încrederea acordată, sprijinul constant și îndrumarea științifică riguroasă pe parcursul perioadei de studii doctorale.

Adresez mulțumiri membrilor comisiei de îndrumare care au contribuit la realizarea lucrării de doctorat, prin atenția acordată întregului demers academic.

Mulțumiri deosebite și întreaga mea considerație domnului Prorector, **Prof. univ. dr. habil Florin RADU** pentru contribuțiile academice valoroase, sugestiile și sprijinul oferite în procesul de elaborare a tezei de doctorat.

Sincere mulțumiri și întreaga mea considerație domnului **Prof. univ. dr. Ion Stegăroiu**. Exprim recunoștință cadrelor didactice ale **Școlii Doctorale de Științe Economice și Umaniste din cadrul Universității „Valahia” din Târgoviște** care au contribuit la formarea mea academică, oferindu-mi repere teoretice și metodologice esențiale, precum și sprijin pe întreaga durată a studiilor doctorale.

În egală măsură, mulțumesc tuturor celor care au contribuit la dezvoltarea mea profesională și personală.

Nu în ultimul rând, adresez mulțumiri fiicei mele pentru susținerea, răbdarea și înțelegerea manifestate pe parcursul acestui demers academic.

CUPRINS

1. CUPRINSUL TEZEI DE DOCTORAT.....	1
2. INTRODUCERE.....	3
3. PREZENTAREA STRUCTURII ȘI A CONȚINUTULUI TEZEI.....	5
4. OBIECTIVELE ȘI IPOTEZELE CERCETĂRII ȘTIINȚIFICE.....	15
5. METODE ȘI TEHNICI DE CERCETARE.....	17
6. CONCLUZII GENERALE.....	19
7. RECOMANDĂRI ȘI BUNE PRACTICI.....	21
8. CONTRIBUȚII PERSONALE.....	23
9. LIMITELE CERCETĂRII.....	25
10. DIRECȚIILE VIITOARE DE CERCETARE.....	26

CUPRINS

INTRODUCERE.....	4
CAPITOLUL 1 SISTEMUL DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII ÎN EDUCAȚIE.....	7
1.1. Principii ale managementului calității	7
1.2. Stadiul dezvoltării culturii calității la nivel național.....	12
1.3. Sistemul de management și asigurare a calității	17
1.4. Manualul calității	26
1.5. Calitatea în educație în contextul european	28
1.6. Evaluarea internă și externă a calității educației - standarde și metodologii	30
1.7. Abordarea implementării sistemului de management al calității în învățământul liceal profesional și tehnic la nivelul Uniunii Europene.....	33
CAPITOLUL 2. ANALIZA SITUAȚIEI ÎNVĂȚĂMÂNTULUI GIMNAZIAL, LICEAL ȘI PROFESIONAL TEHNIC DIN JUDEȚUL DÂMBOVIȚA	49
2.1. Scurt istoric al evoluției învățământului românesc.....	49
2.2. Prezentarea învățământului profesional și tehnic la nivelul județului Dâmbovița comparativ cu situația națională.....	55
2.3. Rețeaua unităților de învățământ profesional și tehnic, din județul Dâmbovița, în anul școlar 2024-2025.....	62
2.4. Analiza situației economice a județului Dâmbovița din perspectiva corelării nevoilor de pe piața forței de muncă cu oferta domeniilor de calificare și formare profesională din învățământul profesional și tehnic	68
2.5. Determinarea matricei SWOT prin raportare la datele culese la nivelul județului Dâmbovița, cu referire la sistemul educațional specific învățământului gimnazial, liceal și profesional tehnic.....	73
CAPITOLUL 3. MANAGEMENTUL CALITĂȚII ȘI FACTORI DE INFLUENȚĂ ÎN DEZVOLTAREA ORGANIZAȚIEI EDUCAȚIONALE SPECIFICE ÎNVĂȚĂMÂNTULUI GIMNAZIAL, LICEAL ȘI PROFESIONAL TEHNIC DIN JUDEȚUL DÂMBOVIȚA.....	77
3.1. Managementul calității totale în context educațional	77
3.2. Originile noțiunii de "calitate" și etapele dezvoltării managementului calității	82
3.3. Repere manageriale în dezvoltarea organizației educaționale	87
3.4. Principiile și funcțiile managementului educațional.....	92
3.5. Factori de influență ai managementului calității privind eficiența organizațiilor educaționale	101
.....	106

CAPITOLUL 4. CERCETARE EMPIRICĂ PRIVIND IMPLEMENTAREA SISTEMULUI DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII ÎN ÎNVĂȚĂMÂNTUL GIMNAZIAL, LICEAL ȘI PROFESIONAL TEHNIC DIN JUDEȚUL DÂMBOVIȚA .. 106

4.1. Considerente teoretice privind metodologia cercetării	108
4.2. Obiectivele și ipotezele cercetării	109
4.3. Metodologia cercetării	110
4.3.1. Metode și tehnici de cercetare.....	110
4.3.2. Eșantionul de participanți	111
4.3.3. Etapele cercetării.....	113
4.4. Cercetarea experimentală.....	114
4.4.1. Interviu și aplicarea de chestionare.....	114
4.4.2. Colectarea și analiza datelor	115
4.4.3. Interpretarea rezultatelor și verificarea ipotezelor	115

CAPITOLUL 5. PROPUNERI PRIVIND INSTRUMENTELE NECESARE PENTRU ÎMBUNĂȚĂȚIREA MANAGEMENTULUI CALITĂȚII ÎN ÎNVĂȚĂMÂNTUL GIMNAZIAL, LICEAL ȘI PROFESIONAL TEHNIC DIN JUDEȚUL DÂMBOVIȚA .. 182

5.1. Considerații generale	182
5.2. Instrumente de implementare a managementului calității în organizația educațională din învățământul gimnazial, liceal și profesional tehnic din județul Dâmbovița.....	182

CONCLUZII

BIBLIOGRAFIE

LISTA FIGURI

LISTA TABELE

ANEXA

CHESTIONAR.....

INTRODUCERE

Alegerea temei „**Managementul calității în învățământul gimnazial, liceal și profesional tehnic din România**” este determinată de necesitatea analizării riguroase a modului în care sistemul de management al calității este implementat în organizațiile educaționale preuniversitare, în contextul transformărilor continue ale sistemului educațional românesc și al cerințelor tot mai ridicate privind performanța educațională.

Motivația cercetării pornește de la constatarea existenței unui **decalaj între cadrul normativ privind asigurarea calității și aplicarea acestuia în practică**. Deși legislația și politicile educaționale prevăd structuri și proceduri clare pentru managementul calității, eficiența acestora diferă semnificativ de la o unitate de învățământ la alta. Această realitate a generat necesitatea formulării **obiectivului general al cercetării**, respectiv analiza modului de implementare a sistemului de management al calității și identificarea factorilor care influențează funcționarea acestuia.

În acest sens, unul dintre **obiectivele specifice** ale cercetării a fost fundamentarea teoretică a conceptului de management al calității în educație și clarificarea rolului acestuia în dezvoltarea organizației educaționale. Acest obiectiv este direct corelat cu ipoteza conform căreia **managementul calității constituie un factor strategic al performanței organizaționale**, iar implementarea sa eficientă conduce la îmbunătățirea calității actului educațional.

Un alt element care a motivat alegerea temei este legat de **diferențele existente între tipurile de unități de învățământ și mediile educaționale** (urban–rural), în ceea ce privește resursele disponibile și practicile manageriale. Această observație a stat la baza formulării unui obiectiv specific privind analiza contextului educațional al județului Dâmbovița și evaluarea nivelului de implementare a managementului calității în învățământul gimnazial, liceal și profesional tehnic. În corelație cu acest obiectiv, a fost formulată ipoteza potrivit căreia **există diferențe semnificative în eficiența managementului calității în funcție de tipul și mediul de funcționare al unității de învățământ**.

Motivația cercetării este susținută și de necesitatea evaluării **rolului factorilor manageriali și organizaționali**, precum leadershipul educațional, cultura organizațională și implicarea resursei

umane în asigurarea calității educației. Această direcție a determinat formularea unui obiectiv specific axat pe identificarea factorilor care influențează eficiența sistemului de management al calității, obiectiv corelat cu ipoteza conform căreia **stilul managerial și nivelul de implicare al cadrelor didactice influențează semnificativ performanța organizațională a unităților de învățământ.**

De asemenea, importanța corelării educației cu cerințele pieței muncii, în special în cazul învățământului profesional și tehnic, a constituit un alt argument major în alegerea temei. Această motivație a fundamentat obiectivul privind analiza relației dintre managementul calității și relevanța ofertei educaționale pentru piața muncii, precum și ipoteza conform căreia **un management al calității eficient contribuie la creșterea inserției profesionale a absolvenților și la adaptarea ofertei educaționale la nevoile economiei locale.**

În final, dorința de a oferi soluții concrete și aplicabile în practică a determinat formularea unui obiectiv orientat spre elaborarea unor propuneri și instrumente manageriale de îmbunătățire a managementului calității. Acest obiectiv este corelat cu ipoteza conform căreia **implementarea unor instrumente manageriale adecvate poate conduce la optimizarea proceselor educaționale și la consolidarea culturii calității în organizațiile educaționale.**

Prin urmare, motivația alegerii temei este strâns corelată cu obiectivele și ipotezele cercetării, asigurând coerența internă a demersului științific și relevanța acestuia atât din perspectivă teoretică, cât și aplicativă. Cercetarea își propune astfel să contribuie la aprofundarea cunoașterii în domeniul managementului educațional și la îmbunătățirea practicilor de asigurare a calității în învățământul preuniversitar.

PREZENTAREA STRUCTURII ȘI A CONȚINUTULUI TEZEI

CAPITOLUL I – *SISTEMUL DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII ÎN EDUCAȚIE*

Capitolul I al tezei are rolul de a fundamenta teoretic conceptul de **management al calității în educație** prin analiza principiilor, modelelor și mecanismelor de asigurare a calității, raportate atât la contextul național, cât și la cel european. Abordarea este una sistemică, integratoare, evidențiind evoluția conceptului de calitate, rolul evaluării și importanța culturii organizaționale în instituțiile de învățământ.

În debutul capitolului sunt analizate **principiile managementului calității**, pornind de la ideea că educația reprezintă un serviciu public fundamental, iar calitatea acestuia constituie un criteriu esențial al performanței instituționale. Se subliniază faptul că, într-un context educațional marcat de diversitate, competiție și presiunea adaptării la standarde europene, calitatea nu mai poate fi abordată punctual, ci trebuie integrată într-un **sistem coerent de management**. Principiile calității sunt prezentate ca repere normative și axiologice care ghidează activitatea organizațiilor educaționale, punând accent pe centrarea pe beneficiar, responsabilitatea instituțională, orientarea spre rezultate, îmbunătățirea continuă și autoevaluarea.

Un element important al capitolului îl constituie delimitarea **dimensiunii interne și externe a calității educației**. Dimensiunea externă este analizată în raport cu angajamentele asumate de România prin Procesul Bologna și integrarea în Spațiul European al Învățământului Superior, respectiv prin aplicarea standardelor și recomandărilor europene privind asigurarea calității. Dimensiunea internă este abordată ca responsabilitate directă a instituțiilor de învățământ, în cadrul autonomiei instituționale, fiind susținută de mecanisme de autoevaluare, planificare strategică și monitorizare a performanțelor educaționale.

Capitolul evidențiază rolul **culturii calității** ca element definitoriu al funcționării eficiente a organizațiilor educaționale. Cultura calității este analizată ca un ansamblu de valori, atitudini,

comportamente și practici organizaționale care susțin preocuparea constantă pentru performanță și îmbunătățire. Sunt prezentate rezultatele studiilor realizate la nivel național de Agenția Română de Asigurare a Calității în Învățământul Preuniversitar, care relevă particularități ale culturii organizaționale din școlile românești, precum relația cu autoritatea, gradul de participare la decizie, nivelul de acceptare a schimbării și orientarea spre performanță.

Analiza culturii calității este realizată prin raportare la dimensiunile modelului Hofstede, evidențiindu-se tendințe precum menținerea unei distanțe relativ mari față de putere, manifestarea unui colectivism moderat, diferențe între mediul urban și rural și un nivel ridicat de evitare a incertitudinii, determinat de frecvența schimbărilor din sistemul educațional. Aceste caracteristici sunt relevante pentru înțelegerea dificultăților întâmpinate în implementarea sistemelor de management al calității și subliniază necesitatea unor intervenții manageriale adaptate contextului specific.

Un subcapitol distinct este dedicat **sistemului de management și asigurare a calității**, fiind prezentate etapele de implementare și structurile instituționale implicate. Se evidențiază importanța definirii clare a viziunii, misiunii și obiectivelor organizaționale, precum și corelarea acestora cu strategiile de dezvoltare instituțională. Implementarea managementului calității este analizată ca un proces etapizat, care presupune pregătirea personalului, constituirea comisiilor de evaluare și asigurare a calității, elaborarea documentelor reglatoare și realizarea periodică a autoevaluării.

În acest context, evaluarea este abordată nu ca un instrument coercitiv, ci ca un **mecanism de diagnostică și ameliorare**, orientat spre identificarea punctelor forte și a ariilor de dezvoltare. Se subliniază faptul că evaluarea internă și externă a calității trebuie să fie integrate într-un ciclu continuu al dezvoltării instituționale, în care rezultatele evaluării fundamentează deciziile strategice și planurile de îmbunătățire.

Capitolul tratează, de asemenea, rolul **manualului calității** și al procedurilor specifice ca instrumente operaționale ale sistemului de management al calității. Aceste documente sunt prezentate ca elemente esențiale pentru standardizarea proceselor, clarificarea responsabilităților și asigurarea transparenței activităților educaționale. Structurarea documentației pe niveluri – de

la politici și strategii, la proceduri și documente suport – contribuie la funcționarea coerentă și eficientă a sistemului calității.

O atenție deosebită este acordată **calității educației în context european**, fiind analizate convergențele dintre politicile naționale și strategiile Uniunii Europene. Se evidențiază faptul că asigurarea calității reprezintă o prioritate strategică la nivel european, iar instituțiile educaționale sunt încurajate să adopte modele de management orientate spre performanță, inovare și învățare organizațională. În acest sens, calitatea este privită ca un concept dinamic, aflat într-un proces continuu de redefinire, în funcție de evoluțiile socio-economice și de cerințele pieței muncii.

În concluzie, Capitolul I oferă o bază teoretică solidă pentru analiza managementului calității în educație, evidențiind complexitatea acestui domeniu și necesitatea abordării sale sistemice. Prin integrarea perspectivelor teoretice, normative și instituționale, capitolul fundamentează demersul de cercetare ulterior, orientat spre analiza aplicativă a managementului calității în învățământul gimnazial, liceal și profesional tehnic din județul Dâmbovița.

CAPITOLUL II – ANALIZA SITUAȚIEI ÎNVĂȚĂMÂNTULUI GIMNAZIAL, LICEAL ȘI PROFESIONAL TEHNIC DIN JUDEȚUL DÂMBOVIȚA

Capitolul al II-lea al tezei are un pronunțat caracter **analitic și contextual**, având ca obiectiv principal evaluarea situației actuale a învățământului gimnazial, liceal și profesional tehnic din județul Dâmbovița, în raport cu evoluția sistemului educațional românesc, cu cerințele pieței muncii și cu exigențele managementului calității. Acest capitol creează cadrul necesar pentru fundamentarea cercetării empirice, printr-o diagnoză riguroasă a mediului educațional analizat.

În prima parte a capitolului este realizată o **retrospectivă a evoluției învățământului românesc**, evidențiindu-se principalele etape de transformare structurală și funcțională ale sistemului educațional. Sunt subliniate reformele succesive care au influențat organizarea învățământului preuniversitar, modificările curriculare, diversificarea traseelor educaționale și adaptarea progresivă la standardele europene. Această analiză istorică permite înțelegerea contextului în care se înscriu provocările actuale ale managementului calității în educație, precum și identificarea factorilor care au determinat disfuncționalități sau dezechilibre sistemice.

Capitolul continuă cu o **analiză comparativă a învățământului profesional și tehnic din județul Dâmbovița**, raportată la situația existentă la nivel național. Sunt evidențiate particularitățile structurale ale rețelei școlare, tipurile de calificări oferite și gradul de corelare a acestora cu nevoile economice locale și regionale. Analiza scoate în evidență rolul strategic al învățământului profesional și tehnic în formarea competențelor necesare integrării pe piața muncii, dar și dificultățile întâmpinate în ceea ce privește atractivitatea acestui traseu educațional pentru elevi și părinți.

Un subcapitol distinct este dedicat **rețelei unităților de învățământ profesional și tehnic din județul Dâmbovița**, fiind analizată structura acestora în anul școlar 2024–2025. Sunt prezentate date referitoare la distribuția geografică a unităților de învățământ, filierele și profilurile existente, precum și capacitatea instituțională a acestora. Analiza evidențiază discrepanțe între mediul urban și rural, atât în ceea ce privește infrastructura educațională, cât și accesul elevilor la resurse educaționale de calitate. Aceste diferențe sunt relevante din perspectiva managementului calității, întrucât influențează direct eficiența procesului educațional și echitatea în accesul la educație.

Un aspect central al capitolului îl constituie **analiza situației economice a județului Dâmbovița**, realizată din perspectiva corelării dintre cererea de pe piața forței de muncă și oferta educațională furnizată de învățământul gimnazial, liceal și profesional tehnic. Sunt analizate principalele sectoare economice ale județului, dinamica acestora și nevoia de forță de muncă calificată. Această analiză relevă importanța adaptării programelor de formare profesională la cerințele economiei locale, precum și necesitatea consolidării parteneriatelor dintre unitățile de învățământ și agenții economici.

Capitolul subliniază faptul că o **lipsă de corelare între oferta educațională și cererea pieței muncii** poate conduce la fenomene precum abandonul școlar, migrația forței de muncă și dificultăți de inserție profesională pentru absolvenți. Din această perspectivă, managementul calității în educație este analizat nu doar ca un instrument intern de optimizare a proceselor educaționale, ci și ca un mecanism strategic de adaptare a sistemului educațional la realitățile socio-economice.

În partea finală a capitolului este realizată **analiza SWOT a sistemului educațional din județul Dâmbovița**, cu referire la învățământul gimnazial, liceal și profesional tehnic.

Analiza evidențiază punctele forte ale sistemului, precum existența unei rețele educaționale diversificate, experiența cadrelor didactice și deschiderea către parteneriate instituționale. Totodată, sunt identificate puncte slabe, între care se numără infrastructura insuficient modernizată în anumite unități, fluctuația resursei umane și rezistența la schimbare.

În ceea ce privește oportunitățile, sunt evidențiate posibilitățile de accesare a fondurilor europene, dezvoltarea învățământului dual și creșterea interesului pentru formarea profesională adaptată pieței muncii. Amenințările identificate includ declinul demografic, migrația tinerilor și instabilitatea legislativă, factori care pot afecta sustenabilitatea sistemului educațional și eficiența implementării managementului calității.

Analiza SWOT este utilizată ca instrument de diagnoză strategică, oferind o imagine sintetică asupra contextului în care se implementează sistemul de management al calității. Aceasta permite formularea unor direcții de intervenție și dezvoltare, fundamentate pe realitățile locale și pe nevoia de adaptare continuă a organizațiilor educaționale.

În concluzie, Capitolul II oferă o **analiză complexă și bine fundamentată a contextului educațional din județul Dâmbovița**, evidențiind interdependența dintre educație, economie și managementul calității. Prin datele și interpretările prezentate, capitolul creează premisele necesare pentru abordarea aplicativă a managementului calității și justifică demersul de cercetare empirică ce urmează, orientat spre identificarea factorilor de influență și a soluțiilor de îmbunătățire a calității educației.

CAPITOLUL III – MANAGEMENTUL CALITĂȚII ȘI FACTORI DE INFLUENȚĂ ÎN DEZVOLTAREA ORGANIZAȚIEI EDUCAȚIONALE SPECIFICE ÎNVĂȚĂMÂNTULUI GIMNAZIAL, LICEAL ȘI PROFESIONAL TEHNIC DIN JUDEȚUL DÂMBOVIȚA

Capitolul al III-lea are rolul de a aprofunda **dimensiunea managerială a calității în educație**, prin analiza conceptelor, modelelor și factorilor care influențează dezvoltarea organizației educaționale. Acest capitol realizează legătura dintre fundamentarea teoretică prezentată anterior

și cercetarea empirică, oferind cadrul conceptual necesar interpretării rezultatelor obținute în capitolele aplicative ale tezei.

În prima parte a capitolului este analizat conceptul de **management al calității totale (Total Quality Management – TQM)** în context educațional. Se evidențiază faptul că TQM presupune o abordare integratoare, orientată spre îmbunătățirea continuă a tuturor proceselor organizaționale, cu implicarea activă a întregului personal. În organizațiile educaționale, managementul calității totale este asociat cu centrarea pe beneficiar, respectiv elev, părinte și comunitate, precum și cu dezvoltarea unei culturi organizaționale orientate spre performanță, colaborare și responsabilitate.

Capitolul subliniază faptul că aplicarea principiilor TQM în educație necesită adaptarea acestora la specificul procesului instructiv-educativ, în care rezultatele nu sunt exclusiv cuantificabile, iar performanța se manifestă pe termen mediu și lung. Din această perspectivă, calitatea educației este analizată ca un construct complex, determinat de interacțiunea dintre resursa umană, curriculum, management, resurse materiale și context socio-economic.

Un subcapitol important este dedicat **originilor noțiunii de „calitate” și etapelor de dezvoltare a managementului calității**, fiind prezentată evoluția acestui concept de la controlul calității la asigurarea și managementul calității totale. Analiza evidențiază modul în care aceste etape au influențat practicile manageriale din educație, conducând la trecerea de la abordări reactive, centrate pe conformitate, la abordări proactive, orientate spre prevenție, inovare și îmbunătățire continuă.

În continuare, capitolul abordează **reperele manageriale în dezvoltarea organizației educaționale**, punând accent pe rolul leadershipului educațional și al managementului strategic. Organizația educațională este analizată ca un sistem deschis, aflat într-o permanentă interacțiune cu mediul extern, ceea ce impune capacitatea de adaptare la schimbare, anticiparea tendințelor și valorificarea oportunităților. Se subliniază importanța viziunii manageriale, a comunicării eficiente și a implicării personalului în procesele decizionale, ca factori esențiali ai dezvoltării organizaționale.

Capitolul tratează, de asemenea, **principiile și funcțiile managementului educațional**, evidențiind rolul acestora în asigurarea eficienței și calității procesului educațional. Sunt analizate funcțiile clasice ale managementului – planificare, organizare, coordonare, motivare și control – adaptate specificului instituțiilor de învățământ. Se evidențiază faptul că managementul educațional performant presupune nu doar respectarea cadrului normativ, ci și capacitatea de a crea un climat organizațional favorabil învățării și dezvoltării profesionale.

Un accent deosebit este pus pe **rolul resursei umane** în managementul calității, cadrele didactice fiind considerate principalii agenți ai schimbării și ai îmbunătățirii calității educației. Se subliniază importanța formării continue, a evaluării performanței și a motivării personalului, ca elemente esențiale pentru creșterea eficienței organizaționale. De asemenea, este evidențiat rolul managerilor educaționali în valorificarea potențialului uman și în dezvoltarea competențelor profesionale ale personalului.

Partea finală a capitolului este dedicată **analizei factorilor de influență ai managementului calității asupra eficienței organizațiilor educaționale**. Sunt identificați factori interni, precum stilul managerial, cultura organizațională, nivelul de implicare al personalului și calitatea proceselor educaționale, dar și factori externi, cum ar fi politicile educaționale, cadrul legislativ, condițiile socio-economice și relația cu comunitatea. Analiza evidențiază faptul că eficiența organizației educaționale este rezultatul interacțiunii dintre acești factori, iar managementul calității joacă un rol de mediere și optimizare a acestora.

Capitolul subliniază că implementarea eficientă a managementului calității în organizațiile educaționale din județul Dâmbovița presupune o abordare contextualizată, adaptată specificului local și nevoilor reale ale beneficiarilor. Se evidențiază necesitatea dezvoltării unor strategii manageriale flexibile, orientate spre îmbunătățirea continuă și spre creșterea relevanței educației pentru piața muncii și pentru comunitate.

În concluzie, Capitolul al III-lea consolidează cadrul teoretic și managerial al tezei, evidențiind importanța managementului calității ca instrument strategic în dezvoltarea organizației educaționale. Prin integrarea conceptelor de management al calității totale, leadership educațional și dezvoltare organizațională, capitolul oferă fundamentul necesar pentru analiza

empirică a modului în care sistemul de management al calității este implementat în învățământul gimnazial, liceal și profesional tehnic din județul Dâmbovița.

CAPITOLUL IV – CERCETARE EMPIRICĂ PRIVIND IMPLEMENTAREA SISTEMULUI DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII ÎN ÎNVĂȚĂMÂNTUL GIMNAZIAL, LICEAL ȘI PROFESIONAL TEHNIC DIN JUDEȚUL DÂMBOVIȚA

Capitolul al IV-lea este dedicat **demersului de cercetare empirică**, având ca scop investigarea modului concret de implementare a sistemului de management al calității în unitățile de învățământ gimnazial, liceal și profesional tehnic din județul Dâmbovița. Acest capitol marchează tranziția de la abordarea teoretică și contextuală la analiza aplicativă, contribuind în mod direct la validarea ipotezelor de cercetare formulate în teză.

În debutul capitolului sunt prezentate **considerentele teoretice privind metodologia cercetării**, fiind justificate opțiunile metodologice alese în raport cu obiectivele și specificul cercetării. Cercetarea este fundamentată pe o abordare științifică riguroasă, care îmbină metode cantitative și calitative, în vederea obținerii unei imagini cât mai complete asupra fenomenului studiat. Se evidențiază faptul că managementul calității în educație este un domeniu complex, ce necesită instrumente de investigare capabile să surprindă atât dimensiunea organizațională, cât și percepțiile actorilor educaționali implicați.

Capitolul continuă cu formularea **obiectivelor și ipotezelor cercetării**, acestea fiind corelate direct cu problematica tezei și cu analiza realizată în capitolele anterioare. Obiectivele vizează, în principal, identificarea nivelului de implementare a sistemului de management al calității, evaluarea eficienței acestuia și analiza factorilor care influențează funcționarea sa în organizațiile educaționale. Ipotezele formulate sunt menite să testeze relațiile dintre managementul calității, performanța organizațională și rezultatele educaționale.

Un subcapitol distinct este dedicat **metodologiei cercetării**, în cadrul căruia sunt descrise metodele și tehnicile de cercetare utilizate. Sunt prezentate instrumentele de colectare a datelor, precum chestionarele și interviurile, evidențiindu-se rolul acestora în obținerea informațiilor relevante privind percepțiile cadrelor didactice, ale managerilor educaționali și ale altor actori implicați. Alegerea acestor metode este justificată prin necesitatea de a surprinde atât aspectele cantitative, cât și cele calitative ale managementului calității.

În continuare, este prezentat **eșantionul de participanți**, fiind descrise caracteristicile acestuia din perspectiva tipului de unitate de învățământ, a funcției ocupate și a experienței profesionale. Se subliniază reprezentativitatea eșantionului pentru județul Dâmbovița, ceea ce conferă relevanță și validitate rezultatelor obținute. Totodată, sunt descrise **etapele cercetării**, de la proiectarea instrumentelor și colectarea datelor, până la analiza și interpretarea acestora.

Partea centrală a capitolului este consacrată **cercetării experimentale**, care include aplicarea chestionarelor și realizarea interviurilor, precum și analiza datelor colectate. Sunt prezentate rezultatele obținute, evidențiindu-se tendințe, corelații și diferențe semnificative între diferite categorii de respondenți. Analiza rezultatelor este realizată în raport cu ipotezele formulate, fiind evidențiate atât confirmările, cât și aspectele care necesită interpretări suplimentare.

Interpretarea rezultatelor scoate în evidență nivelul de implementare a managementului calității în unitățile de învățământ analizate, precum și percepțiile actorilor educaționali asupra eficienței acestuia. Sunt identificate puncte forte, precum existența structurilor de asigurare a calității și preocuparea pentru respectarea standardelor, dar și dificultăți legate de resurse, de gradul de implicare al personalului și de rezistența la schimbare.

Capitolul se încheie cu **verificarea ipotezelor cercetării**, pe baza datelor obținute și a interpretărilor realizate. Rezultatele cercetării empirice oferă un suport solid pentru formularea concluziilor și a propunerilor de îmbunătățire a managementului calității, evidențiind relevanța practică a demersului doctoral și contribuția acestuia la dezvoltarea organizațiilor educaționale din județul Dâmbovița.

CAPITOLUL V – PROPUNERI PRIVIND INSTRUMENTELE NECESARE PENTRU ÎMBUNĂTĂȚIREA MANAGEMENTULUI CALITĂȚII ÎN ÎNVĂȚĂMÂNTUL GIMNAZIAL, LICEAL ȘI PROFESIONAL TEHNIC DIN JUDEȚUL DÂMBOVIȚA

Capitolul al V-lea are un caracter **aplicativ și prospectiv**, fiind dedicat formulării unor propuneri concrete de îmbunătățire a managementului calității în organizațiile educaționale analizate. Acest capitol valorifică rezultatele cercetării empirice și concluziile desprinse din capitolele anterioare, oferind soluții manageriale adaptate contextului educațional din județul Dâmbovița.

În partea introductivă sunt prezentate **considerații generale privind necesitatea optimizării managementului calității**, fiind subliniată importanța unei abordări sistemice și coerente. Se evidențiază faptul că îmbunătățirea calității educației nu poate fi realizată prin intervenții izolate, ci necesită un ansamblu de măsuri integrate, care să vizeze structurile organizaționale, procesele educaționale și resursa umană.

Capitolul propune o serie de **instrumente de implementare a managementului calității** în organizațiile educaționale din învățământul gimnazial, liceal și profesional tehnic. Aceste instrumente sunt concepute pentru a sprijini planificarea strategică, monitorizarea performanței și îmbunătățirea continuă a proceselor educaționale. Sunt avute în vedere instrumente manageriale precum planurile de dezvoltare instituțională orientate spre calitate, procedurile operaționale standardizate, fișele de monitorizare a progresului elevilor și mecanismele de feedback din partea beneficiarilor.

Un accent deosebit este pus pe **dezvoltarea resursei umane**, fiind propuse măsuri de formare continuă a cadrelor didactice și a managerilor educaționali în domeniul managementului calității. Se subliniază importanța consolidării competențelor manageriale, a leadershipului educațional și a culturii organizaționale orientate spre performanță. De asemenea, sunt propuse modalități de stimulare a implicării personalului în procesele de evaluare și îmbunătățire a calității.

Capitolul evidențiază rolul **parteneriatelor educaționale** în creșterea relevanței și eficienței managementului calității, în special în învățământul profesional și tehnic. Sunt propuse instrumente de colaborare cu mediul economic și comunitatea locală, menite să asigure o mai bună corelare între oferta educațională și cerințele pieței muncii. Aceste parteneriate sunt analizate ca factori esențiali pentru creșterea inserției profesionale a absolvenților și pentru adaptarea continuă a programelor de formare.

În final, capitolul subliniază importanța **monitorizării și evaluării continue a calității**, ca parte integrantă a ciclului de dezvoltare instituțională. Propunerile formulate sunt orientate spre crearea unui sistem funcțional de management al calității, capabil să răspundă provocărilor actuale ale educației și să susțină dezvoltarea durabilă a organizațiilor educaționale.

În concluzie, Capitolul V oferă un set coerent de soluții și instrumente pentru îmbunătățirea managementului calității în învățământul gimnazial, liceal și profesional tehnic din județul Dâmbovița, consolidând valoarea practică și aplicativă a tezei și evidențiind contribuția sa la optimizarea procesului educational.

OBIECTIVELE ȘI IPOTEZELE CERCETĂRII ȘTIINȚIFICE

Scopul cercetării

Prin intermediul acestei cercetări s-a efectuat colectarea, prelucrarea și analiza datelor relevante pentru elaborarea unor recomandări legate de perfecționarea managementului calității la nivelul unităților școlare din învățământul gimnazial, liceal și profesional tehnic, premisă pentru creșterea integrării tinerilor absolvenți pe piața forței de muncă.

Problema științifică care a fost supusă analizei este reprezentată de starea învățământului gimnazial, liceal și profesional tehnic prin prisma perfecționării managementului calității aplicat la nivelul unităților școlare, fapt care se reflectă în procesul instructiv – educativ, dar și asupra imaginii și poziției unității de învățământ, și sporește inserția absolvenților pe piața muncii.

Obiective

Obiectivul central urmărit este Perfecționarea managementului calității în învățământul gimnazial, liceal și profesional tehnic din județul Dâmbovița.

Acest obiectiv se structurează în trei obiective secundare:

Obiectivul secundar 1: Identificarea percepției celor intervievați asupra modelului de strategie desfășurat în organizația școlară din care fac parte.

Obiectivul secundar 2: Corelarea cerințelor de pe piața muncii cu competențele și calificările obținute de absolvenții învățământului profesional și tehnic

Obiectivul secundar 3: Identificarea unor soluții de perfecționare/îmbunătățire a managementului calității la nivelul organizațiilor școlare de învățământ gimnazial, liceal și profesional tehnic.

Ipoteze

H1: Dezvoltarea competențelor și implicit a calificărilor pentru absolvenții învățământului profesional și tehnic sunt corelate cu cerințele pieței, cu dinamica și tendințele actuale ale mediului economico-social.

H2: Obținerea unor rezultate excelente și de durată în acord cu așteptările stakeholderilor este posibilă prin parteneriate, resurse și procese eficiente.

H3: Creșterea implicării factorilor de decizie de la nivel local sau regional în activitatea organizației școlare conduce la creșterea performanței organizației.

H4: Dezvoltarea competențelor și aptitudinilor de învățare ale elevilor sunt în strânsă legătură cu frecvența de utilizare a resurselor educaționale de către personalul didactic.

METODE ȘI TEHNICI DE CERCETARE

Cercetarea privind perfecționarea managementului calității în învățământul gimnazial, liceal și profesional tehnic a fost realizată printr-o abordare metodologică mixtă, care a îmbinat metode cantitative și calitative, în scopul obținerii unei perspective comprehensive asupra problematicii investigate.

Colectarea datelor s-a bazat pe investigarea surselor statistice și pe cercetarea directă. Analiza documentară a valorificat rapoarte și date furnizate de instituții relevante la nivel național și județean, precum INSSE, Inspectoratul Școlar Județean Dâmbovița, Ministerul Educației, Centrul Național de Dezvoltare a Învățământului Profesional și Tehnic, Agenția Județeană pentru Ocuparea Forței de Muncă Dâmbovița, Comisia Națională de Prognoză, precum și studii europene privind asigurarea calității în educație și formare profesională.

Aceste surse au permis analiza rețelei școlare, a gradului de ocupare a locurilor disponibile și a corelării ofertei educaționale cu cerințele pieței muncii.

Cercetarea calitativă, de tip exploratoriu, a vizat tutori și responsabili de practică din cadrul agenților economici parteneri ai liceelor cu filieră tehnologică, precum și manageri ai acestora, fiind realizată prin interviuri structurate menite să clarifice și să aprofundeze problematica analizată.

Cercetarea cantitativă, cu caracter descriptiv și cauzal, s-a bazat pe aplicarea unui chestionar unui eșantion reprezentativ, permițând generalizarea rezultatelor obținute.

Cele două demersuri de cercetare s-au completat reciproc, contribuind la conturarea unei viziuni integrate asupra subiectului studiat.

Eșantionul cercetării cantitative a inclus 235 cadre didactice dintr-un total de 607 cadre didactice din liceele tehnologice ale județului Dâmbovița, dimensiunea acestuia fiind determinată prin aplicarea formulelor statistice corespunzătoare unui nivel de încredere de 95% și unei erori maxime admise de $\pm 5\%$.

Metoda de eşantionare utilizată a fost cea aleatoare stratificată neproportional, colectivitatea fiind segmentată după criterii socio-demografice și profesionale relevante, cu accent deosebit pe stratul „Tehnologii”, pentru o analiză aprofundată a specificului domeniului.

Cercetarea s-a desfășurat în mai multe etape succesive, cuprinzând pregătirea metodologică și documentară, testarea pilot a instrumentelor de cercetare, stabilirea eşantionului, aplicarea chestionarelor, analiza și interpretarea datelor, precum și formularea concluziilor finale, pe parcursul perioadei ianuarie–iunie 2025.

CONCLUZII GENERALE

Managementul calității în învățământul preuniversitar reprezintă un demers coerent, reflexiv și perfectibil, orientat spre asigurarea unei educații de calitate pentru toți elevii. Conceptele actuale privind „școala bună” evidențiază rolul acesteia ca organizație eficientă și echitabilă, centrată pe progresul fiecărui elev, dezvoltarea competențelor, atitudinilor și valorilor, precum și pe îmbunătățirea continuă și adaptarea la schimbările societății.

Calitatea educației este susținută de un mediu școlar favorabil, caracterizat prin condiții fizice adecvate, un climat socio-afectiv pozitiv și coerență între curriculumul formal și cel ascuns.

Implicarea activă a elevilor în ameliorarea mediului școlar contribuie semnificativ la creșterea responsabilității, a motivației și a respectului față de instituție.

Calitatea și eficiența constituie piloni centrali ai reformelor educaționale, fiind susținute de un cadru legislativ și instituțional orientat spre protecția beneficiarilor educației și dezvoltarea unei culturi a calității.

Asigurarea calității în educație este structurată pe trei domenii fundamentale: capacitatea instituțională, eficacitatea educațională și managementul calității.

Capacitatea instituțională vizează organizarea, infrastructura, resursele și conducerea unității școlare; eficacitatea educațională urmărește rezultatele învățării și calitatea proceselor educaționale; iar managementul calității se concentrează pe îmbunătățirea continuă, evaluarea performanțelor și transparența rezultatelor.

În învățământul profesional și tehnic, perfecționarea managementului este strâns legată de corelarea ofertei educaționale cu nevoile pieței muncii, prin anticiparea competențelor,

dezvoltarea calificărilor relevante și consolidarea parteneriatelor cu mediul economic. Implementarea învățământului dual reprezintă o soluție strategică pentru creșterea inserției profesionale a absolvenților, facilitând colaborarea durabilă dintre școală, agenți economici și autorități locale.

Strategiile de dezvoltare ale unităților de învățământ tehnic trebuie să includă promovarea ofertei educaționale, orientarea profesională și sprijinirea elevilor, în contextul provocărilor demografice și al transformărilor socio-economice generate de digitalizare, globalizare și evoluția tehnologică. Totodată, competențele transversale, digitale și „verzi”, alături de învățarea pe tot parcursul vieții, devin esențiale pentru adaptarea la cerințele actuale și viitoare ale pieței muncii.

Calitatea personalului didactic și inovarea constituie factori critici ai performanței instituționale, influențând direct rezultatele elevilor.

Dezvoltarea profesională continuă, adaptarea competențelor și flexibilitatea în cariera didactică sunt priorități strategice pentru organizațiile școlare.

Într-un mediu dinamic și competitiv, managementul calității presupune analizarea mediului intern și extern, comunicare eficientă, implicarea tuturor actorilor educaționali și orientarea către schimbare ca sursă de progres și sustenabilitate organizațională.

RECOMANDĂRI ȘI BUNE PRACTICI

Pe baza analizei realizate în cadrul tezei de doctorat, se formulează un set de recomandări și bune practici menite să contribuie la perfecționarea managementului educațional în învățământul liceal tehnic, în vederea alinierii acestuia la cerințele societății contemporane și ale pieței muncii.

O primă recomandare vizează elaborarea și implementarea unor strategii educaționale coerente, pe termen mediu și lung, fundamentate pe analize realiste și asumate de toți actorii implicați în educație. Aceste strategii trebuie să fie predictibile, etapizate și susținute de politici publice consecvente, astfel încât să genereze încredere și stabilitate în sistemul educațional.

Se recomandă promovarea unui management educațional democratic și participativ, bazat pe profesionalism, competență și depolitizare.

Conducerea instituțiilor de învățământ ar trebui să aibă un rol facilitativ, orientat spre crearea unui climat organizațional favorabil inițiativei, inovării și implicării active a cadrelor didactice, elevilor, părinților și partenerilor sociali.

O atenție deosebită trebuie acordată asigurării accesului echitabil la educație, în special pentru elevii din mediul rural și din grupuri dezavantajate, prin politici de sprijin și stimulente pentru cadrele didactice.

O bună practică esențială o constituie descentralizarea responsabilă și creșterea autonomiei instituțiilor de învățământ, corelată cu respectarea standardelor de calitate.

Transferul deciziilor privind resursele umane, financiare și curriculare trebuie însoțit de formarea continuă a managerilor școlari, astfel încât aceștia să poată gestiona eficient noile atribuții și să răspundă nevoilor comunității educaționale locale.

Asigurarea unei finanțări adecvate și sustenabile reprezintă o condiție fundamentală pentru creșterea calității educației.

Se recomandă utilizarea eficientă a fondurilor europene, stimularea performanței cadrelor didactice prin mecanisme financiare motivante, îmbunătățirea salarizării personalului didactic și dezvoltarea infrastructurii școlare, inclusiv a celei digitale, pentru a spori atractivitatea profesiei didactice și a reduce fluctuația de personal.

Consolidarea parteneriatelor dintre școală, familie, mediul de afaceri și societatea civilă este o altă direcție strategică de intervenție. Dezvoltarea mobilităților educaționale, a schimburilor de bune practici și a colaborărilor interinstituționale contribuie la formarea competențelor relevante pentru piața muncii, la creșterea dimensiunii europene a educației și la facilitarea alegerilor educaționale informate ale elevilor.

Implementarea unui curriculum flexibil, personalizat și orientat spre elev este recomandată ca bună practică pentru depășirea modelului educațional rigid și standardizat. Curriculumul trebuie

să permită diversificarea ofertelor educaționale, integrarea digitalizării, individualizarea procesului de predare-învățare și mobilitatea între filiere, în funcție de interesele, aptitudinile și potențialul elevilor.

O recomandare centrală a tezei o reprezintă corelarea sistematică a educației cu evoluția pieței muncii, prin realizarea periodică a studiilor prospective și dezvoltarea unor sisteme integrate de colectare și analiză a datelor privind cererea și oferta de competențe. Acest demers ar permite adaptarea continuă a ofertei educaționale și reducerea riscului de inserție profesională deficitară a absolvenților.

În final, se recomandă dezvoltarea unor mecanisme funcționale de tranziție de la școală la piața muncii, prin extinderea învățământului dual, implementarea programelor de tip „a doua șansă” și acordarea de sprijin social și educațional elevilor aflați în risc de abandon școlar. Aceste măsuri, susținute prin finanțare nerambursabilă și parteneriate active cu mediul economic, pot contribui semnificativ la creșterea ratei de școlarizare, în special în mediul rural, și la integrarea durabilă a tinerilor pe piața muncii.

CONTRIBUȚII PERSONALE

Contribuțiile personale se pot observa în cele patru capitole, iar acestea pot fi grupate, în funcție de specificul lor, astfel:

- ✓ contribuții cu caracter de sinteză;
- ✓ contribuții cu caracter teoretico-experimental.

Contribuții cu caracter de sinteză:

- ✓ studierea și sintetizarea lucrărilor de specialitate care analizează calitatea și managementul calității;
- ✓ analiza conceptului de calitate;
- ✓ sintetizarea evoluției conceptului de calitate;
- ✓ identificarea particularităților calității serviciilor;
- ✓ identificarea factorilor care influențează calitatea;
- ✓ analiza conceptelor de management al calității și sistem de management al calității;
- ✓ sintetizarea funcțiilor și a principiilor care guvernează managementul calității;
- ✓ identificarea instrumentelor și tehnicilor cele mai eficiente care pot fi utilizate în domeniul managementului calității în scopul creșterii performanței;
- ✓ analiza conceptului de calitate în accepțiunea utilizată în educație;
- ✓ analiza conceptului de asigurare a calității în educație;
- ✓ analiza și sintetizarea lucrărilor de specialitate care abordează managementul performanței;
- ✓ sintetizarea considerațiilor teoretice referitoare la conceptul de performanță;
- ✓ identificarea și prezentarea metodelor care pot fi utilizate pentru evaluarea performanței în organizațiile școlare;
- ✓ analiza dimensiunilor structurale ale resurselor umane și materiale din învățământul preuniversitar din județul Dâmbovița;
- ✓ analiza statistică a calității educației oferite de unitățile de învățământ preuniversitar din județul Dâmbovița;

- ✓ analiza nivelului calității și al performanței în organizațiile școlare de nivel preuniversitar;
- ✓ prelucrarea, analiza, interpretarea și validarea răspunsurilor oferite de personalul didactic la chestionarul elaborat în vederea realizării demersului de cercetare;
- ✓ formularea concluziilor preliminare și finale ale lucrării.

Contribuții cu caracter teoretico-experimental:

- ✓ elaborarea metodologiei de cercetare a a percepției cadrelor didactice cu privire la necesitatea implementării managementului calității ca premisă a creșterii performanței în învățământul preuniversitar;
- ✓ stabilirea unui eșantion reprezentativ pentru relevanța studiului de caz;
- ✓ formularea obiectivului central, a întrebărilor de cercetare și a ipotezelor propuse pentru a fi testate, pe baza conținuturilor teoretice analizate în lucrare;
- ✓ elaborarea și aplicarea chestionarului la un număr de 235 de respondenți;
- ✓ crearea bazei de date în programul SPSS;
- ✓ îmbinarea analizei univariate cu cea bivariată;
- ✓ calcularea și interpretarea consistenței itemilor la nivel general, dar și pe secțiunile chestionarului;
- ✓ calcularea și interpretarea punctajelor medii și globale ale descriptorilor analizați;
- ✓ utilizarea testelor statistice pentru evidențierea răspunsurilor, dar și în scopul testării ipotezelor formulate în partea de metodologie a cercetării;
- ✓ analiza și interpretarea răspunsurilor formulate la întrebări de către subiecții eșantionului reprezentativ selectat pentru cercetare;
- ✓ testarea ipotezelor cercetării, confirmarea/înfirmarea lor;
- ✓ proiectarea unui model de îmbunătățire a calității proceselor derulate la nivelul unei unități școlare în scopul obținerii performanței;
- ✓ identificarea avantajelor și limitelor modelului de îmbunătățire a calității proceselor derulate la nivelul unei unități școlare în scopul obținerii performanței.

LIMITELE CERCETĂRII

- ✓ probabilitatea ca unele răspunsuri furnizate de participanții la studiu să nu fie reale, ci ei să răspundă pozitiv din amabilitate;
- ✓ durata mare de timp necesar completării chestionarului, dat fiind timpul limitat al respondenților (mare parte dintre aceștia își desfășurau munca de acasă);
- ✓ lipsa unor date foarte recente de pe site-ul Institutului Național de Statistică.

DIRECȚIILE VIITOARE DE CERCETARE

Din perspectiva abordării managementului calității ca premisă a creșterii performanței în organizațiile școlare, autoarea vizează următoarele direcții de cercetare:

Extinderea cercetării la nivel regional/național;

Analiza rezultatelor în funcție de mediul de rezidență, urban sau rural, în scopul identificării eventualelor diferențe;

Întregirea rezultatelor prezentei cercetării cu datele obținute dintr-un interviu aplicat directorilor unităților școlare și experților evaluatori externi, colaboratori ai ARACIP;

Utilizarea unor instrumentelor de măsurare a performanțelor obținute de organizațiile școlare ca urmare a implementării unui sistem real, coerent și eficient al calității;

Realizarea unei analize a impactului pe care o are aplicarea modelului propus asupra performanței organizațiilor școlare din sistemul de învățământ preuniversitar

MINISTRY OF EDUCATION AND RESEARCH
"VALAHIA" UNIVERSITY OF TÂRGOVIȘTE – IOSUD
DOCTORAL SCHOOL OF ECONOMIC AND HUMANISTIC SCIENCES
FIELD: MANAGEMENT

DOCTORAL THESIS

SUMMARY

DOCTORAL SUPERVISOR: Assoc. Prof. Cristina Teodora BĂLĂCEANU, PhD

DOCTORAL CANDIDATE: IONIȚĂ (VIȘOIU) Carmen

Târgoviște, 2026

MINISTRY OF EDUCATION AND RESEARCH
"VALAHIA" UNIVERSITY OF TÂRGOVIȘTE – IOSUD
DOCTORAL SCHOOL OF ECONOMIC AND HUMANISTIC SCIENCES
FIELD: MANAGEMENT

RESEARCH ON THE IMPLEMENTATION OF THE QUALITY MANAGEMENT
SYSTEM
IN LOWER-SECONDARY, UPPER-SECONDARY AND TECHNICAL AND
VOCATIONAL EDUCATION
IN ROMÂNIA

DOCTORAL SUPERVISOR: Assoc. Prof. Cristina Teodora BĂLĂCEANU, PhD

DOCTORAL CANDIDATE: IONIȚĂ (VIȘOIU) Carmen

Târgoviște, 2026

ACKNOWLEDGEMENTS

At the end of my doctoral studies, I would like to express my sincere gratitude to all the members of the academic staff and to all those who, through their support and guidance, contributed to the completion of this doctoral thesis.

First and foremost, I extend my thanks to Assoc. Prof. Cristina Teodora BĂLĂCEANU, PhD, my scientific supervisor, for the trust she has shown, for her constant support and for the rigorous scientific guidance offered throughout the doctoral programme.

I am also grateful to the members of the guidance committee, who contributed to the completion of this thesis through the attention they devoted to the entire academic endeavour.

My special thanks and appreciation go to the Vice-Rector, Prof. Florin RADU, PhD habil., for his valuable academic input, suggestions and support throughout the process of drafting the doctoral thesis.

I would also like to express my sincere thanks and appreciation to Prof. Ion STEGĂROIU, PhD. I am grateful to all the academic staff of the Doctoral School of Economic and Humanistic Sciences within "Valahia" University of Târgoviște, who contributed to my academic development by providing essential theoretical and methodological benchmarks, as well as support throughout my doctoral studies.

I am equally indebted to all those who have contributed to my professional and personal development.

Last but not least, I wish to thank my daughter for her continuous support, patience and understanding during this demanding academic process.

CONTENTS OF THE DOCTORAL THESIS.....	27
INTRODUCTION.....	30
PRESENTATION OF THE STRUCTURE AND CONTENT OF THE THESIS....	32
OBJECTIVES AND HYPOTHESES OF THE SCIENTIFIC RESEARCH.....	37
RESEARCH METHODS AND TECHNIQUES.....	38
GENERAL CONCLUSIONS.....	39
RECOMMENDATIONS AND GOOD PRACTICES.....	40
PERSONAL CONTRIBUTIONS.....	41
LIMITATIONS OF THE RESEARCH.....	42
FUTURE RESEARCH DIRECTIONS.....	43

CONTENTS

INTRODUCTION

CHAPTER 1. THE QUALITY MANAGEMENT SYSTEM IN EDUCATION

1.1. Principles of quality management

1.2. The stage of development of the quality culture at national level

1.3. The quality management and assurance system

1.4. The quality manual

1.5. Quality in education in the European context

1.6. Internal and external evaluation of the quality of education – standards and methodologies

1.7. Approaches to implementing the quality management system in upper-secondary, professional and technical education at the level of the European Union

CHAPTER 2. ANALYSIS OF LOWER-SECONDARY, UPPER-SECONDARY AND TECHNICAL AND VOCATIONAL EDUCATION IN DÂMBOVIȚA COUNTY

2.1. Brief history of the evolution of Romanian education

2.2. Presentation of technical and vocational education in Dâmbovița County compared with the national situation

2.3. The network of technical and vocational education institutions in Dâmbovița County in the 2024–2025 school year

2.4. Analysis of the economic situation of Dâmbovița County in terms of linking labour market needs with the range of qualifications and vocational training pathways in technical and vocational education

2.5. Determining the SWOT matrix based on the data collected at county level, with reference to the education system specific to lower-secondary, upper-secondary and technical and vocational education

CHAPTER 3. QUALITY MANAGEMENT AND FACTORS INFLUENCING THE DEVELOPMENT OF EDUCATIONAL ORGANISATIONS IN LOWER-SECONDARY, UPPER-SECONDARY AND TECHNICAL AND VOCATIONAL EDUCATION IN DÂMBOVIȚA COUNTY

3.1. Total quality management in the educational context

3.2. Origins of the notion of “quality” and stages in the development of quality management

3.3. Managerial benchmarks in the development of the educational organisation

3.4. Principles and functions of educational management

3.5. Factors influencing quality management with regard to the efficiency of educational organisations

CHAPTER 4. EMPIRICAL RESEARCH ON THE IMPLEMENTATION OF THE QUALITY MANAGEMENT SYSTEM IN LOWER-SECONDARY, UPPER-SECONDARY AND TECHNICAL AND VOCATIONAL EDUCATION IN DÂMBOVIȚA COUNTY

4.1. Theoretical considerations regarding research methodology

4.2. Research objectives and hypotheses

4.3. Research methodology

4.3.1. Research methods and techniques

4.3.2. The participant sample

4.3.3. Research stages

4.4. Experimental research

4.4.1. Interviews and questionnaires

4.4.2. Data collection and analysis

4.4.3. Interpretation of results and testing of hypotheses

CHAPTER 5. PROPOSALS REGARDING THE TOOLS REQUIRED FOR IMPROVING QUALITY MANAGEMENT IN LOWER-SECONDARY, UPPER-SECONDARY AND TECHNICAL AND VOCATIONAL EDUCATION IN DÂMBOVIȚA COUNTY

5.1. General considerations

5.2. Tools for implementing quality management in educational organisations in lower-
secondary, upper-secondary and technical and vocational education in Dâmbovița County

CONCLUSIONS

BIBLIOGRAPHY

LIST OF FIGURES

LIST OF TABLES

APPENDIX – QUESTIONNAIRE

INTRODUCTION

The choice of the topic “Quality Management in Lower-Secondary, Upper-Secondary and Technical and Vocational Education in România” is grounded in the need for a rigorous analysis of the way in which the quality management system is implemented in pre-university educational organisations, against the background of ongoing transformations in the Romanian education system and of increasingly stringent demands regarding educational performance.

The motivation for the research stems from the observation of a gap between the regulatory framework on quality assurance and its actual implementation in practice. Although legislation and education policies provide clear structures and procedures for quality management, their effectiveness varies significantly from one school to another. This reality prompted the formulation of the general objective of the research, namely to analyse how the quality management system is implemented and to identify the factors that influence its functioning.

In this respect, one of the specific objectives of the research is the theoretical grounding of the concept of quality management in education and the clarification of its role in the development of the educational organisation. This objective is directly linked to the hypothesis that quality management is a strategic factor of organisational performance and that its effective implementation leads to the improvement of the quality of the educational act.

Another element that motivated the choice of topic relates to the existing differences between types of educational institutions and learning environments (urban–rural) in terms of available resources and managerial practices. This observation underpinned a specific objective focused on analysing the educational context in Dâmbovița County and assessing the level of implementation of quality management in lower-secondary, upper-secondary and technical and vocational education. In connection with this objective, the hypothesis was formulated that there are significant differences in the effectiveness of quality management depending on the type and location of the educational institution.

The motivation for the research is also reinforced by the need to assess the role of managerial and organisational factors – such as educational leadership, organisational culture and the engagement of human resources – in ensuring the quality of education. This line of inquiry led to the formulation of a specific objective aimed at identifying the factors that influence the

effectiveness of the quality management system, associated with the hypothesis that managerial style and the level of teachers' involvement significantly shape the organisational performance of schools.

Furthermore, the importance of aligning education with labour market requirements, especially in the case of technical and vocational education, represented another major argument in favour of the chosen topic. This motivation supported the objective regarding the analysis of the relationship between quality management and the relevance of the educational offer for the labour market, as well as the hypothesis that an effective quality management system contributes to increasing graduates' employability and to adapting the educational offer to local economic needs.

Finally, the desire to provide concrete and practically applicable solutions led to the formulation of an objective directed towards developing managerial proposals and tools for improving quality management. This objective is linked to the hypothesis that the implementation of appropriate managerial tools can lead to the optimisation of educational processes and to the consolidation of a culture of quality within educational organisations.

In conclusion, the motivation underlying the choice of topic is closely connected with the objectives and hypotheses of the research, ensuring the internal coherence of the scientific approach and its relevance from both a theoretical and a practical standpoint. The research seeks to contribute to a deeper understanding of educational management and to the improvement of quality assurance practices in pre-university education.

CHAPTER I – THE QUALITY MANAGEMENT SYSTEM IN EDUCATION

Chapter I provides the theoretical foundation for the concept of quality management in education by analysing principles, models and quality assurance mechanisms at both national and European level. The approach is systemic and integrative, highlighting the evolution of the concept of quality, the role of evaluation and the importance of organisational culture in educational institutions.

A major component of this chapter is the distinction between the external and internal dimensions of educational quality, as well as the emphasis placed on the development of a culture of quality within schools. Evaluation is treated as a diagnostic and improvement mechanism integrated in a continuous development cycle. The role of documentation and tools such as the quality manual and specific procedures is also analysed as an operational basis for the quality management system.

Special attention is given to the European context, where quality assurance is a strategic priority. Educational institutions are encouraged to adopt performance-oriented management models, based on innovation and organisational learning, so that quality is understood as a dynamic concept constantly redefined in line with socio-economic developments and labour market demands.

CHAPTER II – ANALYSIS OF LOWER-SECONDARY, UPPER-SECONDARY AND TECHNICAL AND VOCATIONAL EDUCATION IN DÂMBOVIȚA COUNTY

Chapter II offers an analytical and context-oriented perspective, assessing the current state of lower-secondary, upper-secondary and technical and vocational education in Dâmbovița County. It examines the evolution of the Romanian education system, the structure of technical and vocational education and its alignment with local and national needs.

The chapter presents a detailed picture of the school network, highlighting differences between urban and rural environments in terms of infrastructure, resources and access to quality education. A central aspect is the analysis of the county's economic situation and the extent to which the educational offer corresponds to labour market requirements. Misalignments between training pathways and economic needs are shown to generate difficulties in graduates' insertion and in the efficient use of human capital.

The chapter concludes with a SWOT analysis of the education system in Dâmbovița County, identifying strengths, weaknesses, opportunities and threats, and providing a strategic diagnostic framework that underpins the empirical research and the proposals formulated in the final chapter.

CHAPTER III – QUALITY MANAGEMENT AND FACTORS INFLUENCING THE DEVELOPMENT OF EDUCATIONAL ORGANISATIONS

Chapter III deepens the managerial dimension of quality in education by analysing total quality management (TQM), the evolution of quality management concepts and the factors influencing the development of educational organisations. TQM is presented as an integrative approach aimed at the continuous improvement of processes, with the active participation of all staff and a focus on beneficiaries.

The chapter examines managerial benchmarks in the development of the educational organisation, the role of educational leadership and the specific functions of educational management. Human resources, particularly teachers and school managers, are seen as key agents of change, whose professional development and motivation significantly influence organisational performance.

Internal and external factors that affect quality management – including organisational culture, management style, educational policies and socio-economic conditions – are analysed, leading to the conclusion that effective implementation of quality management requires a contextualised and flexible approach adapted to the specific features of schools in Dâmbovița County.

CHAPTER IV – EMPIRICAL RESEARCH ON THE IMPLEMENTATION OF THE QUALITY MANAGEMENT SYSTEM

Chapter IV presents the empirical research on the implementation of the quality management system in lower-secondary, upper-secondary and technical and vocational schools in Dâmbovița County. The chapter justifies the adoption of a mixed methodological design, combining quantitative and qualitative methods in order to obtain a nuanced and comprehensive understanding of the phenomenon investigated.

The objectives and hypotheses of the research are detailed, together with the methods, techniques and instruments used – questionnaires and interviews – as well as the characteristics of the participant sample. Data collection, processing and analysis are described systematically, and the main results are interpreted in relation to the hypotheses.

The findings highlight both strengths (existence of quality structures, awareness of standards) and weaknesses (insufficient resources, resistance to change, uneven involvement of staff). These results provide a solid basis for the proposals aimed at improving quality management, presented in the final chapter.

CHAPTER V – PROPOSALS FOR IMPROVING QUALITY MANAGEMENT

Chapter V formulates practical proposals and tools for improving quality management in lower-secondary, upper-secondary and technical and vocational education in Dâmbovița County. Building on the empirical findings, the chapter advocates the development of coherent educational strategies, responsible decentralisation and increased institutional autonomy, correlated with continuous training for school managers and teachers.

Among the proposed tools are quality-oriented institutional development plans, standardised procedures for key processes, mechanisms for monitoring pupils' progress and systematic feedback from beneficiaries. Emphasis is placed on strengthening partnerships with the business environment and the local community, particularly in technical and vocational education, in order to enhance graduates' employability and align training pathways with labour market needs.

The chapter concludes that a functional quality management system, based on appropriate managerial tools and a culture of continuous improvement, can significantly contribute to the development and modernisation of educational organisations in Dâmbovița County.

OBJECTIVES AND HYPOTHESES OF THE SCIENTIFIC RESEARCH

The central objective of the research is to improve quality management in lower-secondary, upper-secondary and technical and vocational education in Dâmbovița County, in order to increase the integration of young graduates into the labour market.

This central objective is broken down into three secondary objectives: (1) identifying respondents' perceptions of the strategic model implemented in their schools; (2) correlating labour market requirements with the competences and qualifications acquired by graduates; and (3) identifying solutions for improving quality management in schools.

The research is based on four hypotheses: (H1) the competences and qualifications developed in technical and vocational education correlate with labour market requirements; (H2) excellent and sustainable results in line with stakeholders' expectations are possible through effective partnerships, resources and processes; (H3) greater involvement of local and regional decision-makers in school activities leads to higher organisational performance; and (H4) the development of pupils' competences is closely linked to the frequency with which teachers use educational resources.

RESEARCH METHODS AND TECHNIQUES

The research employed a mixed methodology, combining quantitative and qualitative methods in order to capture both the structural and perceptual dimensions of quality management in education. Documentary analysis drew on reports and data from institutions such as the National Institute of Statistics, the Dâmbovița County School Inspectorate, the Ministry of Education, the National Centre for the Development of Technical and Vocational Education and Training, the County Employment Agency and the National Forecast Commission, as well as European studies on quality assurance.

Qualitative research was carried out through structured interviews with tutors and practice coordinators from partner companies of technological high schools, as well as with their managers, with a view to deepening the analysis of the relationship between schools and the economic environment.

Quantitative research, descriptive and causal in nature, was based on a questionnaire administered to 235 teachers from technological high schools in Dâmbovița County, selected by disproportionate stratified random sampling. Data were processed and analysed using statistical methods in order to test the hypotheses and to identify significant trends and correlations.

GENERAL CONCLUSIONS

The research confirms that quality management in pre-university education is a complex and dynamic process aimed at ensuring efficient, equitable and relevant education for all pupils. The results highlight the importance of a favourable school environment, the development of a culture of quality and the systematic use of evaluation as a tool for improvement.

In technical and vocational education, the effectiveness of quality management is closely linked to the alignment of the educational offer with labour market needs, the development of partnerships with employers and the implementation of dual education. The quality of human resources – teachers and managers – remains a decisive factor in improving school performance.

The study shows that the successful implementation of quality management systems requires coherent educational policies, adequate funding, decentralisation correlated with increased school autonomy and the strengthening of participatory and democratic management. Under these conditions, quality management becomes a strategic lever for the modernisation of education and for enhancing the competitiveness of graduates on the labour market.

RECOMMENDATIONS AND GOOD PRACTICES

The thesis proposes the development of coherent medium- and long-term educational strategies, the promotion of democratic and participatory management and the strengthening of school autonomy, correlated with the professionalisation of school leadership. Adequate and sustainable funding, efficient use of European funds and the improvement of teachers' working conditions are recommended as prerequisites for quality improvement.

The extension of partnerships between schools, families, businesses and civil society, the implementation of flexible and learner-centred curricula and the systematic correlation of education with labour market forecasts are presented as good practices that can increase the relevance and effectiveness of education.

Finally, the development of mechanisms for the transition from school to work – including dual education, “second chance” programmes and targeted support for pupils at risk of dropping out – is recommended as a means of enhancing graduates' employability and reducing social and territorial disparities.

PERSONAL CONTRIBUTIONS

The personal contributions of the author include: (1) the synthesis of the literature on quality and quality management in education; (2) the analysis of service quality and performance management in schools; (3) the development of a research methodology and instruments for investigating teachers' perceptions of quality management; (4) the statistical processing and interpretation of data collected from a representative sample of teachers; (5) the testing and validation of research hypotheses; and (6) the design of a model for improving the quality of processes carried out in schools, together with the identification of its advantages and limitations.

LIMITATIONS OF THE RESEARCH

The main limitations of the research concern the possibility that some responses may not fully reflect respondents' real opinions, the time required to complete the questionnaire in the context of limited availability and remote work, as well as the lack of very up-to-date statistical data for certain indicators.

FUTURE RESEARCH DIRECTIONS

Future research directions include the extension of the study to regional and national level, the analysis of results by place of residence (urban/rural), the integration of interviews with school principals and external evaluators, the use of tools for measuring school performance after the implementation of a coherent quality system and the conduct of impact studies on the proposed model in the pre-university education system.