

**Remus Chină**

**Managementul Calității**  
**în**  
**Învățământul Preuniversitar**  
**-referențiale, modele, tehnici, instrumente-**



**EDITURA UNIVERSITARĂ**  
**București, 2015**

*Mulțumiri*

*prof. univ. dr. dr. Nicolae George Drăgulănescu  
pentru colaborarea eficientă și pro-activă în realizarea acestui proiect!*

## CUVÂNT ÎNAINTE

Cartea prof. dr. Remus CHINĂ intitulată „*Managementul calității în învățământul preuniversitar (referențiale, modele, tehnici, instrumente)*” reprezintă o amplă lucrare de referință - pentru întreg subsistemul educațional preuniversitar din România - având ca scop principal eficientizarea abordării asigurării calității proceselor, produselor și serviciilor educaționale specifice învățământului preuniversitar.

Ea se constituie ca o *alternativă argumentată, deci credibilă și convingătoare*, la actuala abordare oficială a asigurării calității educației în învățământul preuniversitar și superior din România (introdusă prin *Ordonanța nr.75/2005*, aprobată prin *Legea nr.87/2006 privind asigurarea calității educației*), care s-a dovedit a fi, după un deceniu de aplicare, din multiple și importante motive - prezentate pe larg și în această lucrare - *simultan ineficace, ineficientă și chiar contraproductivă* (mai ales prin birocrăția datorată prea numeroaselor “forme fără fond” puse în circulație, în absența generării proclamatei și mult așteptatei încrederi a părților interesate!!!).

Precizăm că, începând din anul 1998, doar în învățământul superior european, au avut loc mai multe reuniuni paneuropene ale miniștrilor de resort consacrate măsurilor necesare pentru înființarea „*Spațiului European al Învățământului Superior*” (SEIS) și introducerii *sistemelor de asigurare a calității* – doar în universități și la nivel național. Reuniunile încheiate cu decizii majore pentru asigurarea calității educației (doar în învățământul superior) au fost următoarele:

■ **Declarația de la Bologna (1999)** – în cadrul căreia au fost stabilite *6 obiective vizând compatibilizarea/convergența sistemelor de învățământ superior până în anul 2010* (inclusiv prin promovarea cooperării europene în asigurarea calității).

■ **Reuniunea de la Berlin (2003)** – care a constatat necesitatea definirii și implementării în fiecare stat membru al CEE a unui *sistem național de asigurare a calității în învățământul superior*. S-a stabilit de comun acord că “*responsabilitatea primară pentru asigurarea calității în învățământul superior aparține fiecărei instituții.*”

■ **Reuniunea de la Bergen (2005)** – care, printre altele, a aprobat un document esențial intitulat “*Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area*” - elaborat de ENQA (European Network for Quality Assurance in Higher Education, [www.enqa.eu](http://www.enqa.eu)), utilizat exclusiv pentru evaluarea agențiilor de asigurare a calității în învățământul superior

Ca răspuns la toate aceste recomandări europene și în perspectiva iminentei aderări a României la Uniunea Europeană (eveniment produs la 01.01.2007), țara noastră s-a angajat - prin *Ordonanța nr.75/2005*, aprobată prin *Legea nr.87/2006 privind asigurarea calității educației* - să introducă asigurarea calității educației nu numai în învățământul superior ci și în învățământul preuniversitar, înființând (prin aceeași reglementare) și câte o agenție guvernamentală specializată - ARACIS (Agenția Română pentru Asigurarea Calității în Învățământul Superior) și ARACIP (Agenția Română pentru Asigurarea Calității în Învățământul Preuniversitar).

Procedându-se astfel într-un moment de importanță istorică pentru România – deși nu a existat și o recomandare expresă a UE, s-a dorit, probabil, să se ofere un exemplu românesc „original” celorlalte state membre ale Uniunii Europene. De remarcat că, pe plan european, nu existau reglementări și agenții similare ARACIP, dedicate exclusiv asigurării calității în învățământul preuniversitar.

De menționat că în România anului 2005 exista atât o utilă experiență de peste un deceniu în acreditarea universităților („operație” inclusă ulterior nefiresc în asigurarea calității) - în cadrul fostului CNEAA, devenit ARACIS - cât și o experiență de peste două decenii în asigurarea calității în mediile industriale și de afaceri. Dar, din păcate, la elaborarea și implementarea noii legislații privind asigurarea calității educației nu numai că nu au participat și profesorii de managementul calității și puținii experți români în asigurarea calității (în mediul de afaceri) existenți în țară (inclusiv cei certificați pe plan internațional), dar a fost decisă și frecvent declarată separarea totală și intenționată a asigurării calității în mediul educațional de asigurarea calității în mediul de afaceri !!!!

În aceste circumstanțe, misiunea ARACIP – nevoită să plece practic de la zero, în cele peste 6000 de școli de la noi - a fost incomparabil mai dificilă decât cea a ARACIS (care - împreună cu cele cca. 120 de universități de la noi - a beneficiat și beneficiază atât de suportul organismelor paneuropene dedicate exclusiv asigurării calității în învățământul superior cât și de rezultatele numeroaselor investigații efectuate de cercetătorii procesului de la Bologna<sup>1</sup>).

În plus, deși încă din anii '90, unele reuniuni ale miniștrilor educației din statele membre ale Uniunii Europene au recomandat *mediului educațional* european, să studieze și să adopte în funcționarea lor modelele bine cunoscute în *mediul de afaceri* denumite *ciclul PDCA*, *modelul ISO 9001*, *modelul EFQM al excelenței*, în abordarea originală românească acestea sunt departe de-a fi cunoscute, recunoscute, acceptate și promovate!! De fapt, însăși terminologia asigurării calității (consensualizată pe plan internațional prin standardele familiei ISO 9000) nu este acceptată în legislația și practica asigurării calității educației la noi, deși absolvenții oricărui nivel de învățământ, părăsind *mediul educațional*, interacționează, după intrarea lor pe piața forței de muncă, cu *mediul de afaceri*, în care managementul calității se practică în conformitate cu aceste standarde și are o mare importanță pentru intrarea și menținerea pe piață a oricărei firme.

Autorul acestei cărți, prof. dr. Remus CHINĂ, este un specialist experimentat în *Științele educației*, având o amplă experiență profesională și managerială ce depășește 32 de ani (ca *Profesor de fizică*, *Director de școală*, *Inspector școlar general*, *Expert ARACIP în asigurarea calității*, etc.). El este titularul unui *Masterat în Managementul educațional* (pe tema standardelor și standardizării în învățământul preuniversitar) și al unui recent *Doctorat în Științele educației* (cu o amplă teză privind îmbunătățirea calității educației în învățământul preuniversitar), fiind și autorul/ coautorul a numeroase *articole științifice* publicate în reviste de prestigiu din țară și din străinătate precum și al unor *comunicări științifice* prezentate în diferite conferințe interne și externe dedicate asigurării calității educației.

De menționat că prof. dr. Remus CHINĂ, în prezent, inspector în Ministerul Educației Naționale (Direcția Rețea Școlară Națională) din a participat (în calitate de coautor, alături de alți 3 profesori, inclusiv din învățământul superior) la elaborarea unei alte ample lucrări de referință intitulată **„Asigurarea calității educației – o abordare proactivă”** (Editura Standardizarea, 2014, 250 pag.). Autorii acestei lucrări și-au propus ca - prin datele, faptele și ideile prezentate în mod argumentat și critic în cadrul ei - să sensibilizeze mediul educațional din România și factorii săi de decizie cu privire la nocivitatea tot mai numeroaselor abordări conceptuale confuze, eronate, lacunare - deci ineficiente și chiar contraproductive -

---

<sup>1</sup> De exemplu comunicarea *“Why Do Romanian Universities Fail to Internalize Quality Assurance?”* (autori: Koen Geven, Oana Sârbu, Robert Santa, Adina Maricuț, Norbert Sabic) – prezentată în noiembrie 2014 la București (la BP Researchers Conference) și publicată în volumul *Higher Education Reforms in Romania*, 2015.

din așa numita „asigurare a calității educației” practică în sistemul educațional românesc, începând din anul 2005 până în prezent, mai ales cu și prin ignorarea conștientă și chiar respingerea neargumentată atât a *standardelor internaționale de managementul calității educației* (pe ansamblu!) cât și chiar a *Sistemului de management al calității (SMC)* în educație, în sine....

Consider că prin elaborarea și publicarea noii sale cărți intitulate „*Managementul calității în învățământul preuniversitar (referențiale, modele, tehnici, instrumente)*”, prof. dr. Remus CHINĂ a reușit să realizeze o analiză pertinentă a necesității și implicațiilor implementării cât mai eficiente a demersului „asigurarea calității educației” în învățământul preuniversitar.

Această carte poate fi deosebit de utilă oricărui *cadru didactic (profesor, învățător, educator) director, inspector* sau chiar oricărui *părinte* sau *elev* ce este dornic și/ sau interesat să-și cunoască rolul în abordarea proactivă preconizată de autor, așa cum este ea descrisă în paginile cărții.

Lucrarea se adresează cu predilecție tuturor aceluia care doresc să se inițieze în elementele specifice managementului calității aplicat în procesele educaționale din învățământul preuniversitar.

**Prof.univ.dr.ing.Nicolae-George DRĂGULĂNESCU**

Universitatea POLITEHNICA din București

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

[nicolae.dragulanescu@yahoo.com](mailto:nicolae.dragulanescu@yahoo.com)

„Nu vom reuși să navigăm prin mediul complex al viitorului dacă o să privim mereu într-o oglindă retrovizoare. Ar fi o nebunie să facem așa”

**Ken Robinson – O lume ieșită din minți**

## Prefață

Cine afirmă că este ușor să scrii o carte ori nu cunoaște ceea ce înseamnă asta ori este un ignorant „fericit”. Și cel mai greu este, de fapt, să începi s-o scrii..

De ce ar fi nevoie de o asemenea carte *acum și aici*? Deoarece sistemele educaționale de azi - și cel românesc nu face excepție - sunt supuse la provocări extrem de serioase cărora puține astfel de sisteme sunt pregătite să le facă față. Unele cauze ale acestor provocări pot fi: *schimbările ultrarapide din societate, avansul tehnologic fără precedent și posibilitățile de acces rapid și nelimitat la fluxurile informaționale provenind dintr-o mare diversitate de surse...*

Astfel de cauze conduc la ideea că **procesele educaționale** actuale sunt din ce în ce mai sofisticate, mai complexe și mai complicate iar rezultatele acestora („ieșirile” procesului) trebuie să fie compatibile cu solicitările **actualelor provocări**, dar și cu cele ce se prefigurează în viitor. Introducerea și menținerea proceselor educaționale sub control, pentru a păstra în limitele prestabilite parametrii lor relevanți, dar și îmbunătățirea funcționării acestor procese necesită *instrumente, metode, tehnici și referențiale* adecvate.

Succesul deosebit obținut prin implementarea managementului calității în *mediul de afaceri* a condus la următoarea întrebare legitimă: **„Oare nu ar putea fi utilizate referențialele, metodele și instrumentele managementului calității (verificate pe parcursul mai multor decenii în mediul de afaceri) și în mediul educațional?** Mai mult, se știe că absolvenții oricărui nivel de învățământ, părăsind *mediul educațional*, vor interacționa, după intrarea lor pe piața forței de muncă, cu *mediul de afaceri* – în care managementul calității are un rol esențial și o mare importanță pentru intrarea și menținerea pe piață a oricărei firme.

Încă din anii '90, numeroase reuniuni ale miniștrilor educației din statele membre ale Uniunii Europene au recomandat *mediului educațional* european, să studieze și să adopte în funcționarea lor modelele - bine cunoscute în *mediul de afaceri* - denumite ciclul PDCA, ISO 9001, EFQM.

Prin urmare, iată suficiente motive pentru ca și noi, în România, să depunem eforturile necesare pentru a încerca să cunoaștem suficient de bine și să aplicăm, în procesele noastre educaționale - în mod cât mai eficace și eficient - numeroasele instrumente, metode și tehnici stabilite, utilizate, diversificate

verificate și îmbunătățite în mediile de afaceri naționale și internaționale, pe parcursul a peste 70 de ani. *Este ceea ce încercăm prin realizarea acestei cărți în care ne-am propus să identificăm aplicațiile, avantajele, posibilitățile și oportunitățile prin care referențialele, modelele, instrumentele, metodele și tehnicile specifice managementului calității și utilizate în mediile de afaceri ar putea fi utilizate și în procesele educaționale, cu precădere în învățământul preuniversitar.*

Conform recomandărilor reuniunilor miniștrilor educației din spațiul comunitar, de aproape două decenii, sistemele educaționale din acest spațiu depun eforturi susținute pentru a integra *modelele, tehnicile, metodele și instrumentele specifice managementului calității* și care au fost utilizate inițial doar în mediul de afaceri, în funcționarea entităților educaționale din statele membre ale UE. Aceste eforturi sunt orientate spre obținerea unor *procese, produse și servicii educaționale de calitate*, compatibile cu noile cerințe educaționale generate de realitățile actuale, aflate într-o dinamică ultra accelerată a schimbării. Aceste eforturi s-au concretizat până acum în elaborarea unor referențiale extrem de importante, valabile exclusiv în spațiul comunitar și având scopuri precise, cum sunt, de exemplu: *facilitarea mobilității forței de muncă, compatibilizarea cadrelor naționale ale calificărilor cu un meta-cadru european în domeniu, facilitarea introducerii unor mecanisme destinate învățării pe tot parcursul vieții* și, nu în ultimul rând, *recunoașterea studiilor finalizate în diverse sisteme educaționale comunitare.*

Această carte se bazează pe o amplă cercetare în domeniu - finalizată cu o teză de doctorat, cu mai multe articole publicate în țară și peste hotare, precum și cu mai multe comunicări științifice prezentate în conferințe interne și internaționale - dar și pe consistenta experiență profesională a autorului (cu o vechime de peste 32 de ani în învățământul preuniversitar).

Arhitectura lucrării a fost concepută în două părți distincte: *Partea I: Standarde, standardizare, metode și instrumente ale calității* și *Partea a II-a: Managementul calității în învățământul preuniversitar.* Conținutul cărții a fost elaborat astfel încât să acopere în cât mai mare măsură semnificațiile acestor titluri generice. În consecință, în prima parte a cărții, au fost incluse și descrise cele mai importante **referențiale, modele, tehnici, metode și instrumente** utilizate în managementul calității, exemplificând argumentat posibilitățile și oportunitățile de utilizare ale acestora în managementul proceselor educaționale.

Nu întâmplător, în **primul capitol** al primei părți a cărții au fost prezentate și contribuțiile esențiale la dezvoltarea managementului calității, aduse de doi dintre cei mai importanți teoreticieni și practicieni ai managementului calității pe plan mondial: *W. E. Deming* și *J.M. Juran*. Contribuțiile acestor personalități de talie mondială sunt cu adevărat covârșitoare astfel încât aproape că nu există lucrare în managementul calității care să nu facă referiri directe sau indirecte la ideile și faptele acestor *titani*. Deming și Juran au marcat istoria managementului calității cu „amprente” caracteristice, puternice, bine conturate și frecvent utilizate astăzi de orice organizație care adoptă tehnici și metode specifice managementului calității. Câteva exemple: *Ciclul PDCA/PDSA* (Deming), *Trilogia Calității* (Juran), *Principiul 20-80* (Juran), etc.

O preocupare constantă a autorului în scrierea acestei cărți a fost aceea de a identifica „**momentul inițial**” ( $t_0$ ) al apariției managementului calității pe plan mondial. Acest moment a fost asociat în lucrare cu declicul produs de contribuția unui alt calitolog de renume mondial - *W.A. Shewhart*, *fizician statistician*, mentor și prieten apropiat al lui Deming, care a influențat puternic și cariera lui J.M. Juran. Momentul elaborării și prezentării teoriei și practicii *diagramelor statistice* (“diagramelor de control”) de către Shewhart poate fi considerat ca fiind **momentul inițial** al implementării prin metode științifice a managementului calității proceselor. A urmat un drum lung, sinuos și dificil, dedicat dezvoltării managementului calității și implementării lui în diferite domenii. Un exemplu elocvent în acest sens îl constituie faptul că ideile lui Deming au fost aplicate mai întâi de japonezi și abia apoi de americani, deși autorul lor le-a prezentat inițial în SUA...

Cursurile ținute de americanii Deming și Juran în Japonia, la doar câțiva ani de la sfârșitul războiului (și de la lansarea celor două bombe atomice, la Hiroshima și Nagasaki, în 1945) au învins

resentimentele legitime ale japonezilor și au permis depășirea cu brio a situației extrem de dificile în care se afla Japonia la începutul anilor '50. Aplicând cu sârg „rețetele” americane dar și dezvoltând creator noi tehnici, metode, instrumente și direcții de acțiune (mai adecvate culturii organizaționale și tradițiilor din Japonia) Japonia a reușit să devină - în doar 2 decenii - un *“lider mondial al calității”*, astfel încât prin anii '60 -'70 începuse să se vorbească, pe bună dreptate, de „miracolul japonez”. Produsele „*made in Japan*” erau mai ieftine și la același nivel calitativ cu cele „made in USA”, ceea ce a permis și facilitat vânzarea lor în cantități tot mai mari.

Joseph Moses Juran (născut la 25.12.1904, în Brăila, România și decedat în anul 2008, în Rye, SUA), este un cetățean american de origine română care, ajungând la o vârstă fragedă în Statele Unite ale Americii, și-a efectuat acolo toate studiile (inclusiv cele superioare) și a devenit una dintre personalitățile de prim rang ale istoriei managementului calității, recunoscute ca atare pe plan mondial. *Cărțile, conferințele și cursurile de pregătire* a managerilor în domeniul Managementul calității - realizate de Juran mai ales în Japonia dar și în alte țări ale lumii (inclusiv în România) - l-au făcut să devină o personalitate recunoscută și respectată la nivel mondial. De fapt, prima carte în care au fost puse bazele teoretice ale Managementului calității a fost scrisă de J.M.Juran, fiind publicată de prestigioasa editură McGraw Hill, în 1964, și se intitulează „*Managerial Breakthrough*”...

Joseph Moses Juran este deci, de aproape 7 decenii, foarte cunoscut în mai toate statele industrializate avansate, dar în mod paradoxal, el este încă prea puțin cunoscut în România! Unde, dacă nu exact în mediul educațional, ar fi trebuit să fie cunoscută și promovată o asemenea personalitate căreia împăratul Japoniei i-a conferit cea mai înaltă distincție acordabilă unui străin - „Order of the Sacred Treasure”<sup>2</sup> Un alt obiectiv esențial al acestei cărți constă și în popularizarea *ideilor, faptelor și contribuțiilor calitologului american de origine română J.M. Juran la apariția și dezvoltarea managementului calității*. Am încercat să transferăm aceste idei în planul proceselor educaționale și să evidențiem posibilitățile de aplicare a ideilor celor două mari personalități mondiale - calitologii W.E.Deming și J.M.Juran - în mediul educațional.

**Al 2-lea capitol al primei părți** a cărții este dedicat *standardelor și standardizării* în educație. Au existat câteva considerații esențiale pentru care am inclus aici acest capitol. În primul rând, *procesul de standardizare în educație* - așa cum este el înțeles și aplicat la nivelul sistemelor educaționale dar și la nivelul organizațiilor educaționale din statele dezvoltate - este prea puțin sau deloc cunoscut în România. De fapt, *procesul de standardizare* este extrem de important și de util în orice activitate umană. Există lucrări excepționale dedicate acestui proces, printre care, cea mai cunoscută este „*Gemba Kaizen*” a lui Masaaki Imai.

Pe de altă parte, considerăm că trebuie să se facă o distincție clară între conceptele *standard* și *proces de standardizare*. Un exemplu de realizare și utilizare a unui standard în educație îl constituie *testele PISA*, cu efectele și importanța lor pentru analizele comparative între sistemele educaționale participante.

Dar exemplele de standarde și de procese de standardizare utilizate în educație sunt actualmente cu mult mai numeroase. Am încercat, permanent să le „conectăm” conceptual și metodologic la *conceptele, definițiile și practicile* consacrate în domeniu, pentru a evidenția regretabilele *neconformități, confuzii și erori* apărute în practica standardelor și standardizării în educație, în România. De remarcat că fenomenul standardizării - mult mai prezent în alte sisteme educaționale decât în cel românesc - a generat și generează

---

<sup>2</sup> NA: Decorația „Order of the Sacred Treasure” (cea mai înaltă distincție ce se poate acord unui străin în Japonia) i-a fost acordată lui J.M.Juran de către împăratul Japoniei, la împlinirea a 30 de ani de la susținerea cursurilor de formare destinate managerilor japonezi, ca o recunoaștere și o apreciere extraordinară pentru contribuția lui Juran la dezvoltarea Japoniei.



uneori numeroase controverse și reacții ce sunt potrivnice dezvoltării, menținerii și/ sau extinderii lui. Am încercat să prezentăm cât mai *obiectiv* aceste reacții, deși apreciem că nici un sistem educațional nu poate funcționa fără standarde și procese de standardizare! Am prezentat în cursul acestui capitol, evoluția abordărilor specifice standardizării în educație, de la abordările din anii '80 („educația bazată pe rezultate” – denumită în SUA „*OBE/ Outcome Based Education*” și în Europa, mai târziu, „*educație centrată pe student/ elev*”), la schimbarea de paradigmă de la începutul anilor '90 („*educație bazată pe standarde*” – „*SBE / Standards Based Education*” în SUA și „*abordarea bazată pe competențe*”, în Europa, practică și azi). Este prezentat, în acest context, exemplul Finlandei, țară ce are o abordare performantă, specifică și a obținut rezultate excepționale care au propulsat sistemul educațional finlandez și Finlanda în topul celor mai performante națiuni, în acest domeniu.

Termenul „*educație pentru standardizare*” este destul de recent și se poate constata că *leadership-ul* în realizarea unei asemenea educații revine, în prezent, țărilor dezvoltate din Extremul Orient (Coreea de Sud, Hong Kong, Japonia, China etc.). De remarcat că, nu întâmplător, exact aceste țări ocupă, în mod constant, primele 10 locuri în topul celor mai bune rezultate la testele PISA...

Specialiști din tot mai multe țări constată necesitatea din ce în ce mai stringentă a realizării unor cursuri de standardizare, la toate nivelurile sistemului educațional. Această necesitate poate fi considerată ca fiind *o reacție inteligentă și fundamentată științific* la schimbările ultrarapide din societate dar și la avansul tehnologic consistent și rapid căruia trebuie să-i facem față din ce în ce mai frecvent. Deocamdată, în mediile educaționale europene, acest fenomen este destul de puțin prezent, deși numărul și frecvența conferințelor pe această temă au crescut considerabil! Este absolut necesar ca elevii/ studenții să aprobe un ciclu/ nivel de învățământ având și anumite cunoștințe despre *standarde și standardizare*, avantajele fiind considerabile. De exemplu, aceste cunoștințe elementare îi vor putea ajuta pe elevi și studenți, să se descurce mult mai ușor în interacțiunile lor cu „lumea reală”, inclusiv atunci când vor finaliza o formă de instruire și vor fi nevoiți să ia decizii pentru ei sau pentru cei din jurul lor.

*Educația despre standardizare* este deci un demers relativ recent, aflat în plină expansiune, ce este încă mult prea puțin abordat în mediul educațional românesc. Din aceste considerente, am acordat importanța cuvenită fenomenului, prezentând secvențe importante din desfășurarea acestui demers la nivel european. Acest capitol poate fi considerat și ca fiind un necesar punct de plecare pentru o altă lucrare în domeniu, cu efecte benefice pentru sistemul educațional.

**Capitolul al 3-lea al primei părți a cărții** are un scop precis: stabilirea celor mai adecvate răspunsuri posibile la întrebarea legitimă „*În ce mod ar putea fi adoptat modelul de sistem de management al calității, ISO 9001 la specificul mediului educațional (ținând cont și de particularitățile descrise în ghidul ISO IWA 2)?*” Din păcate - așa cum a relevat și cercetarea întreprinsă în cadrul tezei mele de doctorat - în România au existat și încă mai există prea numeroase reticențe (și chiar rezistențe) serioase în cadrul actualei abordări a asigurării calității în educație față de adoptarea modelul ISO 9001 de sistem de management al calității, considerându-se în mod eronat chiar că ar fi posibilă obținerea asigurării calității și fără un sistem de management al calității (!!!). Mai mult, unii promotori ai actualei abordări dâmbovițene susțin (cu un aplomb demn de o cauză mai bună, uneori îndoctrinând și studenții !!) că standardele, în general, ar fi nocive în mediul educațional (întrucât ar limita indispensabila creativitate și inovativitate a celor implicați) și că ar fi absolut necesară separarea completă a abordării asigurării calității în mediul educațional de modul de abordare a asigurării calității în mediul de afaceri (!!!).

Deși în actuala abordare românească a asigurării calității educației au fost acceptați și sunt utilizați unii termeni consacrați în mediul de afaceri și specifici asigurării calității (da care sunt, din păcate, de cele mai multe ori, definiți în mod defectuos - adică lacunar, confuz sau incomplet!), la noi s-a refuzat în mod

constant implementarea și utilizarea elementelor și cerințelor specifice modelului ISO 9001 de sistem de management al calității în funcționarea organizațiilor educaționale. Cu alte cuvinte, în numele unei iluzorii originalități dâmbovițene, la noi s-a preferat o „reinventare” a unor termeni consacrați, în paralel cu o respingere constantă – pe baza unor motive și argumente prezentate în cadrul acestui capitol – a ceea ce este cunoscut și funcționează de decenii în mediul de afaceri din statele industrializate dezvoltate. Am dorit să demascăm toate aceste mituri și să eliminăm „barierele conceptuale” instalate *ad-hoc* de pseudo-specialiștii sau ignoranții care au fundamentat, începând din anul 2005, cadrul legislativ al așa numitei asigurări a calității în educație, din România. Prin urmare, acest capitol include nu numai o prezentare tehnică a modelului ISO 9001 (de sistem de management al calității) și a modalităților de utilizare a acestuia în procesele educaționale, ci și o prezentare a celebrului *Ghid ISO IWA 2* (pentru aplicarea standardelor ISO 9000 în educație) – special dezvoltat de Organizația Internațională pentru Standardizare, dar total ignorat de promotorii asigurării calității educației de la noi.

Spre sfârșitul scrierii acestei cărți, am remarcat, o creștere a numărului entităților educaționale din învățământul superior românesc care au decis să implementeze câte un sistem de management al calității, conform cerințelor din standardul ISO 9001. Este un fapt simultan îmbucurător și încurajator ! Acesta înseamnă că lucrurile sunt pe cale să se schimbe în bine, ceea ce este, în sine, un fapt pozitiv și un semn că inițiativa realizării acestei cărți are deja o bază de aplicare! Importanța acestui demers constă și în faptul că absolvenții sistemului educațional care ajung pe piața forței de muncă, vor interacționa, brusc, în mediul de afaceri, cu elemente specifice managementului calității – mai ales sisteme de management al calității, funcționale și eficiente, implicând respectarea unor proceduri și a unor standarde clare și prestabilite etc.

**Capitolul al 4-lea al primei părți a cărții** este dedicat abordării principiilor excelenței și obținerii excelenței în procesele educaționale. Am scris cu mare interes și cu multă plăcere acest capitol, sperând că cititorii acestei cărți să adopte în număr cât mai mare filosofia excelenței – uneori echivalentă cu filosofia TQM (*Total Quality Management / Managementul total al calității*) - în viața de zi cu zi, în organizațiile în care activează. În cursul acestui capitol am prezentat cele mai importante modele ale excelenței adoptate în lume: *modelul japonez* (1951), *modelul american* (1987) și *modelul european* (1989), în ordinea cronologică a instituirii lor. Este remarcabil faptul că japonezii au decis să acorde numele americanului W.E.Deming acestui premiu național japonez. Argumentele acestei decizii figurează și azi la loc de cinste pe website-ul de prezentare a modelului (instituit în 1951)! Așa cum am menționat în primul capitol, Deming a susținut cursuri de managementul calității în Japonia, doar pe parcursul a 8 zile (spre deosebire de Juran care a conferențiat și predat în Japonia, timp de mai multe luni de zile!). Dar inițiativa lui Deming a reprezentat un declanșator important, chiar esențial, nu numai pentru „miracolul japonez” (ce avea să se producă după 2 decenii), ci pentru întregul demers al evoluției spre excelență, la nivel mondial, în următoarele 5 decenii!

Nu întâmplător, am prezentat în cursul acestui capitol și *Modelul Românesc al Excelenței* – reprezentat de „*Premiul Român pentru Calitate J.M.Juran*”. Înființat în anul 2000, acesta este administrat de *Fundația „Premiul Român pentru Calitate J.M.Juran”* (FPRC-JMJ ; [www.fundatia-juran.ro](http://www.fundatia-juran.ro)). Acest premiu - instituit în România cu acordul expres al lui J.M.Juran - are o caracteristică esențială: include aceleași criterii și subcriterii ca și Modelul EFQM al fostului „*Premiu European pentru Calitate*” (în prezent devenit, cu unele mici modificări, „Modelul EFQM al excelenței”)! Am dorit ca, prin prezentarea acestui *Model Românesc al Excelenței* – Premiul Juran) să îl facem cât mai cunoscut și în interiorul sistemului educațional românesc, astfel încât să se declanșeze cât mai rapid un proces de evaluări comparative ale organizațiilor educaționale pe baza unui model specific filosofiei TQM! Deocamdată nu se poate vorbi în

sistemul nostru educațional despre o asemenea abordare!! Suntem siguri însă că, mai devreme sau mai târziu, realitățile contemporane și evoluția societății vor „forța” într-un fel sau altul tranziția organizațiilor educaționale puternice din sistemul educațional românesc spre abordarea unui asemenea demers.

În Statele Unite sunt mai multe școli care au reușit, începând din anul 2001, să aplice *Modelul American al Excelenței* și să câștige *Premiul Național American pentru Calitate „Malcolm Baldrige”*, asociat acestui model. Am prezentat câteva dintre aceste organizații în cadrul acestui capitol.

La baza demersului acestor școli au stat filosofia TQM/ MTC cât și anumite tehnici, metode și instrumente specifice managementului calității, printre care Ciclul PDCA/PDSA. De asemenea, nu am neglijat prezentarea primilor câștigători din mediile educaționale europene ai prestigiosului *Premiu EFQM pentru Excelență*. Așa cum am precizat în cadrul acestui capitol, va fi greu ca atunci când se vor defini și construi noi politici educaționale sau reguli valabile la nivel comunitar, experiența acestor „perle” educaționale să fie ignorată!

În cadrul aceluiași **capitol 4 al primei părți** am prezentat și un alt referențial extrem de important - elaborat în mai multe etape, începând cu anul 2003 și finalizat în decembrie 2008 - dedicat exclusiv constituirii *Cadrului de referință european pentru asigurarea calității în sistemele educaționale*, denumit EQARF – CERAC (Cadrul European de Referință pentru Asigurarea Calității în Educație și Formare Profesională). Importanța acestui referențial este cu atât mai mare cu cât, prin conținutul său, el „invită” sistemele educaționale și de formare profesională să adopte (termenul final a trecut de mult - fiind stabilit în iunie 2011!) anumite mecanisme de asigurare a calității la nivel de sistem educațional, bazate pe un proces avansat de autoevaluare! Acest referențial are o semnificație deosebită pentru demersul nostru întrucât - conform recomandărilor conferințelor miniștrilor educației din statele membre ale UE - el a fost elaborat pe baza unui referențial constituit din următoarele trei referințe/ repere fundamentale ale managementul calității – *Modelul ISO 9001* (al SMC), *Modelul EFQM al Excelenței*, *Ciclul PDCA*.

Din considerente pe care le apreciem ca fiind total nejustificate, în mediul educațional românesc s-a considerat că acest referențial ar trebui abordat doar la nivelul unui anumit segment al sistemului educațional preuniversitar din România - învățământul profesional și tehnic<sup>3</sup>. În consecință, în învățământul românesc se vorbește doar *sporadic* despre acest referențial aplicabil legal doar în învățământul profesional și tehnic românesc (dar, totuși, prin abordări extrem de „palide” și ne semnificative, față de rolul și importanța acestui triplu referențial). În schimb, acest triplu referențial recomandat de reuniunile miniștrilor educației din statele membre ale UE **este la noi TOTAL IGNORAT în celelalte segmente ale învățământului preuniversitar precum și la nivelul învățământului superior!** Din această perspectivă am dorit să *tragem un semnal de alarmă asupra necesității și importanței utilizării triplului referențial în întregul sistem educațional, la toate nivelurile, mai ales la cele care se finalizează cu documente de studii/certificate de calificări!*

De remarcat că o primă reacție la stabilirea acestui triplu referențial, a apărut din partea Organizației Internaționale de Standardizare ISO, prin elaborarea unui standard special dedicat asigurării calității educației, sub codul ISO 29990:2010!

În **capitolul al 5-lea din prima parte a cărții** am abordat instrumentele calității, cu precădere cele ce ar putea fi utilizabile în mediul educațional. Ne-am „centrat” pe instrumente și modele semnificative,

---

<sup>3</sup> NA: Printr-un joc de cuvinte generator de confuzii, expresia engleză *VET (Vocational Education and Training)* a fost tradusă la noi – probabil, în funcție de ... traducător (!!!) - fie prin sintagma „Educație și Formare Profesională” fie prin sintagma „Învățământ Profesional și Tehnic”. Sub nicio formă nu credem că cei care au „stabilit” aplicabilitatea EQARF doar la nivelul acestui segment de învățământ, au fost influențați de aceste traduceri incoerente și confuze.

îndelung utilizate în organizațiile de succes din mediul de afaceri și perfect utilizabile (în opinia noastră) și în organizațiile din mediul educațional, cum ar fi: *Ciclul PDCA (Plan - Do - Check - Act)*, *Ciclul SDCA (Standardize - Do - Check - Act)* precum și conexiunea dintre ele, *Tehnică celor „5S”*, etc. În cadrul acestui capitol am detaliat procesul și am trecut la o abordare extrem de „fină” a relației „furnizor – client” conform unui model introdus de japonezul M.Imai (părintele *tehnicii Kaizen* - de îmbunătățire continuă, cu pași mici) - „*procesul următor este clientul!*”. Ceea ce ar însemna, altfel spus, că dacă dorim produse/ servicii de calitate la interfața cu clientul, nu numai că trebuie bine înțelese și cunoscute, în timp util, toate cerințele și reacțiile clientului, dar însuși procesul existent la client ar trebui abordat în strânsă corelație cu procesele furnizorului! Am exemplificat această abordare prin interacțiunile ce se produc într-o clasă de elevi cu fiecare profesor (disciplină), în cursul unei zile de curs. În această situație, profesorul este un manager/ responsabil/ proprietar de proces care va trebui, mai devreme sau mai târziu, prin propriile decizii, să aplice filozofia lui M.Imai ..

În acest capitol am inclus și instrumente ale calității puțin cunoscute și promovate în mediul educațional, cum ar fi: “*TRIZ*” (Teoria rezolvării creative a problemelor) și „*Process Fuzzy Front End*” (procesul prin care ia naștere o idee!). Toate aceste instrumente vor face obiectul unei lucrări separate astfel încât, prin realizarea acestui capitol am dorit doar să atragem atenția asupra rolului esențial al instrumentelor calității!

**Capitolul 6, ultimul capitol al primei părți**, a fost intitulat sugestiv: *A sosit timpul pentru Six Sigma în educație?* El este dedicat celor mai moderne instrumente din management al calității ce sunt și ele utilizabile în managementul proceselor educaționale. Acest capitol se constituie și ca o prezentare necesară și, sperăm, suficientă, a „fenomenului *Six Sigma*”, astfel încât să trezească curiozitatea cititorului acestei capitol și, mai ales, chiar să-l determine să încerce aplicarea metodelor specifice acestui model avansat și deosebit de util, în managementul proceselor. Six Sigma este o filosofie a gestionării proceselor mergând spre performanțe aparent „imposibile” în eliminarea defectelor posibile apărute în funcționarea proceselor într-o organizație - obținând până la *doar 3,4 defecte la un milion de posibilități de apariție a acestor defecte!* Altfel spus, aceasta înseamnă că procesul respectiv funcționează perfect (sau aproape perfect!).

Implementată de bine cunoscuta companie americană Motorola într-un moment de mare cumpănă al ei (până la urmă metoda/ filosofia Six Sigma a salvat-o de la faliment!), această filosofie a devenit ulterior o strategie de mare succes, cunoscută și aplicată în toată lumea, astfel încât - în prezent - nu mai există companie de succes care să nu-și datoreze performanțele adoptării *modelul Six Sigma*. Uneori, acesta se aplică în combinație cu modelul denumit „*Lean Management*” – obținându-se astfel îmbunătățirea funcționării proceselor, simultan cu reducerea numărului de defecte apărute. Concluzia este una singură: *a sosit momentul pentru implementarea acestei filosofii performante și în procesele educaționale*. Trebuie doar să le cunoaștem și să le utilizăm și în cadrul proceselor educaționale.... Este cu siguranță mai dificil, dar nu imposibil!

Am menționat la început, *avansul tehnologic fără precedent* al societății contemporane și apreciem că „Six Sigma” este unul dintre *vectorii* cei mai importanți utilizabili pentru obținerea unor produse tot mai sofisticate și cu performanțe tot mai înalte care depășesc, de multe ori, așteptările clientului...

**Partea a II-a a cărții** este intitulată „*Managementul calității în învățământul preuniversitar.*”

Ea este structurată în **trei capitole** în cadrul cărora am încercat să detaliem ce înseamnă asigurarea calității la nivelul întregului subsistem educațional național preuniversitar cât și la nivelul organizației școlare, inclusiv până la interacțiunea directă dintre profesor și elev - momentul realizării acesteia fiind

esențial pentru întregul proces educațional întrucât el coincide cu momentul în care se realizează produsul educațional!

Pentru care cei care nu cunosc date statistice actuale privind subsistemul de învățământ preuniversitar din România precizăm că acest mega-sistem este alcătuit în prezent din peste 6000 de școli cu personalitate juridică (publice/ de stat și private/ particulare), ce funcționează în peste 19.000 de locații și în care lucrează aproximativ 250.000 de profesori, învățători și alte cadre didactice, pentru aproximativ 3.000.000 de elevi!... Este deci un sub-sistem cu adevărat gigantic ce ar fi meritat un minister dedicat exclusiv învățământului preuniversitar.

În cadrul acestui subsistem preuniversitar funcționează în prezent peste 1400 de licee și școli profesionale, cca. 3600 de școli generale și aproximativ 1000 de grădinițe. De remarcat o disproporție interesantă (dar explicabilă prin perspectiva conexiunii directe cu mediul de afaceri) în „masa” școlilor postliceale: avem 20 de școli postliceale *de stat* față de 260 de școli postliceale *particulare*!!

Se observă că *masa critică* a subsistemului preuniversitar este totuși „orientată” spre zona învățământului gimnazial. De menționat că, în contextul abordării asigurării calității, interesează mai mult acele școli care emit *acte de studii* și/sau *certificate de calificare* întrucât aceste documente sunt, de fapt, „pașapoartele” absolvenților care le deschid acestora drumul către piața muncii sau către învățământul superior... Din acest punct de vedere este inexplicabil de ce, la noi, demersul asigurării calității s-a disipat pe ansamblul subsistemului preuniversitar, în condițiile în care rezultatele cu adevărat relevante apar, în primul rând, în școlile care emit acte de studii și certificate de calificare – deci în cele cca. 1400 de licee și de școli profesionale.

**În a doua parte a lucrării** este prezentat în detaliu ceea ce ar trebui să fie managementul calității în învățământul preuniversitar. Există la noi, în România - inclusiv în textele și discursurile oficiale - o confuzie cel puțin supărătoare determinată de utilizarea frecvent nediferențiată a expresiilor „*calitate în educație*” și „*calitatea educației*”. Este total greșit să se procedeze astfel, întrucât semnificațiile acestor expresii sunt radical diferite!<sup>4</sup> Prin urmare, un obiectiv principal al acestei părți este acela de-a stabili clar și în detaliu ceea ce înseamnă și ceea ce implică expresia *calitate în educație* (prin managementul calității la nivel de sistem educațional) – **Capitolul 1, partea a II-a** – comparativ cu ceea ce înseamnă și ceea ce implică *calitatea educației* (prin managementul proceselor educaționale) – **Capitolul 3, partea a II-a**. Astfel, în **Capitolul 1** (intitulat *Managementul calității la nivelul subsistemului educațional preuniversitar sau cum se poate obține calitate în educație*) **din partea a II-a** a lucrării, am efectuat o analiză detaliată a demersului asigurării calității pe ansamblul învățământului nostru preuniversitar, după 8 ani de la inițierea implementării sale, evidențind atât aspectele sale pozitive și contraperformanțele sale cât și cauzele principalelor deficiențe constatate. În plus, în acest capitol, am prezentat în detaliu reglementările legislativ–normative privind asigurarea calității în educație, referențialele utilizabile pentru evaluarea externă a școlilor, conceptul și procesul de evaluare externă (cu aspectele sale pozitive dar și cu limitele induse de o legislație națională deficitară încă de la început și care ar fi trebuit să fie, în opinia noastră, de mulți ani, corectată și compatibilizată cu realitățile sistemului nostru educațional dar și cu cerințele și provocările la nivelul spațiului educațional european și mondial). În acest capitol sunt analizate, pas cu pas, referențialele naționale (standardele utilizate pentru evaluarea școlilor, cu limitele și inducțiile lor în sistem)

---

<sup>4</sup> NA: Este memorabilă o „încețare conceptuală” pe un forum dedicat discuțiilor despre calitate în care un „oficial” aflat exact în fruntea unei instituții care promovează „asigurarea calității în educație” a pus o întrebare absolut incredibilă: „*Cunoașteți dvs. vreo diferență între cele două sintagme?!*” Drept pentru care am scris un articol pe această temă, preluat și în lucrarea de față, detaliat și elaborat pe 30 de pagini, publicat într-o revistă de prestigiu în domeniul calității.

și sunt prezentate soluții de îmbunătățire a acestora. **Capitolul 1** se încheie cu prezentarea unor propuneri detaliate privind modul în care s-ar putea obține calitatea în sistemul educațional - deci „calitate în educație” - precum și a factorilor determinanți ai „calității în educație”.

**Capitolul 2 din partea a II-a** a fost dedicat managementului calității la nivelul organizației școlare având în vedere că la nivelul organizației școlare au loc cele mai importante procese educaționale care stau la baza realizării produselor educaționale. Prin urmare, performanțele organizării și funcționării entităților educaționale din sistem se vor reflecta direct în calitatea produselor educaționale realizate de acestea. Ne interesează entitatea educațională din punctul de vedere al capacității ei juridice, sociale și organizaționale de a realiza produse educaționale care să îndeplinească, pe de o parte, cerințele unor standarde adecvate și, pe de altă parte adecvarea acestor produse la cerințele clienților lor și ale utilizării acestora! Prin urmare, managementul calității la nivelul organizației școlare reprezintă o secvență extrem de importantă din organizarea, funcționarea și evoluția entității educaționale respective. Organizația școlară este microsistemul fundamental (cu o dinamică proprie și continuă) al macrosistemului educațional descris în primul capitol al părții a doua a cărții. Exagerând un pic, dar intenționat, am accentuat faptul că acest microsistem este de fapt mai mult o *instituție* decât o *organizație*, în actuala configurație și în actualul context socio-economic și politic în care evoluează mediul educațional românesc. Am exagerat acest aspect pentru a atrage atenția asupra capacității destul de reduse a școlii românești de a-și proiecta singură (ca o organizație) posibile „traectorii” în evoluția sa. O cauză a acestei mișcări lente, de la instituție la organizație, o constituie avansul lent al procesului de descentralizare, cu efectele sale negative inerente, dintre care unul dintre cele mai importante este cel al neasumării responsabilităților privind rezultatele – bune sau proaste - obținute de o organizație! Și totuși, există și organizații școlare „puternice” care se pot manifesta ca atare. Doar acestea pot implementa un management „real” al calității, după toate regulile cunoscute.

Pentru aceste organizații am dezvoltat în cursul acestui capitol, câteva detalii ale implementării managementului calității la nivelul organizației școlare, accentuând un aspect esențial: „beneficiarii” proceselor educaționale (elevii/ studenții) au o dublă calitate: de *consumatori* și de *furnizori* ai produsului educațional, deoarece în cursul desfășurării proceselor educaționale, ei fiind participanți direcți la aceste procese, vor contribui direct la realizarea principalului produs educațional al școlii (competența).

Este exact ceea ce se întâmplă în procesul de pregătire a unui preparat culinar, cu implicarea și participarea tuturor acelorora ale căror cerințe acesta va trebui să le satisfacă! În consecință, preparatul culinar este realizat, gustat și ajustat succesiv și iterativ, în funcție de preferințele celor care participă, la un moment dat, la pregătirea lui. Următorii consumatori vor avea și ei ceva de adăugat la procesul respectiv și astfel, preparatul culinar este ajustat în continuare pentru a corespunde noilor cerințe ...

De menționat că există două aspecte fundamentale care se intercorelează și influențează puternic evoluția școlii: *cultura sa organizațională* și *managementul calității* abordat la nivelul acesteia. În mod evident, o cultură organizațională pozitivă va influența o evoluție spre performanță și excelență a organizației respective. Mai trebuie avut în vedere și faptul că o școală poate fi percepută, practic, ca fiind „un sistem de sisteme” (conform lui Stephane Lupasco) astfel încât managementul proceselor componente ar trebui să aibă în vedere o abordare sistemică (chiar multisistemică!). În cursul acestui capitol au fost stabilite clar *toate responsabilitățile și rolurile de bază*: cine sunt clienții, cine reprezintă părțile interesate, care sunt rolurile și responsabilitățile acestora, care sunt procesele prin care școala interacționează cu aceștia și, mai ales, cum gestionează școala toate aceste procese.

În cadrul acestui capitol am avut în vedere și un alt aspect deosebit de important pentru evoluția școlii - faptul că pentru a-și stabili un traseu „corect”, școala va trebui să-și definească cu claritate un

referențial intern – *planul său strategic*. Evoluția organizației se va face între acest referențial intern și mai numeroasele sale referențiale externe, impuse prin lege sau alese opțional de către școală. De ce este așa de important acest aspect? Foarte simplu, întrucât simpla absență a unuia dintre cele două referențiale transformă referențialul rămas în obiectiv ceea ce ar conduce la o evoluție limitată a organizației respective, restricționată la cerințele „obiectivului” rămas în peisaj... Așa se explică actualul *paradox al „nivelului minim”* – apărut în cadrul asigurării calității educației practice la noi și prezentat pe larg în carte – conform căruia întregul subsistem de învățământ preuniversitar este menținut artificial în apropierea “standardului de acreditare” (de *nivel minim*) căruia i se acordă, însă, *o importanță maximă*. Din aceste considerente i-am acordat atenția necesară elaborării referențialului intern al organizației, având în vedere că existența acestuia induce o filosofie extrem de necesară a evaluării interne permanente. Pentru a veni în ajutorul organizațiilor școlare interesate am prezentat în detaliu, în cadrul acestui capitol, elemente ale asigurării calității educației din perspectiva legislației românești, structura planului strategic al unei organizații școlare, unele exemple și câteva aplicații.

În ultimul capitol al **părții a doua, Capitolul 3** (intitulat *Managementul proceselor educaționale la nivelul organizației școlare sau cum se poate obține calitatea educației*), am detaliat unele aspecte esențiale ale managementului proceselor care stau la baza realizării produselor educaționale. Consider că acest capitol reprezintă - pentru o organizație școlară - partea cea mai importantă din această carte, deoarece, în cadrul său, sunt detaliate succesiv semnificațiile procesului educațional, procesele educaționale fundamentale (din cadrul organizației școlare), produsele educaționale și serviciile educaționale.

Pe scurt, în cadrul acestui ultim capitol al cărții sunt identificate posibilitățile de obținere a calității educației prin managementul adecvat al proceselor educaționale. În acest sens, sunt definite și caracterizate separat atât *produsul educațional al profesorului* cât și *produsul educațional al organizației școlare* (considerat ca fiind o rezultantă a ansamblului produselor educaționale ale profesorilor și a ansamblului serviciilor educaționale oferite de organizație).

Cartea intitulată „*Managementul calității în învățământul preuniversitar (referențiale, modele, tehnici, instrumente)*” se constituie ca o abordare sistemic-integrată a managementului proceselor educaționale în subsistemul preuniversitar. În concepția autorului, ea se dorește a fi o lucrare de referință pentru întreg subsistemul educațional preuniversitar, având ca scop principal clarificarea și explicarea numeroaselor abordări conceptuale confuze, lacunare, eronate sau chiar pseudo-științifice - prevalente încă, din păcate, la noi.

Această lucrare poate fi deosebit de utilă oricărui *profesor, director, inspector* sau chiar oricărui *părinte sau elev* ce este dornic și/ sau interesat să se regăsească în „concertul” interacțiunilor directe și indirecte descrise în paginile cărții. Lucrarea se adresează cu predilecție tuturor aceluia care doresc să se inițieze în elementele specifice managementului calității aplicat în procesele educaționale din învățământul preuniversitar.

De remarcat că lucrarea a fost elaborată „modular”, astfel încât fiecare dintre cele 9 capitole este construit de sine stătător - cu introducere, concluzii și bibliografie proprii. Pentru elaborarea acestei lucrări au fost consultate sute de lucrări în domeniu (mult mai numeroase decât cele ce sunt menționate în bibliografiile fiecărui capitol). De asemenea, în carte se regăsesc și rezultatele cercetării desfășurate în vederea elaborării de către autor a propriei sale teze de doctorat, pe o temă similară.

În 1996, un gânditor francez – Jacques Delors a exprimat o viziune excepțională asupra noului tip de educație, necesară în secolul XXI:

*„Learning to know, learnig to do, learning to be, learning to live together” – Să învățăm să cunoaștem, să învățăm să aplicăm (ceea ce învățăm), să învățăm să fim, să învățăm să trăim împreună (în comunitate).*

Sub semnul acestei extraordinare viziuni, sperăm că lucrarea noastră va reprezenta, cel puțin, o „cărămidă” la construcția noului tip de educație a secolului al XXI-lea.

*Remus Chină*

*București, 9 februarie 2015*

*remus\_china@yahoo.com*



*„Doing the Right Things Right, First Time”*  
*(Să facem ceea ce trebuie, de prima dată și la timp) – Principiu TQM*

ARHITECTURA LUCRĂRII:

