

**UNIVERSITATEA PEDAGOGICĂ DE STAT „ION CREANGĂ”
DIN CHIȘINĂU**

Cu titlu de manuscris

C.Z.U.: 37.07(043.2)

POPA Violeta

**MODELUL MANAGERIAL DE ASIGURARE A CALITĂȚII
ÎNVĂȚĂMÂNTULUI GENERAL DE CĂTRE ORGANUL LOCAL DE
SPECIALITATE ÎN DOMENIUL ÎNVĂȚĂMÂNTULUI**

531.02. Management educațional

Rezumatul tezei de doctor în Științe ale Educației

CHIȘINĂU, 2026

Teza a fost elaborată în cadrul Şcolii Doctorale „Ştiinţe ale Educaţiei”,
Universitatea Pedagogică de Stat „Ion Creangă” din Chişinău.

Componenta Comisiei de susţinere publică a tezei de doctorat

1. **BOROZAN Maia**, doctor habilitat în ştiinţe pedagogice, profesor universitar, Universitatea Pedagogică de Stat „Ion Creangă” din Chişinău - **preşedintele comisiei**
2. **ANDRIŢCHI Viorica**, doctor habilitat în ştiinţe pedagogice, profesor universitar, Institutul Naţional pentru Educaţie şi Leadership - **conducător ştiinţific**
3. **BACIU Sergiu**, doctor habilitat în ştiinţe pedagogice, conferenţiar universitar, Universitatea Pedagogică de Stat „Ion Creangă” din Chişinău - **referent oficial**
4. **ŞEVCIUC Maia**, doctor în ştiinţe pedagogice, profesor universitar, Universitatea de Stat din Moldova - **referent oficial**
5. **ŞOVA Tatiana**, doctor în ştiinţe pedagogice, conferenţiar universitar, Universitatea de Stat „Alecu Russo” din Bălţi - **referent oficial**

Susţinerea va avea loc la data de 16 noiembrie 2026, ora 11.00, în cadrul Universităţii Pedagogice de Stat „Ion Creangă” din Chişinău, blocul de studii nr. 2, Sala Senatului, str. I. Creangă 1, MD-2069.

Teza de doctor şi rezumatul pot fi consultate pe pagina web a Universităţii Pedagogice de Stat „Ion Creangă” din Chişinău (www.upsc.md) şi pe pagina web a Agenţiei Naţionale de Asigurare a Calităţii în Educaţie şi Cercetare (www.anacec.md).

Rezumatul a fost expediat la 16.10.2026

Preşedintele comisiei:

Dr. hab., prof. univ. Maia Borozan

Conducător ştiinţific:

Dr. hab., prof. univ. Viorica Andriţchi

Autor: Violeta Popa

© Popa Violeta, 2026

CUPRINS

REPERELE CONCEPTUALE ALE CERCETĂRII.....	4
CONȚINUTUL TEZEI.....	7
CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI.....	23
BIBLIOGRAFIE.....	25
LISTA PUBLICAȚIILOR AUTORULUI LA TEMA TEZEI.....	26
ADNOTARE.....	28
ANNOTATION.....	29

REPERELE CONCEPTUALE ALE CERCETĂRII

Actualitatea și importanța problemei abordate. Transformările sociale, economice și tehnologice, digitalizarea și creșterea exigențelor privind performanța serviciilor educaționale impun dezvoltarea unor mecanisme manageriale coerente de asigurare și îmbunătățire continuă a calității educației.

La nivel internațional, politicile educaționale promovează complementaritatea evaluării interne și externe, managementul bazat pe date și dovezi, dezvoltarea capacității instituționale și leadershipul pentru calitate. Experiențele analizate evidențiază rolul structurilor intermediare și locale în coordonarea, monitorizarea și sprijinirea dezvoltării instituționale.

În Republica Moldova, Codul educației atribuie Organului Local de Specialitate în Domeniul Învățământului (OLSDÎ) responsabilitatea managementului calității la nivel local [21]. Strategia „Educația 2030” [11], Regulamentul-cadru de organizare și funcționare a OLSDÎ [13] și documentele metodologice stabilesc atribuții de proiectare, coordonare, monitorizare, evaluare și sprijin. Totuși, aceste responsabilități sunt reglementate prin atribuții și proceduri distincte, fără un mecanism managerial integrat care să asigure continuitatea dintre diagnoză, planificare, implementare, monitorizare, evaluare, feedback și îmbunătățire continuă.

Fundamentele managementului calității și ale îmbunătățirii continue sunt dezvoltate în lucrările lui *J.M. Juran* și *W.E. Deming* [5; 17], iar cercetările lui *V. Guțu* evidențiază managementul și sistemul de asigurare a calității în învățământul general la nivel local [10]. Acestea sunt completate de contribuțiile privind managementul educațional, cultura calității și dezvoltarea competențelor profesionale [1–4]. Cu toate acestea, nu a fost identificată o construcție teoretico-metodologică integrată care să coreleze, în raport cu specificul OLSDÎ, responsabilitățile instituționale, Modelul managerial, mecanismul și instrumentele de operaționalizare, precum și să specifice rolul competenței specialistului responsabil de acest proces.

Scopul cercetării: Fundamentarea teoretico-metodologică, elaborarea și validarea Modelului managerial de asigurare a calității în învățământul general la nivel local de către Organul Local de Specialitate în Domeniul Învățământului.

Obiectivele cercetării: (1) Analiza și sistematizarea reperelor teoretice, a modelelor, cadrelor și practicilor internaționale relevante pentru managementul calității la nivel local; (2) analiza cadrului normativ, instituțional și metodologic și fundamentarea cadrului axiologic și funcțional, prin delimitarea responsabilităților OLSDÎ, a valorilor și principiilor relevante; (3) investigarea empirică a funcționalității proceselor de management al calității și identificarea vulnerabilităților și necesităților de dezvoltare; (4) elaborarea Modelului managerial, a mecanismului de operaționalizare și a sistemului funcțional de instrumente, prin integrarea direcțiilor de asigurare a calității și a proceselor manageriale; (5) conceptualizarea, structurarea și operaționalizarea competenței de management al calității a specialistului OLSDÎ și elaborarea Referențialului de evaluare; (6) elaborarea și implementarea Programului și a demersului acțional de formare a competenței specialiștilor OLSDÎ, în vederea validării Modelului managerial.

Metodologia cercetării a integrat dimensiunile teoretică, empirică și experimentală, utilizând metode teoretice – documentarea, analiza și sinteza, comparația, generalizarea, sistematizarea și

modelarea; metode empirice – ancheta prin chestionar, analiza de conținut și experimentul pedagogic; metode de analiză calitativă și statistică, prin utilizarea IBM SPSS Statistics 29. Cercetarea a inclus un studiu preexperimental cu 141 de specialiști OLSDÎ și un experiment pedagogic în etapele de constatare, formare și control, cu 120 de specialiști, într-un design intrasubiecți. Competența a fost evaluată prin Referențialul elaborat în cercetare, structurat în șapte unități de competență. Intervenția formativă a durat opt săptămâni, iar analiza PRE–POST a utilizat statistica descriptivă, testul Wilcoxon pentru eșantioane perechi și, complementar, coeficientul Spearman și testul Kruskal–Wallis.

Noutatea și originalitatea științifică rezidă în fundamentarea și elaborarea Modelului managerial de asigurare a calității învățământului general de către OLSDÎ, conceput ca sistem deschis, dinamic și integrator; configurarea mecanismului de operaționalizare prin cinci macroprocese interdependente, în logica PDCA; delimitarea a opt direcții de asigurare a calității și integrarea transversală a dimensiunii digitale și a managementului riscurilor; conceptualizarea, structurarea competenței de management al calității a specialistului OLSDÎ și elaborarea Referențialului de evaluare, a Programului și a demersului acțional de formare a acestuia.

Problema științifică soluționată constă în fundamentarea teoretico-metodologică și elaborarea Modelului managerial de asigurare a calității învățământului general la nivelul OLSDÎ și a mecanismului său de operaționalizare, prin integrarea coerentă a cadrului axiologic, direcțiilor de intervenție, proceselor și instrumentelor manageriale și competenței specialistului, fapt care a permis structurarea unitară a cadrului managerial necesar exercitării responsabilităților OLSDÎ în domeniul asigurării calității învățământului general.

Semnificația teoretică a cercetării constă în dezvoltarea cadrului conceptual și metodologic al managementului calității la nivel local, prin fundamentarea valorilor, principiilor și relațiilor funcționale ale Modelului managerial; conceptualizarea mecanismului procesual și autoreglator; delimitarea direcțiilor de intervenție și dezvoltarea conceptului de competență de management al calității a specialistului OLSDÎ.

Valoarea aplicativă a cercetării este conferită de posibilitatea utilizării Modelului, mecanismului și instrumentelor manageriale în diagnoză, planificare, implementare, monitorizare, evaluare și îmbunătățire continuă. Referențialul de evaluare și Programul de formare pot susține diagnosticarea și dezvoltarea competențelor specialiștilor OLSDÎ.

Rezultatele științifice înaintate spre susținere:

1. Modelul managerial constituie un sistem deschis, dinamic și integrator, care corelează fundamentele teoretice, normative și instituționale, cadrul axiologic, resursele, competența specialistului, cele opt direcții de asigurare a calității și mecanismul managerial, în perspectiva îmbunătățirii continue.

2. Cadrul axiologic și principal integrează principiile abordării sistemice procesuale, orientării spre beneficiar, deciziilor bazate pe dovezi, participării, adaptabilității și îmbunătățirii continue, precum și valorile profesionalismului, responsabilității publice, echității, transparenței, colaborării și orientării spre rezultate.

3. Mecanismul managerial articulează cinci macroprocese – diagnoză și prognoză; elaborarea

politicii și planificarea strategică; organizarea și implementarea; monitorizarea și evaluarea; feedbackul și îmbunătățirea continuă –, organizate în logica PDCA, susținute de instrumente manageriale și traversate de dimensiunea digitală și managementul riscurilor.

4. Competența de management al calității a specialistului OLSDÎ reprezintă o capacitate profesional-managerială integrată, structurată în patru componente – conceptual-normativă, procesual-managerială, analitic-decizională și axiologic-relațională –, cu dimensiunea digitală transversală. Operaționalizarea prin șapte unități de competență și 21 de indicatori permite diagnosticarea, formarea și evaluarea acesteia.

5. Programul și demersul acțional de formare transpun reperele Modelului în situații și produse profesionale aplicative. Rezultatele PRE–POST evidențiază progrese statistice semnificative pentru toate cele șapte unități de competență și scorul global, susținând eficiența demersului formativ în limitele designului experimental.

Implementarea și evaluarea rezultatelor științifice. Rezultatele au fost valorificate prin studiul preexperimental cu 141 de specialiști OLSDÎ și implementarea Programului de formare cu 120 de specialiști. Evaluarea PRE–POST a evidențiat creșteri ale tuturor celor șapte unități de competență și ale scorului global. Toți cei 120 de participanți au înregistrat scoruri globale POST superioare celor PRE, testul Wilcoxon indicând o diferență statistic semnificativă ($Z = -9,569$; $p < 0,001$), cu o mărime ridicată a efectului ($r = 0,874$). Rezultatele susțin dezvoltarea competenței și relevanța demersului formativ pentru valorificarea Modelului managerial propus.

Aprobarea rezultatelor științifice. Rezultatele științifice au fost prezentate în cadrul proiectului instituțional de cercetare „Aspecte teoretice și metodologice ale reconfigurării procesului educațional din perspectiva noilor abordări în științele educației” (UST.PCST.20.2022), dar și în cadrul a 10 evenimente științifice, inclusiv 8 internaționale:

- Conferința Internațională *Educația în Era Digitală*– ediția a V-a, Danubius International University, 23 iulie 2026;
- Simpozionul cu participare internațională *Kreatikon: Creativitate-Formare-Performanță* „Creativitate și inovare – premise ale excelenței în educație”. Universitatea „Petre Andrei” , 25-26 aprilie 2026;
- Conferința științifică internațională „Managementul educațional: realizări și perspective de dezvoltare”. USARB, 23-24 aprilie 2026, Bălți.
- Conferința științifică internațională „Știință și educație: noi abordări și perspective”. Universitatea Pedagogică de Stat “Ion Creangă”, 19-20 martie 2026, Chișinău.
- Conferința științifică anuală a doctoranzilor „Cercetare, inovare, dezvoltare”. Universitatea Pedagogică de Stat “Ion Creangă”, ediția a II-a, Chișinău, 2025.
- Conferința științifică internațională ”Știință și educație: noi abordări și perspective”. Universitatea Pedagogică de Stat “Ion Creangă”, 24-25 martie 2023, Chișinău.
- Conferința științifică internațională „Învățământul superior: tradiții, valori, perspective”. Universitatea Pedagogică de Stat “Ion Creangă”, Chișinău, 29-30 septembrie, 2023
- Congresul Internațional „Cercetare-Inovare-Antreprenariat inovativ”. Universitatea Pedagogică de Stat “Ion Creangă”, 13-14 octombrie 2023, Chișinău.

- Conferința științifică studențească cu participare internațională, ediția a LXXI-a. Universitatea de Stat din Tiraspol, 20 aprilie 2022, Chișinău.

- Conferința științifică internațională "Adaptarea sistemului educațional la noile abordări din societatea contemporană: provocări și soluții". Universitatea de Stat din Tiraspol, 18-19 august 2022;

Publicații la tema tezei. La tema tezei au fost publicate 12 lucrări științifice: 4 articole în reviste științifice, 7 articole în lucrările conferințelor și altor manifestări științifice, 1 ghid metodologic (coautor)

Structura tezei. Teza este scrisă în limba română și conține: introducere, trei capitole, concluzii generale și recomandări, bibliografie din 130 de titluri, 10 anexe, 138 de pagini de text de bază, 8 figuri și 31 de tabele.

Cuvinte-cheie: managementul calității, asigurarea calității, management educațional la nivel local, model managerial, mecanism managerial, competență de management al calității, management bazat pe date, PDCA, îmbunătățire continuă.

CONȚINUTUL TEZEI

Teza cuprinde introducerea, trei capitole, concluziile generale și recomandările, bibliografia și anexele.

Capitolul 1, „*Repere teoretico-metodologice ale managementului calității în învățământul general la nivel local*”, este consacrat fundamentării teoretico-metodologice a managementului calității în învățământul general la nivel local, prin analiza evoluției conceptului de calitate, a abordărilor contemporane, a principiilor, funcțiilor și proceselor manageriale, precum și a modelelor, cadrelor și experiențelor internaționale relevante. Demersul a urmărit identificarea și sistematizarea reperelor necesare fundamentării Modelului managerial de asigurare a calității învățământului general de către Organul Local de Specialitate în Domeniul Învățământului (OLSDÎ).

Analiza evoluției conceptului de calitate a evidențiat trecerea de la abordările tradiționale, centrate predominant pe inspecție, control și conformitate, către perspective sistemice, procesuale și strategice, orientate spre beneficiar, performanță organizațională și îmbunătățire continuă. Această evoluție reflectă extinderea responsabilității manageriale de la verificarea rezultatelor către prevenirea neconformităților, gestionarea proceselor, dezvoltarea culturii calității și crearea valorii pentru beneficiari [5; 14; 17; 27].

Fundamentarea teoretică a valorificat contribuțiile lui *J. M. Juran* și *W. E. Deming* [5; 17] privind procesele managementului calității, responsabilitatea managerială și îmbunătățirea continuă, precum și perspectiva multidimensională asupra calității dezvoltată de *L. Harvey* și *D. Green* [14]. În domeniul educației, au fost relevante contribuțiile lui *Ș. Iosifescu* [16] privind conceptualizarea calității și dezvoltarea organizațională, ale lui *V. Guțu* [9; 10] privind managementul și sistemul de asigurare a calității în învățământul general la nivel local și ale lui *S. Baci* [2] privind cultura calității și mecanismele manageriale instituționale. Aceste perspective au fost completate de contribuțiile lui *V. Andrițchi* [1] privind managementul resurselor umane și dezvoltarea profesională și ale lui *V. Gh. Cojocaru* [4] privind relația dintre competență, performanță și calitate.

Coroborarea abordărilor analizate a evidențiat caracterul complex și multidimensional al calității educației, care presupune raportarea concomitentă la finalități și rezultate, procese educaționale și manageriale, resurse, valori și nevoile beneficiarilor. Calitatea depășește astfel conformitatea cu standardele și evaluarea rezultatelor imediate, fiind asociată cu dezvoltarea capacității instituționale, echitatea, relevanța socială și îmbunătățirea continuă [14; 16; 27].

În contextul prezentei cercetări, *calitatea în educație este înțeleasă ca capacitatea sistemului educațional și a structurilor sale manageriale de a asigura, prin procese planificate, monitorizate, evaluate și îmbunătățite continuu, realizarea unor rezultate educaționale relevante, echitabile și sustenabile pentru beneficiari și societate.*

Definiția integrează dimensiunea rezultatelor cu cea procesuală și managerială, evidențiind că realizarea calității educației depinde nu doar de standarde și reglementări, ci și de funcționarea coerentă a mecanismelor manageriale prin care procesele și rezultatele sunt proiectate, susținute, evaluate și îmbunătățite.

Fundamentarea teoretico-metodologică a managementului calității a permis delimitarea relației dintre managementul calității și asigurarea calității și identificarea principiilor, funcțiilor și proceselor relevante pentru administrația educațională locală [10; 15; 16; 27].

În contextul prezentei cercetări, managementul calității este abordat ca noțiune-cadru, care integrează procesele de planificare, asigurare, monitorizare și control, evaluare și îmbunătățire a calității, în timp ce asigurarea calității exprimă dimensiunea prin care sunt create și menținute condițiile și mecanismele necesare realizării cerințelor privind calitatea. La nivelul OLSDÎ, asigurarea calității este valorificată într-o logică managerială sistemică, fiind integrată în procesele de diagnoză, planificare, implementare, monitorizare, evaluare și îmbunătățire continuă [15; 16; 27].

Analiza funcțiilor și proceselor managementului calității a evidențiat convergența abordărilor orientate spre planificarea, organizarea, coordonarea, monitorizarea, evaluarea și îmbunătățirea continuă a activității. Trilogia calității, fundamentată de J. M. Juran [17], și particularizarea managementului calității în domeniul educațional, realizată de V. Guțu [9; 10], completate de contribuțiile lui V. Gh. Cojocaru [4], au oferit repere pentru înțelegerea caracterului interdependent al proceselor manageriale.

Sinteza acestor abordări a permis delimitarea unei logici procesuale și ciclice, care integrează diagnoza și prognoza, planificarea, organizarea și implementarea, monitorizarea și evaluarea, feedbackul și îmbunătățirea continuă. Relevanța acestei perspective pentru OLSDÎ constă în posibilitatea articulării responsabilităților instituționale într-un circuit managerial coerent, în care rezultatele diagnozei fundamentează planificarea, monitorizarea și evaluarea susțin deciziile, iar feedbackul orientează reglarea intervențiilor [5; 10; 17; 27].

Caracterul ciclic și autoreglator al managementului calității a fost aprofundat prin analiza ciclului PDCA (Plan–Do–Check–Act), care corelează planificarea, realizarea, verificarea rezultatelor și acțiunea pentru îmbunătățire [5; 15; 17]. În cercetare, PDCA este valorificat ca reper metodologic pentru organizarea proceselor interdependente și utilizarea rezultatelor evaluării în fundamentarea unor noi intervenții, nu ca model transferat mecanic la nivelul OLSDÎ.

Analiza principiilor managementului calității și a documentelor de politici naționale și

internaționale a evidențiat relevanța orientării spre beneficiar, leadershipului, implicării actorilor, abordării procesuale, fundamentării deciziilor pe date și dovezi, managementului relațiilor și îmbunătățirii continue [6; 7; 15; 27]. Aceste principii susțin dezvoltarea culturii calității, responsabilitatea managerială, participarea actorilor și evaluarea orientată spre dezvoltare. Totodată, analiza a evidențiat importanța dezvoltării competențelor profesionale necesare valorificării datelor, instrumentelor și proceselor manageriale în asigurarea calității educației.

Analiza comparativă a modelelor și cadrelor de management al calității a cuprins ISO 21001:2025, Total Quality Management (TQM – Managementul total al calității), Modelul Fundației Europene pentru Managementul Calității (European Foundation for Quality Management – EFQM 2025), Common Assessment Framework (CAF 2020 – Cadrul comun de evaluare) și Baldrige Excellence Framework (Education). Analiza a evidențiat complementaritatea acestor cadre în promovarea abordării sistemice și procesuale, a culturii calității, leadershipului, orientării strategice, participării actorilor, managementului bazat pe date și dovezi, evaluării performanței și îmbunătățirii continue. Totodată, au fost identificate diferențe privind domeniile de aplicare și mecanismele operaționale, constatându-se că niciunul dintre cadrele examinate nu răspunde integral particularităților managementului calității la nivelul OLSDÎ. În consecință, cercetarea fundamentează necesitatea valorificării selective și contextualizate a elementelor relevante, în raport cu responsabilitățile administrației educaționale locale de coordonare, monitorizare, evaluare și sprijinire a instituțiilor de învățământ, fără preluarea integrală a unui model existent.

În completarea analizei modelelor au fost examinate instrumentele internaționale Programme for International Student Assessment (PISA) și Teaching and Learning International Survey (TALIS), coordonate de OECD. PISA oferă date comparative privind competențele elevilor și echitatea rezultatelor educaționale, iar TALIS furnizează informații despre cadrele didactice, managerii școlari, dezvoltarea profesională, leadership, colaborare și condițiile de predare și învățare. Analiza a evidențiat relevanța datelor și indicatorilor pentru diagnoză, monitorizare și fundamentarea deciziilor, precum și necesitatea interpretării lor contextualizate, prin corelare cu informațiile naționale, locale și instituționale.

Analiza comparativă a experiențelor Austriei, Estoniei, Finlandei, Singapore și României a evidențiat relevanța abordării sistemice a managementului calității, a rolului structurilor intermediare de coordonare și sprijin, a leadershipului educațional, a culturii calității, a managementului bazat pe date și indicatori, precum și a autoevaluării și evaluării orientate spre dezvoltare. Totodată, a fost evidențiată importanța dezvoltării capacității profesionale a actorilor implicați și a valorificării rezultatelor monitorizării și evaluării în fundamentarea deciziilor și îmbunătățirea continuă. Diversitatea configurațiilor instituționale analizate confirmă că aceste repere prezintă potențial de valorificare la nivelul OLSDÎ prin adaptare la cadrul normativ, responsabilitățile și particularitățile sistemului educațional din Republica Moldova, fără transferul integral al modelelor și practicilor examinate [3; 20].

Sinteza teoretico-metodologică și comparativă a condus la delimitarea a șase repere fundamentale ale cercetării: abordarea sistemică și procesuală a managementului calității; cultura calității; leadershipul educațional; managementul bazat pe date și dovezi; evaluarea orientată spre

dezvoltare; dezvoltarea competențelor de management al calității [5; 10].

Aceste repere reflectă rezultatul integrării contribuțiilor teoretice, principiilor, funcțiilor și proceselor manageriale, modelelor și cadrelor internaționale, instrumentelor de evaluare și experiențelor educaționale analizate. Ele răspund necesității de fundamentare teoretică prevăzute în ipoteza cercetării și constituie baza conceptuală pentru elaborarea, în capitolul al doilea, a Modelului managerial de asigurare a calității învățământului general de către OLSDÎ, a mecanismului său de operaționalizare și a componentei competențiale a cercetării.

Capitolul 2, **„Fundamentarea și operaționalizarea managementului calității în învățământul general la nivelul OLSDÎ”**, constituie nucleul conceptual-constructiv al cercetării, fiind consacrat fundamentării și elaborării Modelului managerial de asigurare a calității învățământului general de către Organul Local de Specialitate în Domeniul Învățământului (OLSDÎ). Demersul a integrat analiza cadrului normativ, instituțional și metodologic, conceptualizarea competenței de management al calității a specialistului OLSDÎ, fundamentarea cadrului principal și axiologic, delimitarea direcțiilor de intervenție, configurarea mecanismului managerial și structurarea sistemului de instrumente necesare operaționalizării Modelului.

Analiza cadrului normativ, instituțional și metodologic a evidențiat existența unor responsabilități explicite privind managementul calității în învățământul general, distribuite între nivelurile național, local și instituțional. Codul educației al Republicii Moldova consacră calitatea drept principiu fundamental și atribuie OLSDÎ responsabilitatea managementului calității la nivel local. Acest mandat este particularizat prin Regulamentul-cadru de organizare și funcționare a OLSDÎ, aprobat prin Hotărârea Guvernului nr. 404/2015, și orientat strategic prin documentele de politici educaționale, inclusiv Strategia de dezvoltare „Educația 2030” [11; 13; 21].

Analiza arhitecturii instituționale a permis evidențierea relației funcționale dintre nivelul național, responsabil de cadrul normativ, strategic și metodologic, nivelul local, cu funcții de coordonare, monitorizare, evaluare și sprijin, și nivelul instituțional, la care cerințele privind calitatea sunt transpuse în procese și practici educaționale. În această configurație, OLSDÎ exercită un rol de articulare între politicile educaționale naționale și necesitățile sistemului educațional local, prin interpretarea cerințelor, analiza informațiilor, fundamentarea priorităților și coordonarea intervențiilor [10; 13; 21].

Examinarea documentelor metodologice, inclusiv a standardelor de calitate, a Instrucțiunii privind monitorizarea și asistența metodologică externă, aprobată prin Ordinul MEC nr. 89/2025, a standardelor de competență profesională și a Cadrului Național al Calificărilor, a evidențiat existența unor repere relevante pentru monitorizarea, evaluarea și dezvoltarea calității. Aceste documente reglementează însă procese și responsabilități distincte, fără a configura un mecanism managerial integrat specific OLSDÎ și un profil competențial explicit al specialistului responsabil de managementul calității [12; 19].

Prin urmare, analiza a evidențiat că problema nu constă în absența responsabilităților normative sau a instrumentelor metodologice, ci în *insuficienta articulare a acestora într-un cadru managerial integrat*, capabil să asigure continuitatea dintre diagnoză, planificare, implementare, monitorizare, evaluare, feedback și îmbunătățire continuă. Această constatare a fundamentat necesitatea elaborării

unui Model managerial care să coreleze responsabilitățile instituționale, resursele, competența profesională, domeniile de intervenție și procesele manageriale [10; 13; 19; 21].

O direcție distinctă a cercetării a vizat fundamentarea competenței de management al calității a specialistului OLSDÎ, considerată o resursă profesional-managerială necesară exercitării coerente a responsabilităților instituționale. Analiza abordărilor teoretice ale competenței profesionale și manageriale, corelată cu reperele Cadrului Național al Calificărilor, a evidențiat caracterul integrator, contextual, acțional și evolutiv al competenței. Aceasta presupune nu doar deținerea unor cunoștințe și abilități, ci mobilizarea și valorificarea lor în situații profesionale concrete, în condiții de responsabilitate și autonomie [12].

Coroborarea abordării competențiale cu fundamentele managementului educațional, principiile și procesele managementului calității și responsabilitățile specifice OLSDÎ a permis delimitarea unui construct profesional-managerial propriu. În corpusul de surse analizat nu a fost identificată o conceptualizare unitară a competenței de management al calității adaptată specificului specialistului OLSDÎ, ceea ce a justificat elaborarea unei definiții și a unei structuri conceptuale proprii [10; 15; 27].

În prezenta cercetare, competența de management al calității a specialistului OLSDÎ este definită drept capacitatea profesional-managerială de a mobiliza și valorifica cunoștințe, abilități, experiențe, atitudini și valori pentru diagnoza și prognoza situației educaționale, planificarea, organizarea și coordonarea proceselor de asigurare a calității, utilizarea critică a datelor și dovezilor în fundamentarea deciziilor, monitorizarea și evaluarea rezultatelor, precum și inițierea și susținerea acțiunilor de reglare și îmbunătățire continuă a sistemului educațional local, inclusiv în contexte profesionale digitalizate.

Definiția evidențiază particularizarea competenței manageriale generale la responsabilitățile privind asigurarea calității, prin corelarea resurselor profesionale cu procesele manageriale și situațiile specifice activității OLSDÎ. Competența este astfel concepută ca o capacitate integrată de analiză, decizie și acțiune profesională, orientată spre realizarea și îmbunătățirea obiectivelor de calitate.

Pe baza corelării cerințelor profesionale cu responsabilitățile instituționale au fost delimitate *patru componente interdependente ale competenței*: conceptual-normativă, procesual-managerială, analitic-decizională și axiologic-relațională. Componenta conceptual-normativă exprimă capacitatea de interpretare și valorificare a conceptelor, reglementărilor, standardelor și reperelor metodologice; componenta procesual-managerială vizează proiectarea, organizarea, coordonarea, monitorizarea și reglarea proceselor; componenta analitic-decizională presupune selectarea, verificarea, interpretarea și utilizarea datelor pentru fundamentarea deciziilor; iar componenta axiologic-relațională integrează responsabilitatea profesională, echitatea, transparența, colaborarea, feedbackul și orientarea spre beneficiar [12].

Dimensiunea digitală a fost integrată transversal celor patru componente, deoarece utilizarea tehnologiilor și a sistemelor informaționale influențează documentarea, planificarea, analiza datelor, monitorizarea, evaluarea, comunicarea și colaborarea. Aceasta nu reprezintă o componentă autonomă, ci susține manifestarea integrată a competenței în contexte profesionale digitalizate, în

condițiile utilizării responsabile și etice a informațiilor.

Structura conceptualizată constituie baza elaborării *Referențialului de evaluare a competenței de management al calității*, prin care constructul este operaționalizat în unități de competență, indicatori și descriptori de performanță, utilizați ulterior în cercetarea experimentală. Competența astfel fundamentată reprezintă o condiție profesional-managerială necesară valorificării Modelului, fără a substitui celelalte condiții instituționale, organizaționale și de resurse necesare funcționării acestuia.

Rezultatul constructiv central al capitolului îl constituie Modelul managerial de asigurare a calității învățământului general de către OLSDÎ. Fundamentarea Modelului a valorificat cele șase repere teoretico-metodologice delimitate în primul capitol, analiza cadrului normativ și instituțional, specificul responsabilităților OLSDÎ și conceptualizarea competenței specialistului. Au fost reținute premisele sistemică, procesuală, informațional-decizională, axiologic-participativă și digitală, prin integrarea cărora a fost configurată o arhitectură managerială proprie, adaptată nivelului administrației educaționale locale [10; 13; 15; 21; 25].

În baza fundamentelor și relațiilor prezentate, *Modelul managerial de asigurare a calității învățământului general de către OLSDÎ reprezintă un sistem deschis, dinamic și integrator, care articulează fundamente teoretice, normative și instituționale, principii și valori, resurse, competența de management al calității a specialistului OLSDÎ, direcții de asigurare a calității și macroprocese manageriale interdependente, prin care informațiile, cerințele, nevoile și resursele sistemului educațional local sunt transformate în decizii și intervenții coordonate, monitorizate, evaluate și reglate prin feedback, în vederea îmbunătățirii continue a calității educației la nivel local.*

Caracterul sistemic al Modelului rezultă din interdependența componentelor și relațiilor sale funcționale; caracterul deschis – din raportarea continuă la cerințele și schimbările mediului educațional; caracterul dinamic – din posibilitatea reglării proceselor pe baza rezultatelor și feedbackului; iar caracterul integrator – din corelarea responsabilităților, resurselor, direcțiilor de intervenție și mecanismului managerial într-o construcție unitară.

Cadrul principal și axiologic al Modelului a fost fundamentat prin corelarea principiilor managementului calității cu cerințele și responsabilitățile OLSDÎ. Au fost delimitate principiile abordării procesuale și sistemice, orientării spre beneficiar, fundamentării deciziilor pe date și dovezi, participării și responsabilității distribuite, anticipării și adaptabilității și îmbunătățirii continue. Acestea au fost completate de valori precum profesionalismul, responsabilitatea publică, echitatea, transparența, colaborarea și orientarea spre rezultate educaționale relevante [15; 16; 27].

Principiile stabilesc reperele funcționale pentru organizarea și realizarea proceselor manageriale, în timp ce valorile orientează deciziile, comportamentele profesionale și relațiile dintre actorii implicați. Integrarea lor conferă Modelului o fundamentare axiologică explicită și susține exercitarea managementului calității ca responsabilitate publică orientată spre beneficiar, dezvoltare și rezultate.

În arhitectura Modelului au fost delimitate opt direcții interdependente de asigurare a calității: coerența cadrului normativ și metodologic la nivel local; managementul strategic; managementul curricular; monitorizarea managementului instituțional; evaluarea și consilierea metodologică;

managementul resurselor umane; managementul resurselor tangibile și informaționale; managementul parteneriatelor. Delimitarea acestora a rezultat din analiza responsabilităților OLSDÎ, a reperelor teoretico-metodologice și a cercetărilor anterioare ale autoarei privind domeniile de asigurare a calității la nivel local. În configurația actuală, managementul calității nu este poziționat ca direcție distinctă, ci ca *logică managerială integratoare* aplicată tuturor domeniilor de intervenție. Această reconceptualizare a permis diferențierea obiectului intervenției manageriale de procesele prin care aceasta este organizată și realizată. Direcțiile delimitează domeniile asupra cărora OLSDÎ exercită managementul calității, în limitele mandatului său, fără a constitui etape ale mecanismului managerial [10; 13; 19; 21; 22].

Nucleul dinamic al Modelului este reprezentat de mecanismul managerial de operaționalizare, fundamentat ca ansamblu al proceselor, relațiilor funcționale și conexiunilor de feedback prin care OLSDÎ organizează, monitorizează, evaluează și reglează intervențiile orientate spre asigurarea calității la nivel local.

În urma corelării abordărilor procesuale ale managementului calității cu responsabilitățile specifice OLSDÎ, mecanismul a fost configurat prin *cinci macroprocese interdependente*: diagnoza și prognoza; planificarea strategică a calității; implementarea intervențiilor; monitorizarea și evaluarea; feedbackul și îmbunătățirea continuă. *Diagnoza și prognoza* asigură cunoașterea stării sistemului educațional local prin colectarea, verificarea și interpretarea datelor, identificarea problemelor, nevoilor, tendințelor și riscurilor. *Planificarea strategică a calității* transformă rezultatele diagnozei în viziune managerială, priorități, obiective, rezultate așteptate, indicatori și intervenții, corelate cu resursele și responsabilitățile disponibile. *Implementarea intervențiilor* asigură transpunerea obiectivelor în acțiuni prin coordonarea actorilor, distribuirea responsabilităților, mobilizarea resurselor și acordarea sprijinului instituțional. *Monitorizarea și evaluarea* urmăresc progresul și apreciază rezultatele în raport cu obiectivele și indicatorii stabiliți, furnizând informații pentru deciziile ulterioare. *Feedbackul și îmbunătățirea continuă* transformă constatările evaluative în măsuri de reglare, acțiuni preventive și corective, revizuirea intervențiilor și inițierea unor noi cicluri manageriale [10; 15; 17; 26].

Macroprocese sunt contextualizate în logica ciclului PDCA (*Plan–Do–Check–Act*), fără a presupune o corespondență numerică rigidă între cele patru faze și cele cinci macroprocese. Faza Plan integrează diagnoza și prognoza, precum și elaborarea politicii și planificarea strategică; Do corespunde organizării și implementării; Check – monitorizării și evaluării; iar Act – feedbackului și îmbunătățirii continue. Această structurare conferă mecanismului caracter ciclic și autoreglator, în care rezultatele unei secvențe manageriale devin premise pentru intervențiile ulterioare. *Dimensiunea digitală și managementul riscurilor sunt integrate transversal* mecanismului [5; 15; 17; 26].

Relația dintre cele opt direcții și cele cinci macroprocese constituie un element distinctiv al arhitecturii Modelului: *direcțiile stabilesc domeniile asupra cărora se exercită managementul calității, iar macroprocese definește modul în care intervențiile sunt diagnosticate, planificate, organizate, implementate, monitorizate, evaluate și îmbunătățite*. Această distincție permite aplicarea unei logici manageriale comune asupra unor domenii diferite de responsabilitate, cu adaptarea intervențiilor la particularitățile fiecăruia.

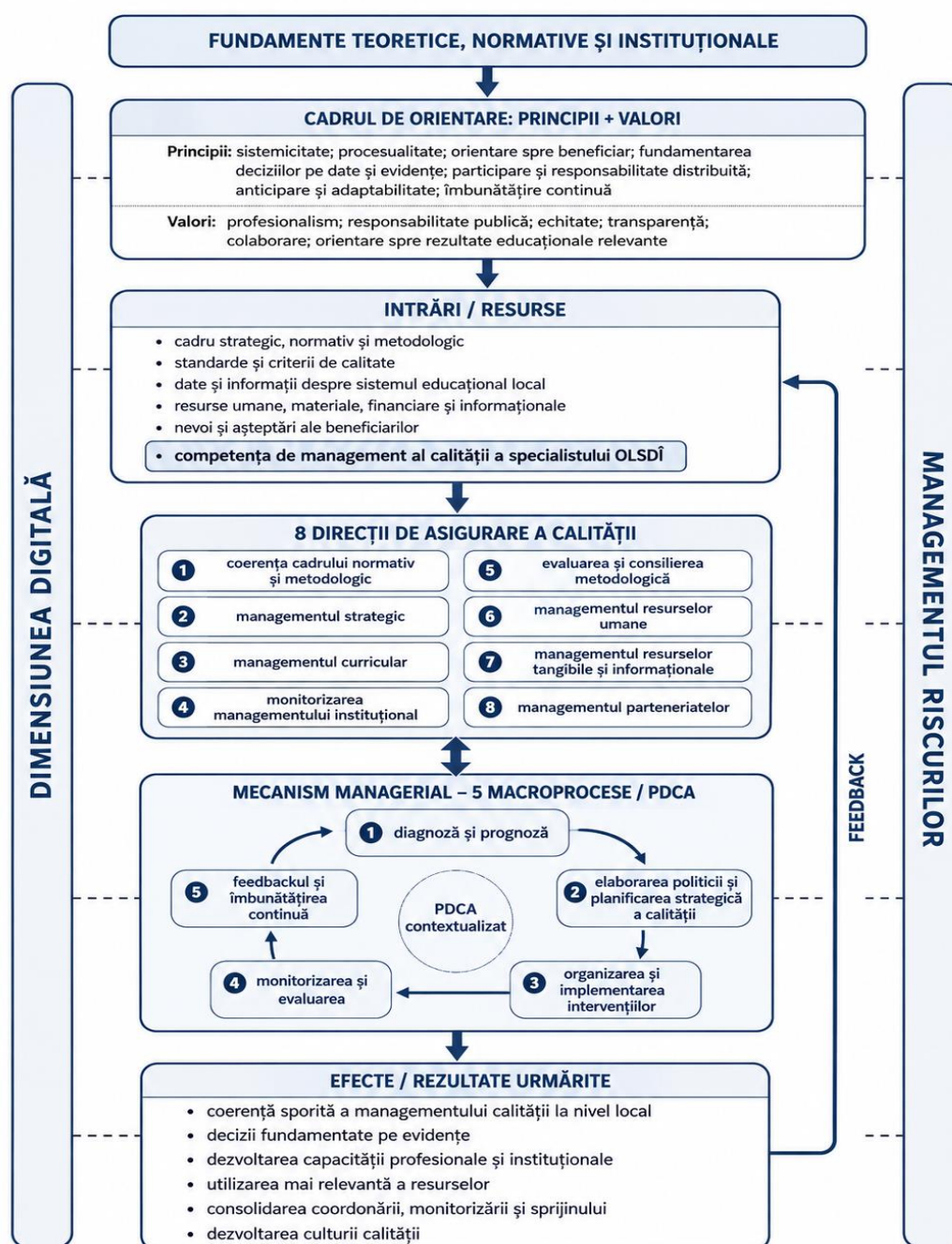


Figura 1. Modelul managerial de asigurare a calității învățământului general de către OLSDÎ
Sursa: elaborată de autoare.

Operaționalizarea metodologică a Modelului a fost susținută prin structurarea unui sistem funcțional de instrumente manageriale, concepute ca mijloace de transpunere a proceselor în activități, proceduri, decizii și produse profesionale utilizabile la nivelul OLSDÎ. Fundamentarea acestui sistem a pornit de la necesitatea corelării instrumentelor cu funcțiile manageriale, particularitățile contextului și informațiile necesare adoptării deciziilor [10; 15; 26].

Instrumentele au fost organizate în *patru categorii funcționale*, corespunzătoare logicii PDCA: instrumente de diagnostică, prognoză și planificare – Plan; instrumente de organizare, implementare, coordonare și sprijin – Do; instrumente de monitorizare și evaluare – Check; instrumente de feedback, reglare și îmbunătățire continuă – Act. Clasificarea are caracter funcțional, nu rigid, întrucât același

instrument poate susține mai multe procese manageriale, în funcție de scopul utilizării și de informația generată. *Valoarea instrumentarului nu rezultă din numărul documentelor sau procedurilor elaborate, ci din capacitatea acestuia de a asigura trasabilitatea dintre date, probleme și nevoi, priorități, obiective, intervenții, indicatori, rezultate, feedback și măsuri de îmbunătățire.* Modelele orientative ale principalelor instrumente manageriale sunt reunite în Anexa 6 a tezei [26].

În ansamblu, rezultatele capitolului al doilea fundamentează *relația funcțională dintre responsabilitatea instituțională a OLSDÎ, Modelul managerial, mecanismul său de operaționalizare, competența specialistului și sistemul instrumentelor manageriale.* Modelul configurează arhitectura conceptuală și funcțională; direcțiile delimitează domeniile de intervenție; mecanismul stabilește logica procesuală; instrumentele susțin transpunerea acesteia în acțiune; iar competența specialistului reprezintă resursa profesional-managerială necesară valorificării ansamblului.

Prin aceste rezultate au fost fundamentate componentele conceptual-constructive ale ipotezei cercetării și a fost creat cadrul metodologic necesar pentru operaționalizarea și evaluarea empirică, în capitolul al treilea, a competenței de management al calității a specialistului OLSDÎ și a demersului formativ destinat dezvoltării acesteia.

Capitolul 3, **„Validarea experimentală a demersului de formare a competenței de management al calității a specialiștilor OLSDÎ”**, prezintă demersul empiric de diagnosticare, dezvoltare și evaluare a competenței de management al calității a specialiștilor OLSDÎ, conceput în continuitate cu fundamentele teoretico-metodologice și cu Modelul managerial elaborat în capitolele precedente. Cercetarea a cuprins un studiu preexperimental, orientat spre identificarea funcționalității proceselor de management al calității la nivel local, și un experiment pedagogic, destinat evaluării evoluției competenței specialiștilor în contextul participării la un program de formare.

Studiul preexperimental a fost realizat pe un lot de *141 de specialiști OLSDÎ din 35 de raioane/municipii ale Republicii Moldova, inclusiv UTA Găgăuzia*, prin aplicarea unui chestionar semistructurat, elaborat în baza Referențialului de asigurare a calității în învățământul general de către OLSDÎ, fundamentat și valorificat anterior în cercetare. Instrumentul a cuprins 46 de itemi structurați, apreciați pe o scală Likert cu cinci trepte, și doi itemi de completare. Datele au fost examinate prin statistică descriptivă și analiză de conținut [9; 23; 24].

Rezultatele au evidențiat *caracterul neuniform și insuficient integrat al proceselor de management al calității la nivel local.* În domeniul politicilor de asigurare a calității, 86,5% dintre respondenți au apreciat funcționalitatea sistemului la nivel mediu, iar 13,5% – negativ. Numai 26,9% au evaluat favorabil consistența și continuitatea monitorizării curriculumului, în timp ce 44,7% au apreciat insuficientă evaluarea impactului formării continue. Vulnerabilități mai accentuate au fost identificate în managementul informației și transparență: 50,3% dintre respondenți au apreciat insuficientă gestionarea informațiilor, iar 53,9% – strategia și planul de acțiuni privind transparența. Totodată, 65,3% au considerat insuficient mecanismul de colectare a feedbackului, iar 51,8% – analiza performanței pe baza indicatorilor-cheie.

Coroborarea rezultatelor a evidențiat că dificultățile nu derivă exclusiv din absența unor proceduri sau instrumente, ci și din *capacitatea de integrare și valorificare coerentă a acestora în circuitul managerial.* Constatările au oferit premise empirice pentru aprofundarea Modelului

managerial și pentru orientarea cercetării spre *capacitatea profesională a specialiștilor* de a realiza diagnoza, planificarea, monitorizarea, evaluarea și îmbunătățirea continuă a calității [23; 24].

Experimentul pedagogic a urmărit evaluarea evoluției competenței de management al calității a specialiștilor OLSDÎ înainte și după participarea la un demers formativ fundamentat metodologic. Cercetarea a fost organizată în anul 2025, în cadrul Institutului Național pentru Educație și Leadership, cu participarea a *120 de specialiști OLSDÎ*, printr-un design intrasubiecți PRE–POST, cu un singur lot. Experimentul a cuprins trei etape – constatare, formare și control –, desfășurate în continuitate.

Pentru evaluarea competenței a fost elaborat *Referențialul competenței de management al calității a specialistului OLSDÎ*, distinct de Referențialul utilizat în studiul preexperimental. Acesta a transpus cele patru componente conceptuale ale competenței – conceptual-normativă, procesual-managerială, analitic-decizională și axiologic-relațională – în *șapte unități de competență și 21 de indicatori de evaluare*, câte trei pentru fiecare unitate, dimensiunea digitală fiind integrată transversal. Structura Referențialului a asigurat raportarea evaluării la situații și cerințe profesionale specifice activității OLSDÎ.

Tabelul 1. Structura sintetică a Referențialului de evaluare a competenței de management al calității a specialistului OLSDÎ

Sursa: elaborat de autoare în baza Referențialului competenței de management al calității utilizat în cercetarea experimentală.

Unitatea de competență	Indicatorii de evaluare	Descriptori dominanți
UC1. <i>Valorizarea fundamentelor teoretice ale managementului calității</i>	1. Utilizează corect conceptele fundamentale ale managementului calității în educație. 2. Explică rolul principiilor managementului calității, inclusiv orientarea spre beneficiar, fundamentarea deciziilor pe date și îmbunătățirea continuă. 3. Argumentează relevanța modelelor și reperelor de management al calității (ISO, EFQM, CAF, PDCA) pentru activitatea OLSDÎ.	Corectitudine și profunzime conceptuală; logicitatea răspunsului; relevanța argumentării; capacitatea de contextualizare în activitatea OLSDÎ.
UC2. Diagnoza și prognoza calității educației	4. Identifică problemele de asigurare a calității pe baza datelor și informațiilor disponibile. 5. Aplică metode de analiză relevante pentru diagnoza calității educației, prin utilizarea indicatorilor, comparațiilor, analizei cauzale și a riscurilor. 6. Formulează scenarii de evoluție și intervenție pe termen scurt și mediu, fundamentate pe rezultatele diagnozei.	Corectitudine metodologică; coerența analizei; diferențierea cauzelor de efecte; utilizarea datelor; fundamentarea soluțiilor și scenariilor.
UC3. <i>Planificarea strategică și operațională a calității</i>	7. Formulează obiective clare și măsurabile pentru intervențiile de asigurare a calității. 8. Propune acțiuni coerente cu problemele identificate, obiectivele și rezultatele urmărite. 9. Corelează resursele necesare și responsabilitățile cu obiectivele și acțiunile planificate.	Consistența și coerența planificării; claritatea obiectivelor; corelarea obiective–acțiuni–resurse–responsabilități; aplicabilitatea planului.
UC4. <i>Monitorizarea și evaluarea calității</i>	10. Selectează indicatori adecvați pentru monitorizarea proceselor și rezultatelor relevante. 11. Selectează și utilizează instrumente de monitorizare și evaluare adecvate scopului și procesului analizat. 12. Colectează, analizează și interpretează informațiile rezultate din monitorizare și evaluare.	Relevanța indicatorilor și instrumentelor; corectitudine metodologică; capacitate de analiză și interpretare; coerența concluziilor evaluative.

UC5. Utilizarea datelor pentru fundamentarea deciziilor și asigurarea transparenței	13. Formulează concluzii pertinente pentru îmbunătățirea proceselor, pe baza datelor analizate. 14. Utilizează datele și evidențele pentru prioritizarea intervențiilor și fundamentarea deciziilor. 15. Comunică rezultatele și concluziile într-o formă clară și accesibilă actorilor relevanți.	Pertinența și fundamentarea deciziilor; capacitatea de prioritizare; claritatea justificării; interpretarea și comunicarea adecvată a informației.
UC6. Leadershipul și colaborarea în managementul calității	16. Facilitează colaborarea cu instituțiile de învățământ și partenerii relevanți în procesele de management al calității. 17. Utilizează feedbackul ca resursă pentru reglarea și îmbunătățirea proceselor. 18. Manifestă leadership participativ prin implicarea actorilor relevanți în analiza problemelor, formularea deciziilor și realizarea acțiunilor de îmbunătățire.	Claritatea comunicării; capacitatea de implicare și coordonare a actorilor; utilizarea constructivă a feedbackului; responsabilitate și asumare comună a deciziilor.
UC7. Îmbunătățirea continuă prin aplicarea ciclului PDCA și integrarea managementului riscurilor	19. Aplică coerent ciclul PDCA în analiza și îmbunătățirea unui proces relevant pentru activitatea OLSDÎ. 20. Identifică riscurile asociate procesului analizat și formulează măsuri de prevenire sau diminuare a acestora. 21. Propune acțiuni de ajustare, revizuire și învățare organizațională pe baza rezultatelor monitorizării, evaluării și feedbackului.	Coerența aplicării ciclului PDCA; integrarea riscurilor în procesul decizional; originalitatea și relevanța soluțiilor; fezabilitatea măsurilor de îmbunătățire.

Evaluarea a utilizat o scală ordinală de la 0 la 3 puncte pentru fiecare indicator, scorul unității fiind calculat prin mediana celor trei indicatori corespunzători. Scorul global, obținut prin însumarea celor șapte unități, a variat între 0 și 21 de puncte, cu delimitarea a patru niveluri: N I – avansat (16–21 puncte), N II – funcțional (11–15 puncte), N III – în dezvoltare (6–10 puncte) și N IV – insuficient (0–5 puncte). Referențialul a constituit cadrul metodologic comun pentru evaluarea inițială, proiectarea programului de formare și evaluarea postformare [8].

Evaluarea inițială a evidențiat un nivel insuficient consolidat al competenței. Din cei 120 de participanți, câte 53 (44,2%) s-au situat la nivelurile N III și N IV, 14 (11,7%) la N II, iar nivelul N I nu a fost înregistrat. Astfel, 88,3% dintre participanți se aflau la cele două niveluri inferioare. Analiza pe unități a evidențiat vulnerabilități mai accentuate în domeniul aplicării ciclului PDCA și integrării managementului riscurilor, utilizării datelor pentru decizie și transparență, precum și al monitorizării și evaluării. Rezultatele au evidențiat necesitatea dezvoltării întregii competențe, cu accent diferențiat asupra domeniilor insuficient consolidate.

Programul de formare a fost proiectat prin corelarea rezultatelor diagnosticului inițial cu structura competenței și cu reperele Modelului managerial fundamentat în capitolul al doilea. Cele șapte unități de competență au constituit axele curriculare ale intervenției, pentru fiecare fiind stabilite finalități formative, conținuturi și produse profesionale prin care participanții să mobilizeze achizițiile în situații relevante pentru activitatea OLSDÎ [18].

Strategia metodologică a valorificat *învățarea prin acțiune, situațiile-problemă, studiile de caz, analiza datelor și evidențelor, simularea, învățarea colaborativă, reflecția profesională și feedbackul formativ*.

Tabelul 2. Structura Programului de formare a competenței de management al calității

Sursa: elaborat de autoare

Unitatea de competență	Finalitatea formativă	Conținuturi dominante	Produs formativ
Valorizarea fundamentelor teoretice ale managementului calității	Utilizarea argumentată a conceptelor și principiilor managementului calității	Concepte fundamentale; principii; repere și modele de calitate; contextualizare	Analiză argumentată a unei situații profesionale din perspectiva managementului calității
Diagnoza și prognoza calității educației	Identificarea problemelor, cauzelor, tendințelor și riscurilor pe baza datelor	Indicatori; analiza datelor; analiza cauzală; tendințe; scenarii; riscuri	Diagnoza unei probleme și scenariu de intervenție
Planificarea strategică și operațională a calității	Transformarea diagnozei în obiective, rezultate și intervenții coerente	Obiective; rezultate; indicatori; activități; resurse; responsabilități	Matrice/plan de intervenție
Monitorizarea și evaluarea calității	Urmărirea progresului și interpretarea rezultatelor în vederea reglării	Indicatori; instrumente de monitorizare; evaluarea rezultatelor; constatări și concluzii evaluative	Instrument/plan de monitorizare și concluzii de evaluare
Utilizarea datelor pentru fundamentarea deciziilor și asigurarea transparenței	Fundamentarea deciziilor și comunicarea rezultatelor pe baza evidențelor	Selectarea, verificarea, analiza, interpretarea, vizualizarea și comunicarea datelor	Sinteză/reprezentare a datelor și decizie argumentată
Leadershipul și colaborarea în managementul calității	Coordonarea participativă și dezvoltarea relațiilor de colaborare	Leadership; comunicare; responsabilitate distribuită; colaborare; feedback	Mecanism/plan de colaborare și feedback
Îmbunătățirea continuă prin aplicarea ciclului PDCA și integrarea managementului riscurilor	Integrarea rezultatelor într-un proces ciclic de reglare și dezvoltare	PDCA; managementul riscurilor; feedback; acțiuni preventive și corective	Plan de îmbunătățire fundamentat prin PDCA

Evaluarea comparativă PRE–POST a fost realizată în baza aceluiași Referențial și asupra acelorași 120 de participanți. Analiza descriptivă a evidențiat creșteri ale scorurilor pentru toate cele șapte unități de competență, cu diferențe ale mediilor cuprinse între +0,79 și +0,93 puncte pe scala 0–3. În toate cazurile, mediana s-a deplasat de la 1 la 2, corespunzător trecerii centrului distribuției de la N III – în dezvoltare la N II – funcțional.

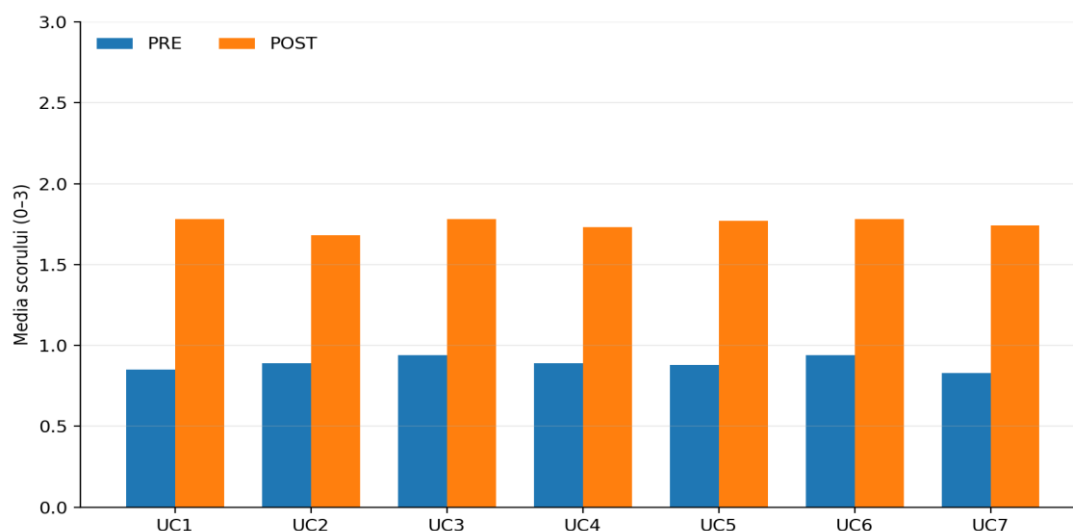


Figura 2. Evoluția valorilor medii PRE–POST pentru cele șapte unități de competență

Sursa: elaborată de autoare în baza datelor experimentale.

Datele prezentate în Figura 2 evidențiază o evoluție pozitivă și sistematică a valorilor medii pentru toate cele șapte unități de competență. Cele mai mari creșteri descriptive au fost înregistrate pentru valorizarea fundamentelor teoretice ale managementului calității (+0,93), îmbunătățirea continuă prin aplicarea ciclului PDCA și integrarea managementului riscurilor (+0,91) și utilizarea datelor pentru fundamentarea deciziilor și asigurarea transparenței (+0,89). Evoluția ultimelor două unități este deosebit de relevantă, întrucât acestea au prezentat vulnerabilități accentuate la evaluarea inițială. Creșterea valorilor medii pentru toate unitățile, coroborată cu deplasarea mediane de la 1 la 2, evidențiază caracterul generalizat al evoluției competenței, fără ca progresul să fie limitat la un singur domeniu.

La nivel global, **media competenței a crescut de la 6,23 la 12,26 puncte din maximum 21**, iar mediana de la 6,00 la 12,50 puncte. Modificările au fost evidențiate și prin redistribuirea participanților între nivelurile de competență, prezentată în Tabelul 3.

Tabelul 3. Distribuția nivelurilor globale ale competenței de management al calității în etapele PRE și POST

Nivelul competenței	PRE n	PRE %	POST n	POST %
<i>N I – avansat</i>	0	0,0%	23	19,2%
<i>N II – funcțional</i>	14	11,7%	57	47,5%
<i>N III – în dezvoltare</i>	53	44,2%	36	30,0%
<i>N IV – insuficient</i>	53	44,2%	4	3,3%
<i>Total</i>	120	100%	120	100%

După intervenția formativă, *66,7% dintre participanți s-au situat la nivelurile N I și N II*, comparativ cu 11,7% în etapa PRE, iar ponderea nivelului N IV s-a redus de la 44,2% la 3,3%. Caracterul intrasubiecți al designului a permis și examinarea traseelor individuale: 115 participanți (95,8%) au trecut la un nivel global superior, cinci (4,2%) au rămas la același nivel și nu au fost înregistrate treceri la niveluri inferioare. Totodată, toți cei 120 de participanți au obținut un scor global POST superior celui PRE, inclusiv în situațiile în care nivelul de clasificare s-a menținut.

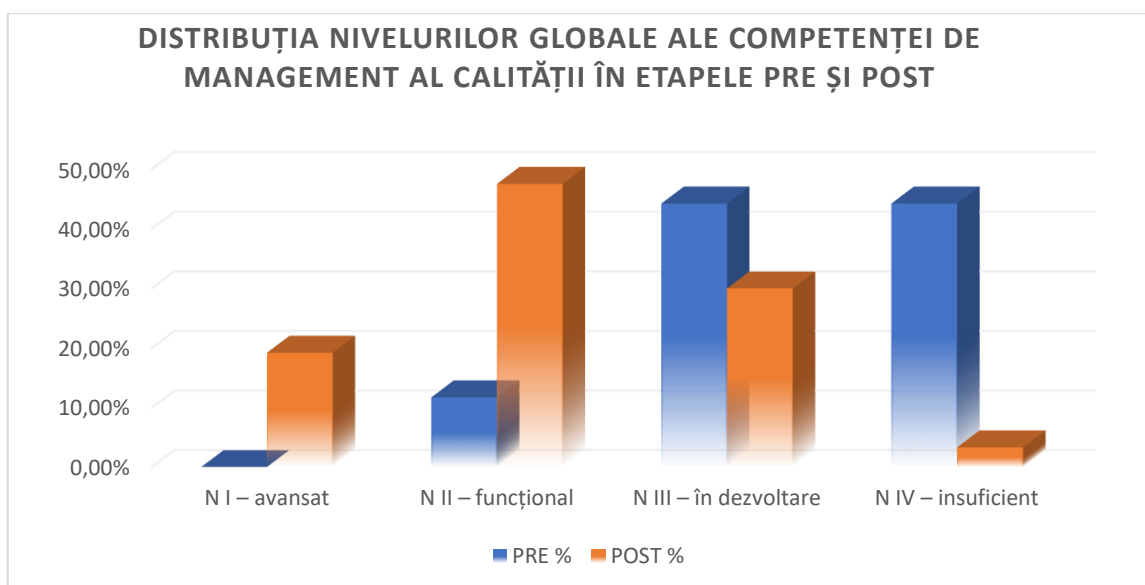


Figura 3. Distribuția nivelurilor globale ale competenței de management al calității în etapele PRE și POST

Sursa: elaborată de autoare în baza datelor experimentale

Analiza calitativă a răspunsurilor postformare și a produselor elaborate în cadrul programului a completat interpretarea rezultatelor cantitative. Exemplele analizate au ilustrat o utilizare mai structurată a datelor în identificarea problemelor și prioritizarea intervențiilor, diferențierea diagnozei de prognoză, corelarea obiectivelor cu indicatorii și resursele, delimitarea monitorizării de evaluare, implicarea actorilor și aplicarea ciclului PDCA pentru proiectarea măsurilor de ajustare și îmbunătățire. Aceste dovezi au permis contextualizarea scorurilor PRE–POST și ilustrarea unor modalități concrete de manifestare a competenței. Ele nu au constituit însă o măsurare independentă sau un test suplimentar al rezultatelor intervenției, interpretarea lor fiind realizată în raport cu indicatorii și descriptorii Referențialului.

Analiza inferențială a urmărit verificarea semnificației statistice a diferențelor PRE–POST prin aplicarea testului neparametric Wilcoxon pentru eșantioane perechi, adecvat caracterului ordinal al datelor și designului cu măsurători repetate. Prelucrarea datelor a fost realizată în IBM SPSS Statistics, versiunea 29, iar semnificația statistică a fost completată prin estimarea mărimii efectului [8].

Analiza inferențială, realizată prin testul Wilcoxon pentru eșantioane perechi, a evidențiat *diferențe statistic semnificative între evaluările PRE și POST pentru toate cele șapte unități de competență și pentru scorul global* ($p < 0,001$), asociate unor mărimi ridicate ale efectului. Cele mai mari valori ale coeficientului r au fost înregistrate pentru utilizarea datelor în fundamentarea deciziilor și asigurarea transparenței ($r = 0,936$) și pentru îmbunătățirea continuă prin aplicarea ciclului PDCA și integrarea managementului riscurilor ($r = 0,902$), domenii cu vulnerabilități accentuate la evaluarea inițială. Pentru scorul global, diferența a fost statistic semnificativă ($Z = -9,569$; $p < 0,001$; $r = 0,874$), rezultatele menținându-și semnificația și după aplicarea corecției Bonferroni pentru comparații multiple ($\alpha = 0,00625$). Convergența analizelor descriptive și inferențiale evidențiază o evoluție pozitivă și consistentă a competenței în intervalul investigat.

Tabelul 4. Rezultatele testului Wilcoxon pentru comparația PRE–POST a celor șapte unități de competență și a scorului global (N = 120)

Sursa: elaborat de autoare în baza datelor experimentale prelucrate în IBM SPSS Statistics

Variabila analizată	Ranguri pozitive POST > PRE	Ranguri negative POST < PRE	Egalități	Z	p	r
UC1. Valorizarea fundamentelor teoretice ale managementului calității	92	0	28	−8,881	<0,001	0,811
UC2. Diagnoza și prognoza calității educației	87	0	33	−8,969	<0,001	0,819
UC3. Planificarea strategică și operațională a calității	82	0	38	−8,358	<0,001	0,763
UC4. Monitorizarea și evaluarea calității	94	0	26	−9,424	<0,001	0,860
UC5. Utilizarea datelor pentru fundamentarea deciziilor și asigurarea transparenței	106	0	14	−10,249	<0,001	0,936
UC6. Leadershipul și colaborarea în managementul calității	94	0	26	−9,424	<0,001	0,860
UC7. Îmbunătățirea continuă prin aplicarea ciclului PDCA și integrarea managementului riscurilor	103	0	17	−9,886	<0,001	0,902
Scor global al competenței	120	0	0	−9,569	<0,001	0,874

Notă: valorile Z și p, precum și rangurile pozitive, negative și egalitățile, au fost obținute prin testul Wilcoxon în IBM SPSS Statistics 29. Mărima efectului a fost estimată prin coeficientul r, calculat ca raport dintre valoarea absolută a statisticii Z și rădăcina pătrată a numărului total de observații (N = 120).

Analizele complementare nu au evidențiat *experiența profesională drept factor asociat sistematic nivelului inițial, postformare sau progresului global*, coeficienții Spearman fiind nesemnificativi statistic. Nici funcția ocupată nu a diferențiat semnificativ scorurile globale PRE și POST. Deși pentru progresul global testul Kruskal–Wallis a indicat o diferență semnificativă ($H(4) = 10,544$; $p = 0,032$), mărima efectului a fost redusă ($\epsilon^2 = 0,057$), iar comparațiile post-hoc ajustate prin procedura Holm nu au identificat diferențe semnificative între perechi. Prin urmare, rezultatele nu susțin existența unei diferențieri sistematice a progresului în funcție de poziția profesională, evoluția favorabilă manifestându-se transversal în lotul investigat.

Coroborarea rezultatelor susține *coerența funcțională a relației dintre Modelul managerial, competența de management al calității, Referențial, programul de formare și evaluarea PRE–POST*. Modelul configurează cadrul managerial și mecanismul de funcționare, competența specialistului reprezintă o resursă profesional-managerială necesară valorificării acestora, Referențialul asigură operaționalizarea competenței, iar programul de formare creează contexte pentru dezvoltarea și aplicarea sa. În raport cu ipoteza cercetării, rezultatele oferă *suport empiric componentei formative*,

evidențiind asocierea participării specialiștilor OLSDÎ la un demers formativ fundamentat metodologic cu o evoluție pozitivă, statistic semnificativă și consistentă a competenței de management al calității.

Interpretarea rezultatelor este delimitată de *designul intrasubiecți PRE–POST cu un singur lot*, fără grup de control independent, care nu permite atribuirea cauzală exclusivă a progresului programului de formare. De asemenea, intervalul apropiat dintre finalizarea intervenției și evaluarea postformare nu permite aprecierea durabilității achizițiilor și a transferului acestora în practica organizațională. În ansamblu, rezultatele capitolului al treilea, susținute de convergența analizelor descriptive și inferențiale și completate prin dovezi calitative ilustrative, evidențiază relevanța demersului integrat de diagnosticare, formare și evaluare și fundamentează rolul competenței specialistului OLSDÎ drept *condiție profesional-managerială necesară valorificării Modelului managerial*, fără a echivala cu validarea experimentală a efectelor sistemice ale acestuia asupra calității educației.

CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI

Cercetarea realizată a urmărit fundamentarea teoretică și praxiologică a managementului calității în învățământul general la nivel local și elaborarea unei soluții manageriale adaptate responsabilităților Organului Local de Specialitate în Domeniul Învățământului. Coroborarea rezultatelor analizei teoretice și comparative, a cadrului normativ și instituțional, a demersului de modelare managerială și a cercetării empirice și experimentale permite formularea următoarelor concluzii generale:

1. Analiza teoretico-metodologică și comparativă a managementului calității, a modelelor și cadrelor de referință și a experiențelor internaționale a permis delimitarea reperelor relevante pentru nivelul OLSDÎ: *abordarea sistemică și procesuală, orientarea spre beneficiar, leadershipul și cultura calității, managementul bazat pe date și dovezi, evaluarea orientată spre dezvoltare și îmbunătățirea continuă*. Analiza cadrului normativ și instituțional a evidențiat existența unor responsabilități explicite ale OLSDÎ, concomitent cu insuficienta articulare a acestora într-un cadru managerial integrat. Studiul preexperimental cu 141 de specialiști OLSDÎ a evidențiat, din perspectiva respondenților, neuniformități și vulnerabilități percepute în funcționarea proceselor de management al calității, constituind premise empirice pentru aprofundarea soluției manageriale și a componentei competențiale [23; 24].

2. Competența de management al calității învățământului general a specialistului OLSDÎ a fost conceptualizată ca un construct profesional-managerial integrator, structurat prin componentele *conceptual-normativă, procesual-managerială, analitic-decizională și axiologic-relațională*, cu *dimensiunea digitală* integrată transversal. Competența a fost operaționalizată, în vederea diagnosticării, formării și evaluării, prin șapte unități de competență, 21 de indicatori și descriptori, concretizați în Referențialul de evaluare elaborat în cadrul cercetării.

3. A fost elaborat Modelul managerial de asigurare a calității învățământului general la nivelul OLSDÎ, conceput ca un sistem deschis, dinamic și integrator, care articulează fundamentele teoretice, normative și axiologice, resursele, competența specialistului, opt direcții interdependente de asigurare a calității, mecanismul managerial, rezultatele și conexiunile de feedback. Delimitarea celor opt direcții a permis diferențierea domeniilor concrete de intervenție de management al calității învățământului general ca logică managerială integratoare [22; 25].

4. Mecanismul managerial de operaționalizare a Modelului a fost configurat prin cinci macroprocese interdependente – *diagnoza și prognoza; elaborarea politicii și planificarea strategică a calității; organizarea și implementarea intervențiilor; monitorizarea și evaluarea; feedbackul și îmbunătățirea continuă* –, contextualizate în logica PDCA. Managementul riscurilor și dimensiunea digitală au fost integrate transversal. Pentru operaționalizarea metodologică a Modelului a fost structurat un sistem funcțional de instrumente manageriale, organizat în corespondență cu aceste procese și orientat spre susținerea corelației dintre date, probleme/nevoi, priorități, obiective, intervenții, indicatori, rezultate, feedback și măsuri de îmbunătățire [26].

5. Programul și demersul acțional de formare, elaborate în corelație cu structura competenței, Referențialul, mecanismul managerial și necesitățile formative identificate, au fost implementate și evaluate într-un design intrasubiecți PRE–POST cu 120 de specialiști OLSDÎ. Rezultatele au evidențiat o evoluție pozitivă și statistic semnificativă a competenței pentru toate cele șapte unități și pentru scorul global, 115 participanți (95,8%) trecând la un nivel global superior. Rezultatele susțin relevanța cadrului metodologic de diagnosticare–formare–evaluare și rolul competenței ca o condiție

profesional-managerială necesară valorificării Modelului, fără a constitui o măsurare directă a efectelor sistemice ale acestuia asupra calității învățământului general [26].

Limitele cercetării sunt determinate de utilizarea unui design intrasubiecți PRE–POST cu un singur lot, absența unui grup de control și realizarea evaluării postformare într-un interval apropiat de finalizarea intervenției. În consecință, nu poate fi încă apreciată durabilitatea pe termen lung a achizițiilor, transferul acestora în practica organizațională și nici efectul sistemic al implementării Modelului asupra proceselor și rezultatelor educaționale.

RECOMANDĂRI

R1. Pentru Ministerul Educației și Cercetării (MEC) – valorificarea Modelului managerial ca reper metodologic pentru managementul calității la nivel local, prin pilotare în contexte teritoriale diferite și evaluarea condițiilor de aplicare, înaintea unei eventuale extinderi naționale.

R2. Pentru MEC și Institutul Național pentru Educație și Leadership (INEL) – elaborarea unui profil competențial al specialistului OLSDÎ în managementul calității și integrarea în programele de dezvoltare profesională a celor patru componente ale competenței și a celor șapte unități operaționalizate prin Referențial.

R3. Pentru OLSDÎ – organizarea managementului calității printr-un mecanism integrat de diagnoză și prognoză, planificare, organizare și implementare, monitorizare și evaluare, feedback și îmbunătățire continuă, aplicat diferențiat celor opt direcții de asigurare a calității.

R4. Pentru OLSDÎ și instituțiile de învățământ – consolidarea managementului bazat pe date, prin proceduri unitare de colectare, verificare, analiză și comunicare a informațiilor, valorificarea rezultatelor evaluării în decizii și intervenții, integrarea funcțională a instrumentelor digitale și respectarea principiilor etice privind utilizarea datelor.

R5. Pentru activitatea de monitorizare și sprijin metodologic – consolidarea circuitului monitorizare – analiză – feedback – consiliere și sprijin – urmărirea aplicării recomandărilor, cu delimitarea responsabilităților OLSDÎ de evaluarea externă formală realizată de structurile abilitate.

R6. Pentru managementul calității la nivel local – integrarea transversală a managementului riscurilor în procesele manageriale, prin identificarea vulnerabilităților, estimarea probabilității și impactului, stabilirea măsurilor preventive și corective și reevaluarea periodică a riscurilor.

R7. Pentru dezvoltarea profesională a specialiștilor OLSDÎ – utilizarea Programului de formare și a Referențialului pentru diagnosticarea necesităților și proiectarea unor trasee formative diferențiate, cu accent pe managementul bazat pe date, monitorizare și evaluare, PDCA, leadership colaborativ și managementul riscurilor.

R8. Pentru cercetările ulterioare – investigarea Modelului în contexte teritoriale diverse, prin designuri cu grup de comparație/control și evaluări longitudinale, pentru aprecierea transferului competențelor în practica profesională și a efectelor implementării Modelului asupra proceselor organizaționale și indicatorilor calității educației.

R9. Pentru Agențiile Teritoriale pentru Educație (ATE) – valorificarea și adaptarea reperelor Modelului managerial, mecanismului și instrumentelor elaborate în cercetare la atribuțiile și cadrul normativ, funcțional și organizațional al noilor structuri.

BIBLIOGRAFIE

1. ANDRIȚCHI, V. Managementul calității în domeniul resurselor umane. În: *Univers Pedagogic*. 2011, nr. 1, pp. 87–94. ISSN 1811-5470.
2. BACIU, S. Paradigma managementului calității în instituțiile de învățământ superior. Chișinău: ASEM, 2014. ISBN 978-9975-75-690-7.
3. BUNDESMINISTERIUM FÜR BILDUNG, WISSENSCHAFT UND FORSCHUNG (BMBWF). Qualitätsmanagement Schule (QMS): Das nationale Qualitätsmanagementsystem für Schulen in Österreich. Wien, 2021.
4. COJOCARU, V. Gh. Competență, Performanță, Calitate. Concepte și aplicații în educație. Chișinău: Tipografia UPS „Ion Creangă”, 2016. ISBN 978-9975-46-281-5.
5. DEMING, W. E. *Out of the Crisis*. Cambridge, MA: MIT Press, 1986.
6. EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT (EFQM). The EFQM Model 2025 [online]. Brussels: EFQM, 2025 [citat 13.08.2026]. Disponibil: <https://efqm.org/the-efqm-model/>
7. EUROPEAN INSTITUTE OF PUBLIC ADMINISTRATION (EIPA). CAF 2020 – The Common Assessment Framework: Improving Public Organisations through Self-Assessment. Maastricht: EIPA, 2020. Disponibil: <https://www.eupan.eu/caf/>
8. FIELD, A. *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics*. 6th ed. London: SAGE Publications, 2024.
9. GUȚU, V. Cadrul de referință al managementului educațional în Republica Moldova: indicatori și descriptori. Chișinău: USM, 2012.
10. GUȚU, V. Sistemul de asigurare a calității în învățământul primar și secundar general la nivel local. Chișinău: USM, 2012. ISBN 978-9975-71-319-1.
11. GUVERNUL REPUBLICII MOLDOVA. Hotărârea Guvernului nr. 114 din 7 martie 2023 cu privire la aprobarea Strategiei de dezvoltare „Educația 2030” și a Programului de implementare a acesteia pentru anii 2023–2025.
12. GUVERNUL REPUBLICII MOLDOVA. Hotărârea Guvernului nr. 330 din 31 mai 2023 cu privire la aprobarea Cadrului Național al Calificărilor. În: *Monitorul Oficial al Republicii Moldova*. 2023, nr. 237–239, art. 579.
13. GUVERNUL REPUBLICII MOLDOVA. Hotărârea Guvernului nr. 404 din 16 iunie 2015 cu privire la aprobarea Regulamentului-cadru de organizare și funcționare a organului local de specialitate în domeniul învățământului și a structurii-tip a acestuia.
14. HARVEY, L.; GREEN, D. Defining quality. În: *Assessment & Evaluation in Higher Education*. 1993, 18(1), pp. 9–34. DOI 10.1080/0260293930180102.
15. INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. ISO 21001:2025. Educational organizations — Management systems for educational organizations — Requirements with guidance for use. 2nd ed. Geneva: ISO, 2025.
16. IOSIFESCU, Ș. Calitatea educației: concept, principii, metodologii. București: Editura 2000+ Consulting, 2008.
17. JURAN, J. M. The Quality Trilogy. În: *Quality Progress*. 1986, vol. 19, nr. 8, pp. 19–24.
18. KNOWLES, M. S.; HOLTON III, E. F.; SWANSON, R. A.; ROBINSON, P. A. *The Adult Learner: The Definitive Classic in Adult Education and Human Resource Development*. 9th ed. Routledge, 2020.

19. MINISTERUL EDUCAȚIEI ȘI CERCETĂRII AL REPUBLICII MOLDOVA. Instrucțiunea privind organizarea și desfășurarea procesului de monitorizare și asistență metodologică externă în învățământul primar și secundar, ciclurile I și II, aprobată prin Ordinul nr. 89 din 23.01.2025.
20. MINISTRY OF EDUCATION AND RESEARCH OF ESTONIA. HaridusSilm – Smart Decisions with Haridussilm [online]. [cit. 15.08.2026]. Disponibil: <https://haridussilm.ee/en>
21. PARLAMENTUL REPUBLICII MOLDOVA. Codul educației al Republicii Moldova nr. 152 din 17 iulie 2014, cu modificările ulterioare.
22. POPA, V. Direcții de asigurare a calității în educație la nivelul Organului Local de Specialitate în Domeniul Învățământului. În: Învățământul superior: tradiții, valori, perspective: conferință științifică internațională, Chișinău, 29–30 septembrie 2023. Chișinău, 2023, pp. 123–136. ISBN 978-9975-46-816-9.
23. POPA, V. Managementul calității educației la nivel local. În: ANDRIȚCHI, V.; ȚÎBULEAC, A., coord.; VERDEȘ, T. et al. Monitorizarea implementării curriculumului la limba engleză: Ghid metodologic. Chișinău: [S. n.], 2024 (Print-Caro), pp. 100–107. ISBN 978-5-85748-009-0; ISBN 978-5-85748-010-6 (PDF).
24. POPA, V. Valorile experimentale ale managementului calității în educație la nivel local. În: Kreatikon: Creativitate–Formare–Performanță. „Creativitate și inovare – premise ale excelenței în educație”, Iași, 25–26 aprilie 2026, pp. 303–308. ISSN 2068-1372.
25. POPA, V.; ANDRIȚCHI, V. Asigurarea calității în educație la nivelul organului local de specialitate în domeniul învățământului: fundamentarea unui model managerial. În: Univers Pedagogic. 2026, nr. 2(90), pp. 60–69. ISSN 1811-5470. DOI 10.52387/1811-5470.2026.2.10.
26. POPA, V.; ANDRIȚCHI, V. Quality management instruments in local structures for the administration of general education in the Republic of Moldova: an integrative conceptual model based on the PDCA cycle. În: Euromentor. Studii despre educație. București, 2026, nr 3, pp. 135-159. ISSN 2067-7839; e-ISSN 2247-9376; ISSN-L 2068-780X.
27. SALLIS, E. Total Quality Management in Education. 3rd ed. London: Kogan Page, 2002.

LISTA PUBLICAȚIILOR AUTORULUI LA TEMA TEZEI

1. Articole în reviste științifice

POPA, Violeta. Aspecte teoretice ale asigurării calității educației la nivel local. În: Acta et Commentationes, seria Științe ale Educației. 2022, Nr. 2(28), pp. 153-163. ISSN 1857-0623. Disponibil: https://ibn.idsi.md/vizualizare_articol/163382

POPA, Violeta. Quality management models in education at the Local Specialized Authority in the Domain of Education: comparative analysis and proposal of an integrated model for the Republic of Moldova. În: Studia Universitatis Moldaviae, seria Științe ale Educației. 2026, Nr. 5(195), pp. 191-201. ISSN 1857-2103. Disponibil: https://educational.studiamsu.md/wp-content/uploads/2026/06/21_Popa.pdf

POPA, Violeta; ANDRIȚCHI, Viorica. Asigurarea calității în educație la nivelul organului local de specialitate în domeniul învățământului: fundamentarea unui model managerial. În: Univers Pedagogic. 2026, Nr. 2(90), pp. 60-69. ISSN 1811-5470. Disponibil: <https://up.upsc.md/wp-content/uploads/2026/06/UP-V90-Nr2-2026-p60-69.pdf>

POPA, Violeta; ANDRIȚCHI, Viorica. Quality management instruments in local structures for the administration of general education in the republic of moldova: an integrative conceptual model based on the PDCA cycle. În: Euromentor. Studii despre educație. București, 2026, nr 3, pp. 135-159. ISSN 2067-7839; e-ISSN 2247-9376; ISSN-L 2068-780X.

2. Articole în lucrările conferințelor și altor manifestări științifice

POPA, Violeta. Valorile experimentale ale managementului calității în educație la nivel local. În: Volumul simpozionului cu participare internațională *Kreatikon: Creativitate-Formare-Performanță* „Creativitate și inovare – premise ale excelenței în educație”. Universitatea „Petre Andrei” , 25-26 aprilie 2026, Iași. ISSN 2068 – 1372, pp. 303-308

POPA, Violeta. Inserția profesională a cadrelor didactice debutante - element-cheie în asigurarea calității resursei umane la nivel local. În: Materialele conf. șt. an. a doctoranzilor „Cercetare, inovare, dezvoltare”. UPS “Ion Creangă”, ediția a II-a, vol. 2. Ch., 2025. 262 p. ISBN 978-9975-48-305-6. pp. 85-92. Disponibil: <https://conf.stiu.md/sites/default/files/evenimente/volumul%202.pdf>

POPA, Violeta. Formarea continuă a specialiștilor din OLSDÎ- premisă pentru asigurarea calității la nivel local. În: Materialele conf. șt. internaționale ”Știință și educație: noi abordări și perspective”. UPS “Ion Creangă”, 24-25 martie 2023, Chișinău. Seria 25, Vol. 2. Ch., 2023. 452 p. ISBN: 978-9975-46-783-4. pp. 418-423. Disponibil: <https://dir.upsc.md/handle/123456789/5557/Conf-UPSC-24-25-03-2023-V2-p418-423.pdf>

POPA, Violeta. Direcții de asigurare a calității în educație la nivelul Organului Local de Specialitate în Domeniul Învățământului. În: Materialele conf. șt. internaționale, „Învățământul superior: tradiții, valori, perspective”. UPS “Ion Creangă”, Chișinău, 29-30 septembrie, 2023. Ch., 2023. 390 p. ISBN 978-9975-46-816-9. pp. 123-136. Disponibil: https://ibn.idsi.md/sites/default/files/imag_file/123-136_3.pdf

POPA, Violeta. Calitate în educație la nivel local prin implementarea tehnologiilor inovative. În: Materialele Congresul Internațional „Cercetare-Inovare-Antreprenoriat inovativ”. UPS “Ion Creangă”, 13-14 octombrie 2023, Chișinău. Ch., 2023. 414 p. ISBN: 978-9975-46-831-2; pp. 189-196. Disponibil: https://ibn.idsi.md/vizualizare_articol/192482

POPA, Violeta. Aspecte practice ale managementului calității educației la nivel local. În: Materialele conf. șt. studențească cu participare internațională, ediția a LXXI-a. Universitatea de Stat din Tiraspol, 20 aprilie 2022, Chișinău. Ch., 2022. 459 p. ISBN: 978-9975-76-394-3. pp. 441-447. Disponibil: https://ibn.idsi.md/vizualizare_articol/160772

POPA, Violeta. Aspecte ale managementului calității educației la nivel local. În: Materialele conf. șt. internaționale ”Adaptarea sistemului educațional la noile abordări din societatea contemporană: provocări și soluții”. Universitatea de Stat din Tiraspol, 18-19 august 2022.

3. Alte lucrări și realizări specifice diferitor domenii științifice

ANDRIȚCHI, V; ȚÎBULEAC, A.; VERDEȘ, T.; **POPA, V.** et al. Monitorizarea implementării curriculumului la limba engleză: Ghid metodologic. Ministerul Educației și Cercetării, UPS „I. Creangă”, CFCL. Chișinău, 2024 (Print-Caro). 123 p. ISBN: 978-5-85748-009-0. ISBN: 978-5-85748-010-6 (PDF)

ADNOTARE

POPA Violeta, Modelul managerial de asigurare a calității învățământului general de către Organul Local de Specialitate în Domeniul Învățământului. Teză de doctor în științe ale educației, Chișinău, 2026.

Structura tezei: introducere, trei capitole, concluzii generale și recomandări, bibliografie din 130 de titluri, 10 anexe, 147 de pagini de text de bază, 8 figuri și 31 de tabele. Rezultatele cercetării sunt publicate în 12 lucrări științifice.

Cuvinte-cheie: managementul calității, asigurarea calității, management educațional la nivel local, model managerial, mecanism managerial, competență de management al calității, management bazat pe date, PDCA, îmbunătățire continuă.

Scopul cercetării: Fundamentarea teoretico-metodologică, elaborarea și validarea Modelului managerial de asigurare a calității în învățământul general la nivel local, realizat de către Organul Local de Specialitate în Domeniul Învățământului.

Obiectivele cercetării: analiza și sistematizarea reperelor teoretice, a modelelor, cadrelor și practicilor internaționale relevante; analiza cadrului normativ al asigurării calității în învățământul general și fundamentarea cadrului axiologic și funcțional al managementului calității la nivel local, prin delimitarea sistemului de valori și principii relevante; investigarea empirică și identificarea necesităților relevante pentru dezvoltarea cercetării; elaborarea Modelului managerial de asigurare a calității în învățământul general de către OLSDÎ, a mecanismului și a sistemului de instrumente manageriale; conceptualizarea competenței de management al calității a specialistului OLSDÎ și elaborarea Referențialului de evaluare a nivelului de manifestare a acesteia; elaborarea și implementarea Programului și a demersului acțional de formare a competenței de management al calității învățământului general al specialiștilor din cadrul OLSDÎ.

Noutatea și originalitatea științifice: fundamentarea construcției teoretico-metodologice integrate a managementului calității, adaptată specificului funcțional al OLSDÎ; elaborarea Modelului managerial de asigurare a calității și configurarea mecanismului său de operaționalizare prin cinci macroprocese interdependente, contextualizate în logica PDCA, cu integrarea transversală a dimensiunii digitale și a managementului riscurilor; delimitarea celor opt direcții interdependente de asigurare a calității; conceptualizarea competenței de management al calității a specialistului OLSDÎ; elaborarea Referențialului de evaluare și a cadrului metodologic de formare a competenței; fundamentarea relației funcționale dintre Modelul managerial, mecanismul său de operaționalizare, competența specialistului, Referențial și demersul formativ.

Rezultatele științifice obținute care contribuie la soluționarea problemei științifice importante: a fost fundamentat și elaborat Modelul managerial de asigurare a calității învățământului general la nivelul OLSDÎ, conceput ca sistem deschis, dinamic și integrator, care articulează cadrul teoretic, normativ și axiologic, resursele, competența specialistului, direcțiile de intervenție, mecanismul managerial și conexiunile de feedback; a fost configurat mecanismul managerial prin cinci macroprocese interdependente și a fost structurat sistemul funcțional de instrumente necesar operaționalizării acestuia; a fost conceptualizată competența de management al calității a specialistului OLSDÎ și elaborat Referențialul de evaluare; a fost elaborat, implementat și evaluat demersul formativ destinat dezvoltării competenței de management al calității.

Semnificația teoretică: dezvoltarea cadrului conceptual și metodologic al managementului calității în învățământul general la nivel local prin fundamentarea unei abordări sistemice, procesuale și integratoare adaptate specificului funcțional al OLSDÎ; fundamentarea cadrului axiologic și principal al managementului calității; delimitarea cadrului funcțional prin opt direcții interdependente de intervenție; fundamentarea mecanismului managerial și a caracterului său ciclic și autoreglator; dezvoltarea conceptului de competență de management al calității a specialistului OLSDÎ și explicitarea relației funcționale dintre Modelul managerial, mecanismul de operaționalizare și competența specialistului.

Valoarea aplicativă: Modelul managerial și mecanismul său de operaționalizare, care pot constitui repere metodologice pentru organizarea managementului calității la nivel local; Referențialul de evaluare a competenței de management al calității; Programul și demersul acțional de formare; sistemul funcțional de instrumente manageriale pentru diagnoză și prognoză, planificare, organizare și implementare, monitorizare și evaluare, fundamentarea deciziilor pe date, feedback și îmbunătățire continuă; precum și cadrul metodologic de evaluare PRE–POST a evoluției competenței profesionale. Rezultatele cercetării oferă repere pentru dezvoltarea profesională a specialiștilor și pentru organizarea coerentă a proceselor de management al calității la nivel local.

Implementarea rezultatelor științifice: rezultatele cercetării au fost valorificate prin studiul empiric preexperimental realizat cu participarea a 141 de specialiști OLSDÎ din 35 de raioane/municipii, inclusiv UTA Găgăuzia, și prin implementarea, pe parcursul a opt săptămâni, a Programului de formare cu 120 de specialiști OLSDÎ, evaluați în cadrul unui design intrasubiecți PRE–POST. Demersul a inclus utilizarea Referențialului de evaluare, valorificarea instrumentelor manageriale și elaborarea unor produse formative aplicative. Rezultatele evaluării PRE–POST au evidențiat diferențe statistic semnificative pentru toate cele șapte unități de competență și pentru scorul global, fiind diseminate prin publicații și manifestări științifice naționale și internaționale.

ANNOTATION

POPA Violeta, The Managerial Model for Quality Assurance in General Education by the Local Specialized Authority in the Domain of Education. Doctoral Thesis in Educational Sciences, Chişinău, 2026.

Thesis structure: introduction, three chapters, general conclusions and recommendations, a bibliography comprising 130 references, 10 appendices, 147 pages of main text, 8 figures, and 31 tables. The research findings have been published in 12 scientific publications.

Keywords: quality management, quality assurance, educational management at the local level, managerial model, managerial mechanism, quality management competence, data-driven management, PDCA, continuous improvement.

Research aim: To provide the theoretical and methodological foundations for, develop, and validate the Managerial Model for Quality Assurance in General Education at the local level, implemented by the Local Specialized Authority in the Domain of Education (OLSDÎ).

Research objectives: to analyse and systematise relevant theoretical foundations, models, frameworks, and international practices; to analyse the regulatory framework for quality assurance in general education and establish the axiological and functional foundations of quality management at the local level by identifying the relevant system of values and principles; to conduct an empirical investigation and identify needs relevant to the further development of the research; to develop the Managerial Model for Quality Assurance in General Education by OLSDÎ, together with its managerial mechanism and system of management tools; to conceptualise the quality management competence of OLSDÎ specialists and develop a Reference Framework for Assessing the Level of Demonstration of this Competence; to develop and implement the Training Programme and the action-oriented approach for developing the quality management competence of OLSDÎ specialists in general education.

Scientific novelty and originality: the establishment of an integrated theoretical and methodological framework for quality management adapted to the specific functions of OLSDÎ; the development of the Managerial Model for Quality Assurance and the configuration of its operationalisation mechanism through five interdependent macroprocesses, contextualised within the PDCA cycle, with the digital dimension and risk management integrated as cross-cutting components; the identification of eight interdependent areas of quality assurance; the conceptualisation of the quality management competence of OLSDÎ specialists; the development of the Competence Assessment Reference Framework and the methodological framework for competence development; and the substantiation of the functional relationship between the Managerial Model, its operationalisation mechanism, specialists' competence, the Assessment Reference Framework, and the training approach.

Scientific results obtained that contribute to solving the significant scientific problem: the Managerial Model for Quality Assurance in General Education at the OLSDÎ level was theoretically substantiated and developed as an open, dynamic, and integrated system linking the theoretical, regulatory, and axiological foundations, resources, specialists' competence, areas of intervention, the managerial mechanism, and feedback loops; the managerial mechanism was configured through five interdependent macroprocesses, and a functional system of management tools required for its operationalisation was structured; the quality management competence of OLSDÎ specialists was conceptualised, and the Competence Assessment Reference Framework was developed; and the training approach aimed at developing quality management competence was designed, implemented, and evaluated.

Theoretical significance: the advancement of the conceptual and methodological framework for quality management in general education at the local level through the substantiation of a systemic, process-based, and integrative approach adapted to the specific functions of OLSDÎ; the establishment of the axiological framework and underlying principles of quality management; the definition of the functional framework through eight interdependent areas of intervention; the substantiation of the managerial mechanism and its cyclical and self-regulating nature; the development of the concept of quality management competence of OLSDÎ specialists; and the clarification of the functional relationship between the Managerial Model, its operationalisation mechanism, and specialists' competence.

Practical value: the Managerial Model and its operationalisation mechanism, which may serve as methodological reference points for organising quality management at the local level; the Quality Management Competence Assessment Reference Framework; the Training Programme and the action-oriented training approach; the functional system of management tools for diagnosis and forecasting, planning, organisation and implementation, monitoring and evaluation, data-informed decision-making, feedback, and continuous improvement; and the methodological framework for PRE–POST assessment of professional competence development. The research findings provide reference points for the professional development of specialists and the coherent organisation of quality management processes at the local level.

Implementation of scientific results: the research findings were applied through a pre-experimental empirical study involving 141 OLSDÎ specialists from 35 districts and municipalities, including the Autonomous Territorial Unit of Gagauzia, and through the implementation of an eight-week Training Programme involving 120 OLSDÎ specialists, assessed using a within-subjects PRE–POST design. The approach included the use of the Competence Assessment Reference Framework, the application of management tools, and the development of practical training outputs. The PRE–POST assessment results revealed statistically significant differences across all seven competence units and in the overall score. The findings were disseminated through publications and national and international scientific events.

POPA VIOLETA

**MODELUL MANAGERIAL DE ASIGURARE A CALITĂȚII ÎNVĂȚĂMÂNTULUI
GENERAL DE CĂTRE ORGANUL LOCAL DE SPECIALITATE ÎN DOMENIUL
ÎNVĂȚĂMÂNTULUI**

531.02. MANAGEMENT EDUCAȚIONAL

Rezumatul tezei de doctor în științe ale educației

Aprobat spre tipar: _____

Hârtie offset. Tipar offset

Coli de tipar: 2,25

Formatul hârtiei: 60x84 1/16

Tiraj: 30 ex.

Comanda nr.: 6

Universitatea Pedagogică de Stat "Ion Creangă" din Chișinău

Str. I. Creangă 1, Chișinău, MD-2069