



## CALITATE ȘI EFICIENȚA PENTRU O „ȘCOALĂ SĂNĂTOASĂ”

## QUALITY AND EFFICIENCY FOR „HEALTHY EDUCATION”

*General de brigadă (r) prof. univ. dr. Viorel BUȚA\**  
*Mihaela Iorga\*\**

**Rezumat:** *Cultura calității, ca o problemă a culturii instituționale interne, este privită ca o prioritate atât pentru dezvoltarea instituțiilor de învățământ preuniversitar cât și universitar.*

**Cuvinte-cheie:** *calitate, eficiență, calitatea educației, managementul calității.*

**Abstract:** *The culture of quality, as a problem of internal institutional culture, is regarded as a priority for the development of both pre-university and university education institutions.*

**Keywords:** *quality, efficiency, education quality, quality management.*

Asigurarea calității educației este realizată printr-un ansamblu de acțiuni de dezvoltare a capacității instituționale de elaborare, planificare și implementare de programe de studiu, prin care se formează încrederea beneficiarilor că organizația furnizoare de educație satisface standardele de calitate. Asigurarea calității exprimă capacitatea unei organizații furnizoare de servicii educaționale de a oferi programe de educație, în conformitate cu standardele anunțate. Ea este astfel promovată încât să conducă la îmbunătățirea continuă a calității educației.

Datoria oricărei instituții din sistemul național de învățământ, indiferent de tip, nivel și formă de organizare a activității, este de a asigura predarea, învățarea și cercetarea de calitate, dar și descoperirea și promovarea indivizilor de mare valoare.

Evaluarea calității educației se face pe baza „valorii adăugate”, adică în funcție de ceea ce instituția de învățământ, educația adaugă la „zestrea” de cunoaștere, deprinderi, atitudini, aptitudini, competențe generale existente deja la

\* *Universitatea Națională de Apărare - București;*

\*\* *Grădinița „Dumbrava minunilor”, București, str. Apusului, nr. 71-73.*



nivelul indivizilor, grupurilor și comunităților. Instituțiile de învățământ sunt foarte diferite în privința premiselor și resurselor puse în joc și la eforturi egale se pot obține rezultate foarte diferite. Ca urmare, calitatea se poate obține și în instituții care acționează în condiții grele iar efortul depus și rezultatele obținute trebuie recunoscute și recompensate.

Pornind de la afirmația – „*Calitatea nu este niciodată un accident, este întotdeauna rezultatul unui efort de inteligență.*”<sup>1</sup> (John Ruskin) – suntem de părere că acest concept presupune eforturi susținute, coerente, bine gândite la nivelul organizației de învățământ. Este important ca membrii organizației să înțeleagă, să accepte și să conștientizeze acest aspect pentru a se putea implica activ în acțiunea complexă de asigurare a calității. Cercetările în privința calității, în general, și a calității educației, în special, au dus la constatarea că oamenii percep diferit calitatea.

Conceptul de calitate are o puternică încărcătură culturală, fiind dependent de valorile promovate de indivizi, grupuri și la nivelul societății în ansamblu. Calitatea educației este definită, promovată, asigurată și evaluată pe baza valorilor exprimate la nivelul social, al sistemului de învățământ, al instituțiilor de învățământ și al comunității.

Calitatea reprezintă nivelul de satisfacție pe care îl oferă eficacitatea ofertei educaționale din domeniul învățământului și formării profesionale, stabilit prin atingerea unor standarde cerute și al unor rezultate excelente care sunt solicitate și la care contribuie participanții la procesul de învățare și ceilalți factori interesați.

Pentru a dezvolta și a ne dezvolta trebuie să clarificăm, la nivelul unității de învățământ, ceea ce este bine, valoros, util pentru noi și pentru copiii noștri, ce înseamnă, pentru noi o „școală/facultate bună”, un „profesor bun” și un „elev/student bun”. Numai după aceea putem decide cum anume instituția de învățământ poate deveni mai bună, ce trebuie făcut pentru ca profesorii să fie mai buni, în așa fel încât și elevii/studentii noștri să obțină rezultate superioare, să fie mai mulțumiți, mai adaptați, mai eficienți în viața socială și profesională (acesta fiind scopul ultim al oricărui sistem de calitate în educație). Calitatea educației oferite și, implicit, încrederea beneficiarilor, se asigură prin obținerea rezultatelor stabilite prin aplicarea normativelor și respectarea standardelor în vigoare. Definiția calității din Legea calității educației reflectă o dualitate (obiectiv-subiectiv) a conceptului: „*Calitatea educației este ansamblul de caracteristici ale unui program de studiu și ale furnizorului acestuia, prin care sunt îndeplinite așteptările beneficiarilor, precum și standardele de calitate*”<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> <http://cuvintelecelebre.ro/subiecte/inteligenta/>

<sup>2</sup> <http://www.usamvcluj.ro/index.php/asigurarea-calitatii-si-resursa-umana>



Pentru a asigura calitatea și, implicit, încrederea beneficiarilor, principiile calității trebuie formulate în mod explicit, întrucât ele orientează managementul concret al calității (atât în privința respectării standardelor cât și referitor la îndeplinirea și chiar depășirea așteptărilor beneficiarilor). Aceste principii sunt formulate pornind de la valorile fundamentale asumate la nivel de sistem de învățământ și care, implicit, trebuie să facă parte din cultura organizațională a fiecărei unități de învățământ.

În asigurarea calității educației sunt avute în vedere trei domenii fundamentale de organizare și funcționare. Criteriile, standardele și indicatorii de performanță trebuie să fie astfel formulați încât accentual să nu fie pus numai pe conformarea unei organizații la un set predeterminat sau predefinit de condiții cantitative și calitative, ci și pe angajarea deliberată, voluntară și pro-activă a instituției pentru realizarea anumitor performanțe demonstrabile prin rezultate efective. Aceste domenii sunt: capacitatea instituțională care rezultă din organizarea internă și infrastructura disponibilă pentru a îndeplini obiectivele programelor educaționale; eficacitatea educațională care constă în mobilizarea de resurse umane și financiare, cu scopul de a determina elevii să obțină rezultate cât mai bune în învățare; managementul calității care rezultă din structurile, practicile și procesele prin care se asigură în instituție îmbunătățirea continuă a serviciilor educaționale.

Controlul calității include activitățile operaționale desfășurate pentru îndeplinirea cerințelor de calitate prin reglementarea performanțelor. Este un proces de menținere a standardelor, și nu de creare a acestora.

Agenția Română de Asigurare a Calității în Învățământul Preuniversitar propune o listă de principii fundamentale, care ar trebui să fundamenteze educația „de calitate” care este centrată pe beneficiarii serviciilor educaționale; este oferită de instituții responsabile; este orientată pe rezultate; este promovată de lideri educaționali; respectă autonomia individuală și are la bază autonomia instituțională; asigură participarea actorilor educaționali și valorizarea resursei umane; se realizează în dialog și prin parteneriat cu instituții, organizații, cu beneficiarii direcți și indirecti de educație; se bazează pe inovație și pe diversificare; abordează procesul educațional unitar, în mod sistemic; are ca obiectiv îmbunătățirea continuă a performanțelor; mizează pe interdependența între furnizorii și beneficiarii implicați în oferta de educație.

Managementul calității este axul sistemelor de asigurare a calității în viziunea ISO. Managementul calității reprezintă *definirea, proiectarea, organizarea, implementarea, evaluarea și revizuirea sistemelor și procedurilor de*



asigurare a calității.<sup>3</sup> Planificarea calității, controlul calității, asigurarea calității, îmbunătățirea calității sunt componente ale managementului calității.

Sistemul de management și de asigurare a calității are ca funcție principală orientarea dezvoltării unității de învățământ în direcția creșterii calității educației oferită membrilor comunității și comunității în ansamblul ei. Astfel, evaluarea calității devine parte integrantă a ciclului de dezvoltare instituțională.

Pentru ca instituția de învățământ să-și realizeze misiunea, este necesar ca tot ceea ce se întâmplă în instituție – începând cu procesul de învățământ (orele de curs și alte activități curriculare) și terminând cu activitățile extra-curriculare, cu ședințele de lucru și cu întâlnirile informale cu membrii comunității – să fie privit din perspectiva progresului realizat în îndeplinirea misiunii asumate și în atingerea țintelor stabilite în proiectele și planurile de dezvoltare instituțională. Planurile operaționale și acțiunile concrete prevăzute trebuie concepute, realizate și evaluate din perspectiva contribuției acestora la creșterea calității educației oferite de unitatea de învățământ respectivă.

Creșterea calității educației trebuie să devină baza întregului proces de proiectare/ planificare realizat la nivelul unității de învățământ iar, ciclul dezvoltării unității de învățământ trebuie considerat ca un ciclu al calității. Creșterea calității, raportată la dezvoltarea instituțională, înseamnă: un răspuns mai bun la nevoile exprimate de membrii comunității, de beneficiarii sistemului de învățământ; nevoile educaționale nesatisfăcute ale indivizilor, grupurilor, comunităților și societății în ansamblul ei reprezintă minusuri, nerealizări privind calitatea educației oferite; progres în manifestarea valorilor fundamentale ale sistemului de învățământ, în realizarea viziunii comune asupra educației, împărtășită de membrii unei comunități educaționale, și a misiunii asumate, în realizarea scopurilor și a obiectivelor dezvoltării instituționale.

Managementul calității la nivelul unității de învățământ nu presupune, întotdeauna, activități noi ci, de cele mai multe ori, sistematizarea progresului în asigurarea calității, sprijinirea celor implicați și stimularea îmbunătățirii calității, prin autoevaluare și utilizarea tuturor resurselor disponibile. Este *nevoie de managementul calității în învățământ*<sup>4</sup> pentru că managementul calității înseamnă prevenire și nu corectare.

Managementul calității constă în crearea unor sisteme și proceduri prin care calitatea este asigurată la nivelul întregului sistem de învățământ. Aceste mecanisme sunt prezente în toate etapele proiectării și planificării dezvoltării unităților de învățământ: în implementarea acestor proiecte, programe, planuri și

<sup>3</sup> [www.edu.ro/index.php?module=uploads&func=download&fileId=18360](http://www.edu.ro/index.php?module=uploads&func=download&fileId=18360)

<sup>4</sup> <http://www.srac.ro/calitate-iso-9001?gclid=CLrP8YWbgscCFUPLtAod9B8JIA>



acțiuni; în funcționarea concretă, de zi cu zi a unității de învățământ; în modalitățile de evaluare a activității și a îndeplinirii scopurilor și obiectivelor propuse. Asigurarea internă a calității reprezintă activitățile desfășurate cu scopul de a conferi încredere conducerii întreprinderii în obținerea calității propuse. Asigurarea externă a calității reprezintă activitățile desfășurate cu scopul de a conferi încredere clienților privitor la faptul că sistemul calității furnizorului permite obținerea calității cerute.

Asigurarea internă a calității se referă la înființarea, structura și atribuțiile structurii responsabile cu evaluarea internă a calității, anume Comisia de Evaluarea și Asigurarea Calității. La nivelul fiecărui furnizor de educație, a fost înființată, conform legii, Comisia de Evaluare și Asigurare a Calității (CEAC). Principalele atribuții ale CEAC, stabilite prin lege, se referă în esență la coordonarea parcurgerii, la nivelul furnizorului de educație, a „ciclului calității”; coordonarea aplicării procedurilor și activităților de evaluare și asigurare a calității; elaborarea anuală a unui raport de evaluare internă privind calitatea educației în organizația respectivă – adus la cunoștință tuturor beneficiarilor prin afișare sau publicare; formularea propunerilor de îmbunătățire a calității educației. În cadrul CEAC este asigurată reprezentarea tuturor actorilor esențiali: cadrele didactice, organizațiile sindicale reprezentative, părinții, elevii/studentii, autoritățile publice locale, minoritățile naționale.

Întreaga activitate de proiectare, implementare, evaluare internă și îmbunătățire a calității este coordonată de conducerea organizației furnizoare de educație, care trebuie să aprobe, în mod formal, toate documentele și inițiativele CEAC. Ca urmare, rolul CEAC este, cu precădere, unul de concepție, coordonare și raportare, și nu unul decizional.

Cel mai important aspect al sistemelor de calitate este nevoia ca orice activitate de asigurare sau de evaluare a calității să aibă ca scop îmbunătățirea calității, reflectată în rezultatele preșcolărilor/elevilor/studentilor. „Valoarea adăugată” (sau progresul în reușita procesului de învățământ, în realizarea obiectivelor curriculare) și, „valoarea creată” (sau activitățile educaționale desfășurate explicit la cererea sau în folosul beneficiarilor și care nu rezultă explicit din obiectivele curriculare – adică crearea de obiective și activități adaptate condițiilor concrete) trebuie să constituie scopurile fundamentale ale activității procesului de învățământ. Aceasta se reflectă în așa numitul „cerc al calității” sau „cerc al lui Deming”<sup>5</sup>, care cuprinde patru etape esențiale: planificare-realizare-evaluare-revizuire. Din punctul de vedere al legislației calității și al practicii curente, cele patru etape sunt concretizate prin: Planificarea – prin planul de

---

<sup>5</sup> <http://www.tvet.ro/Anexe/57551/program%20de%20formare%20profesionala.pdf>



îmbunătățire a calității; Realizarea – prin activitățile de îmbunătățire a calității realizate efectiv; Evaluarea – prin raportul anual de evaluare internă a calității educației (RAEI); Revizuirea – prin judecarea rezultatelor evaluării, reflecția asupra lor și decizia privind prioritățile de dezvoltare, negociată cu principalele părți interesate (mai ales cu beneficiarii de educație). Această decizie va fundamenta următorul plan de îmbunătățire a calității și reintrarea în „cercul calității”.

Evaluarea externă a calității se referă, cu precădere, la modul de organizare și funcționare a celor două agenții înființate la nivel național, Agenția Română de Asigurare a Calității în Învățământul Superior (ARACIS) și Agenția Română de Asigurare a Calității în Învățământul Preuniversitar (ARACIP). Pentru învățământul preuniversitar, înființarea ARACIP a introdus în evaluarea instituțională echitate (între școlile publice și cele private, între diferitele niveluri și forme de învățământ), rigoare (induse prin evaluarea bazată exclusiv pe standarde), transparență (prin utilizarea unor standarde și metodologii publice, atât la evaluarea internă cât și la cea externă) și obiectivitate. Evaluarea externă a calității educației constă în examinarea multicriterială a măsurii în care o organizație furnizoare de educație și programele acesteia îndeplinesc standardele și standardele de referință, efectuată de o agenție națională sau internațională specializată.

Aducerea învățământului preuniversitar românesc în repererele programelor europene de modernizare și dezvoltare a sistemelor educaționale trebuie să redefinească toate finalitățile, structurile, procesele prin raportare la indicatorii de evaluare a calității și a eficienței interne a sistemului în care directorul de instituție devine un lider educațional, poate genera performanță în educație înțelesă ca progres individual și valoare adăugată. Ca urmare, remediarea rapidă a problemelor menționate mai sus nu se pot realiza în absența redefinirii sistemului de conducere a sistemului de învățământ, la nivel de unitate de învățământ, local, județean și național. Un *leadership* performant într-o „instituție de învățământ sănătoasă”, caracterizată prin încrederea și angajamentul profesioniștilor săi și reușita elevilor, are ca elemente definitorii: managementul este dinamic, orientat spre obținerea unor rezultate superioare și având abilitatea de a promova un mediu de învățare motivant, generator de performanțe înalte, bine integrat în spațiul economic și cultural comunitar, național și european; resursa umană este adecvată nevoilor iar profesorii promovează standarde de performanță înalte, corelate cu documentele de politică educațională/curriculară de actualitate, în vigoare, și un mediu serios și adecvat pentru învățare, colaborează, se respectă, au încredere, sunt entuziasmați de ceea ce fac și sunt, în același timp, mândri de instituția lor; preșcolarii/elevii sunt responsabilizați în procesul de învățare și motivați adecvat; instituția de învățământ dispune de resursele necesare preșcolarilor/elevilor și cadrelor didactice



pentru reușita proiectelor sale; instituția de învățământ este capabilă să-și redefinească prioritățile în conformitate cu cerințele comunității.

În vederea îmbunătățirii calității și eficienței educației prin *leadership* educațional centrat pe reușită trebuie asumate următoarele principii<sup>6</sup>: principiul echității – în baza căruia accesul la învățare se realizează fără discriminare; principiul calității – în baza căruia activitățile specifice sistemului național de educație se raportează la standarde de referință și la bune practici naționale și internaționale; principiul relevanței – în baza căruia educația răspunde nevoilor de dezvoltare personală și social-economice; principiul integrității – în baza căruia se demonstrează probitate morală și comportamentală în exercitarea activității în domeniul public și în utilizarea resurselor publice și private; principiul eficienței – în baza căruia se urmărește obținerea de rezultate educaționale maxime, prin gestionarea resurselor existente; principiul descentralizării – în baza căruia deciziile principale se iau de către actorii implicați direct în proces, în baza unor nevoi identificate și analizate adecvat; principiul răspunderii publice – în baza căruia unitățile și instituțiile de învățământ răspund public de performanțele lor; principiul respectului față de persoană – în baza căruia personalul de conducere din sistemul de învățământ va fi în permanent contact cu membrii comunității față de care trebuie să demonstreze respect în comunicare și inter-relaționare; principiul asigurării egalității de șanse; principiul transparenței – concretizat în asigurarea vizibilității totale a deciziei și a rezultatelor, prin comunicarea periodică și adecvată a acestora; principiul incluziunii sociale; principiul centrării educației pe interesele beneficiarilor acesteia; principiul participării și responsabilității părinților.

Implementarea acestei politici va duce la obținerea următoarelor *rezultate generale*: deschiderea organizației de învățământ față de societate; corelarea sistemului educațional cu piața muncii. Abordarea integratoare a ofertelor de educație locală pentru toți membrii comunității prin implicarea structurilor partenariale. Beneficiarii acestei politici educaționale sunt elevii/studentii (beneficiarii direcți), părinții, comunitatea, întreaga societate (beneficiarii indirecti): va fi facilitată participarea tuturor beneficiarilor la procesul decizional privind dezvoltarea instituțională, pe baza unei informații împărtășite și a unor cerințe cunoscute; elevii/studentii vor beneficia de un sistem flexibil și deschis de formare, care dă posibilitatea unui traseu educațional adecvat și flexibil, care oferă oportunități de dezvoltare a capacităților personale, pentru întreaga viață; vor fi create noi oportunități de învățare, iar integrarea socială și participarea cetățenească activă în societate își vor regăsi locul printre obiectivele fundamentale ale educației; părinții vor avea posibilitatea alegerii libere a unității de învățământ unde

---

<sup>6</sup> [http://www.presidency.ro/static/ordine/Educatie\\_si\\_Cercetare\\_pentru\\_Societatea\\_Cunoasterii.pdf](http://www.presidency.ro/static/ordine/Educatie_si_Cercetare_pentru_Societatea_Cunoasterii.pdf)



doresc să-și educe copiii, conform unor criterii și reglementări clare și transparente, nediscriminatorii; comunitatea locală/județeană va defini, în cadrul strategiei proprii, așteptările privind rețeaua școlară, iar prin contract cerințele față de managerul instituției de învățământ, și finalitățile, performanțele așteptate în funcție de resursele alocate. Angajatorii, prin intermediul comunității locale/județene sau prin contract direct cu unitatea de învățământ, vor participa la decizia privind competențele de bază la ieșirea din sistem, privind profilurile și calificările, vor participa la monitorizare și la evaluare.

*Legea Educației Naționale*, prin care se exprimă politica educațională în statul român, a fost adoptată prin asumarea răspunderii de către guvernul României la 28 octombrie 2010. După ce a fost promulgată de președintele României, a fost publicată în Monitorul Oficial drept Legea nr. 1/2011. Constatăm că această lege are părți pozitive, dar și negative:

*Puncte forte:* crearea unui „portofoliu educațional” al elevilor/studentilor; o mai bună pregătire în profesia didactică a celor care doresc să urmeze această carieră (prin structura „formării pe filiera didactică”); transferul, în mai mare măsură, al autorității și responsabilității deciziilor la nivelul unităților de învățământ (prin conferirea de atribuții consiliilor de administrație și directorilor/rectorilor); apropierea ofertei instituțiilor de învățământ de nevoile și cerințele comunității locale (prin structura și componența consiliilor de administrație ale instituțiilor de învățământ); posibilitatea organizării „alternativelor educaționale”; crearea unei oferte pentru elevii/studentii capabili de performanțe deosebite; evaluarea personalului se face conform unei metodologii cadru, care nu interzice asumarea de către instituțiile de învățământ a propriilor criterii de evaluare; finanțarea urmează elevul/studentul, inclusiv în învățământul privat, preșcolar și obligatoriu.

*Puncte slabe:* descentralizare „minimală”, și nu pusă în fapt în mod autentic printr-o politică a curriculumului/managementului/resurselor umane; declanșarea unei goane după hârtii și adevăruri, în locul unei dezvoltări profesionale cu valoare adăugată ridicată; „curriculumul” la decizia școlii, ca soluție pentru „normele didactice”, în locul răspunsului la preferințele reale ale elevilor; menținerea unui număr ridicat de discipline școlare; menținerea instituției inspectoratelor școlare; lipsa alternativelor la predarea disciplinei „religie”, conform recomandării Adunării Parlamentare a Consiliului Europei, privind relația dintre religie și educație; neconcordanța între art. 3, lit. j) principiul asigurării egalității de șanse – principiu garantat și de Constituția României – și Capitolul IV Curriculumul învățământului preuniversitar din Legea educației naționale nr. 1/2011, prin care se dă posibilitatea ca instituții de învățământ de același nivel să presteze servicii educaționale a căror curriculum diferă; aplicarea art. 19 din Legea educației naționale nr. 1/2011, cu





privire la organizarea și funcționarea instituțiilor de învățământ, de către autoritățile locale fără a avea avizul Ministerului Educației, dând posibilitatea înființării și desființării de instituții de învățământ la „bunul plac” al reprezentanților autorităților locale; lipsa conceptului de „progres școlar”, pe baza căruia să se facă evaluarea profesorilor și salarizarea lor; titularizarea în învățământ se obține prin susținerea examenului de definitivat, care certifică abilități de funcționare în sistemele educaționale, fără ca această calitate să presupună automat existența unui contract de muncă.

#### **Concluzii:**

*„Școala românească, o școală cu excelente tradiții de învățământ solid și fertil, a fost pusă la pământ de coaliția dintre elevii leneși, bolnavi de socializare pe Facebook; părinții isterizați de odraslele nemulțumite că trebuie să-și facă temele acasă și birocrații plafonați, grijulii cu scaunele lor, nu cu educația, și copiind mecanic din publicații străine, pentru a redacta legi, regulamente și programe analitice.” (acad. Florin Constantiniu)<sup>7</sup>*

Politicile educaționale din România nu au avut drept rezultat îmbunătățirea sistemului educațional. Dimpotrivă, situația se înrăutățește de la an la an. Dezinteresul diferitelor guvernări, diagnoza greșită a situației în care se găsește sistemul, starea generală a societății românești sunt cauze ale acestei realități. Pentru a revitaliza sistemul educațional românesc, dar și întreaga societate, este necesară punerea în practică a unei strategii naționale pe termen lung, care să lege între ele diversele domenii esențiale pentru funcționarea unei țări: economie, sănătate, învățământ etc., deoarece nu poate exista învățământ de calitate într-o societate subdezvoltată, în care oamenii sunt într-o stare de sănătate precară etc. O astfel de strategie ar trebui să asigure clădirea unei societăți românești bazată pe respectarea unor valori fundamentale, precum *MUNCA, ADEVĂRUL, DREPTATEA, BINELE, FRUMOSUL*.<sup>8</sup> Și atunci și învățământul românesc va avea altă înfățișare.



#### **BIBLIOGRAFIE**

\*\*\* ARACIP – *Repere conceptuale și metodologice privind sistemul național de management și de asigurare a calității educației*, martie 2006

---

<sup>7</sup> <http://jurnalul.ro/special-jurnalul/interviuri/ultimul-interviu-al-academicianului-florin-constantiniu-politicienii-postdecembriști-au-facut-romanilor-mai-mult-rau-decat-mongolii-ungurii-turcii-nemții-si-rusii-610240.html>

<sup>8</sup> <http://www.timpul.md/articol/adevarul-educatiei-15545.html>



\*\*\* *Asigurarea calității – Ghid pentru unitățile școlare*, Institutul de științe ale educației, București, 2005.

\*\*\* *Colecția de Standarde Internaționale ISO 9000-9004*.

\*\*\* *Legea nr. 1/2011, Legea Educației Naționale*.

\*\*\* *Legea nr. 87/2006, privind asigurarea calității în educație*.

CONSTANTINESCU, D., *Managementul calității*, Editura Printech, București, 2002.

MILITARU, Cezar, *Managementul calității educației – curs*.

NICULESCU, Maria, *Dezvoltarea competențelor managerului școlar în contextul formării continue*, Editura Universității de Vest, 2010.

OLARU, M., ș.a., *Tehnici și instrumente utilizate în managementul calității*, Editura Economică, București, 2000.

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

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

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

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

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

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

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

[www.timpul.md](http://www.timpul.md)

