

**UNIVERSITATEA „ALEXANDRU IOAN CUZA”
DIN IAȘI
FACULTATEA DE ECONOMIE ȘI
ADMINISTRAREA AFACERILOR
ȘCOALA DOCTORALĂ DE ECONOMIE ȘI
ADMINISTRAREA AFACERILOR**

**Strategii manageriale pentru asigurarea
calității în învățământul preuniversitar din
România**

REZUMATUL TEZEI DE DOCTORAT

Conducător științific,

Prof. univ. dr. **Maria Viorica Bedrule-Grigoruță**

Doctorand,

Popovici (Pintilie) Laura-Mirela

IAȘI, 2019

Doamnei/ Domnului,

Vă aducem la cunoștință că pe data de 2.09.2019, ora 11³⁰, sala R402, doamna **Popovici (Pintilie) Laura-Mirela** va susține, în ședință publică, teza de doctorat cu titlul „*Strategii manageriale pentru asigurarea calității în învățământul preuniversitar din România*“, în vederea obținerii titlului științific de doctor în domeniul Managementului.

Comisia de doctorat are următoarea componență:

Președinte:

Prof. univ. dr. Adriana Prodan, Universitatea „Alexandru Ioan Cuza“ din Iași

Conducător științific:

Prof. univ. dr. Maria Viorica Bedrule Grigoriuță,
Universitatea „Alexandru Ioan Cuza“ din Iași

Referenți:

Prof. univ. dr. Ionuț Popa, Academia de Studii
Economice din București

Prof. univ. dr. Răzvan Nistor, Facultatea de Științe
Economice și Gestiunea Afacerilor, Universitatea
Babeș-Bolyai din Cluj-Napoca

Prof. univ. dr. Teodora Roman, Universitatea
„Alexandru Ioan Cuza“ din Iași

Vă transmitem rezumatul tezei de doctorat și vă invităm să participați la ședința publică de susținere a tezei.

Cuprins

<i>Introducere</i>	1
<i>Capitolul I. Managementul educațional - problematica specifică în învățământul preuniversitar din România</i>	6
<i>Capitolul II. Managementul calității în învățământul preuniversitar din România</i>	8
<i>Capitolul III. Strategie și management strategic în serviciile educaționale</i>	11
<i>Capitolul IV. Dezvoltarea unui model de strategie managerială, pe baza abordării mixte. Studiu realizat în organizațiile școlare de învățământ liceal și/sau profesional din județul Suceava pe un eșantion format din cadre didactice</i>	14
<i>Capitolul V. Verificarea modelului. Studiu realizat în organizațiile școlare de învățământ din județul Suceava, pe un eșantion format din managerii școlilor</i>	18
<i>Concluzii</i>	23
Contribuții proprii	24
Limitele cercetării	24
Direcții viitoare de cercetare	25
<i>Bibliografie selectivă</i>	26
<i>Lucrări publicate</i>	32

INTRODUCERE

O școală eficientă și eficientă este o bună premiză pentru dezvoltarea personală a indivizilor din comunitate, dar și pentru dezvoltarea comunitară în ansamblul ei.

Încă de la începutul anilor '90, în România, se vorbește despre reforma în sistemul educațional. După aproape 30 de ani, nu se poate spune că acest proces s-a și concretizat într-o reală transformare pozitivă.

În ceea ce privește managementul instituțiilor școlare, suntem la începutul înțelegerii, însușirii și aplicării unor principii acceptate și aplicate la nivel internațional, în state dezvoltate din punct de vedere economic, tehnologic, social și cultural.

În spațiul educațional românesc se discută, tot mai des, despre strategii și politici educaționale care să fie puse în practică pentru a spori calitatea și eficacitatea sistemului instructiv - educativ. Nevoia de modele este una acută și este resimțită deopotrivă de actorii principali ai sistemului de educație (profesori și elevi), dar și ceilalți beneficiari ai serviciilor educaționale (părinți, familie, reprezentanți ai comunității locale sau lărgite).

Practicile moderne în domeniul managementului educațional indică faptul că politicile educaționale sunt implementate în școli de managerii care abordează diferite stiluri de conducere ale colectivului de cadre didactice care funcționează în școală.

Relația pe care managerul o stabilește cu profesorii școlii se răsfrânge asupra strategiei prin care se urmărește realizarea misiunii școlii în comunitate.

În cadrul acestei cercetări, managerul este considerat *un prestator de servicii* către partea din comunitatea școlară formată de *profesorii școlii*.

Este importantă adaptarea la specificul românesc a modelelor de succes din alte state și nu doar preluarea lor *ad litteram* pentru că, astfel, nu se vor aduce îmbunătățiri sistemului de educație, dimpotrivă, se va bulversa și mai profund un sistem și așa destul de puțin performant, așa după cum susțin specialiști în domeniu (Pantazi R. , 2019).

Această cercetare vizează unul din domeniile de maximă importanță pentru sistemul de educație și anume ***managementul școlii***, la nivelul învățământului preuniversitar.

Motivația cercetării

Școala, ca organizație care se află într-o permanentă stare de învățare, se concentrează asupra managementului strategic, având în atenție tipul de strategie potrivit pentru organizația respectivă.

Elaborarea și implementarea strategiei depind de resursele organizației, de misiunea școlii și de nevoile comunității.

Care sunt strategiile manageriale prin care se pot atinge aceste obiective? Ce condiții trebuie asigurate? Ce competențe sunt necesare managerului care propune și implementează strategia optimă?

Răspunsul la aceste întrebări depinde de multe variabile care au fost studiate, prin diferite metode, în cadrul acestei cercetări.

Problema de cercetare

Lucrarea de față aduce în atenție răspunsurile oferite de principalii responsabili de asigurarea calității serviciilor educaționale și anume directorii și profesorii școlilor. De asemenea, se propune un *model de strategie managerială*, structurat pe baza principalelor *dimensiuni* din activitatea școlii, identificate în răspunsurile oferite de profesorii școlii și managerii lor.

Scopul cercetării

Elaborarea *unui model de strategie* sau a unei *combinații de strategii manageriale* prin care să se asigure avantajul competitiv și obținerea performanței la nivel organizațional, în unitățile de învățământ preuniversitar din România.

Prin etapele parcurse, cercetarea a urmărit să determine *diferențele* dintre *percepțiile* și *așteptările* cadrelor didactice în ceea ce privește managementul activităților specifice din unitățile școlare. Aceste activități sunt avizate și coordonate de managerul școlii, care asigură resursele necesare și propune strategia pentru desfășurarea lor. Totodată, am avut în vedere *identificarea* acelor elemente care pot deveni *dimensiuni* ale unei strategii moderne, care să reprezinte un *vector de diferențiere* pentru atingerea avantajului competitiv de către organizația școlară.

Obiectivele cercetării

Cercetarea teoretic-aplicativă derulată are la bază următoarele *obiective generale*:

O₁. Explicitarea, în scopul adaptării, unor termeni specifici managementului științific în contextul educațional: *management, leadership, strategie, calitate*.

O₂. Determinarea principalelor dimensiuni ale unei strategii manageriale pentru asigurarea calității în învățământul preuniversitar din România, județul Suceava.

O₃. Structurarea unui model de strategie managerială sau a unui mixt de strategii care să asigure calitatea în învățământul preuniversitar liceal și preuniversitar din județul Suceava.

Ipotezele cercetării

H1. Există o relație directă între *strategie* și *resursele materiale* din unitățile școlare de tip liceal și profesional din județul Suceava.

H2. Există o relație directă între *strategie* și *resursele umane* din unitățile școlare de tip liceal și profesional din județul Suceava.

H3. Există o relație directă între *strategie* și *calitatea serviciilor educaționale* din unitățile școlare de tip liceal și profesional din județul Suceava.

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

H5. Un *leadership situațional/participativ/ proactiv* influențează pozitiv *calitatea* serviciilor educaționale din unitățile școlare de tip liceal și profesional din județul Suceava.

H6. *Autonomia decizională/descentralizarea* la nivelul comunității locale și zonale influențează pozitiv *calitatea* serviciilor educaționale din unitățile școlare de tip liceal și profesional din județul Suceava.

H7. Există diferențe semnificative între nivelul *percepțiilor* și nivelul *așteptărilor* cadrelor didactice în privința *calității* serviciului prestat de managerii școlii pentru a asigura calitatea în sistemul de educație.

Strategii de cercetare

În cadrul cercetării a fost utilizat un mixt de strategii metodologice, îmbinându-se strategia metodologică inductivă, bazată pe metode de cercetare calitativă, cu strategia metodologică deductivă, în cadrul căreia au fost utilizate metode de cercetare cantitative.

Metodele și instrumentele utilizate în cercetare

1. Documentarea teoretică

- metoda cercetării documentare
- metoda analizei documentelor

Capitolele I, II și III evidențiază aspecte specifice problematicii studiate, care au fost obținute ca urmare a parcurgerii acestei metode.

2. Cercetarea empirică

- metoda cantitativă
- metoda ServQual

- metoda calitativă

Instrumentele cercetării

- chestionar structurat (scala Likert cu 5 trepte)

- chestionar semistrukturat

În ultimii ani, cercetătorii apreciază că această modalitate combinată, între calitativ și cantitativ, aduce cercetărilor un plus în culegerea și explicarea fenomenelor, a datelor specifice și permite elaborarea unui construct, a unei teorii, prin cercetarea calitativă, care poate fi testată apoi prin intermediul cercetării cantitative (Șandor, 2013), (Creswell, 2014).

CAPITOLUL I. MANAGEMENTUL EDUCAȚIONAL ȘI PROBLEMATICA SPECIFICĂ ÎN ÎNVĂȚĂMÂNTUL PREUNIVERSITAR DIN ROMÂNIA

Studiul diferitelor documente, în format letric sau online, mi-a permis explicitarea, în sensul adaptării, a unor termeni specifici problematicii cercetării: *management, leadership, strategie și calitate*.

Totodată, am realizat analize comparative și am corelat modelele de conducere ale organizațiilor industriale și economice și cu cele din sistemele educaționale.

Serviciile de educație s-au evidențiat astfel ca *servicii publice*, având caracteristici specifice date de faptul că răspund unor nevoi sociale care vizează formarea factorul uman, produsul final fiind

absolventul, cu întreg bagajul de formare profesională și personală pe care l-a dobândit pe parcursul școlarizării.

Educația în România este un *serviciu public* (Bedrule-Grigoruță,2007), a cărei activitate este necesar a fi îmbunătățită continuu pentru a răspunde provocărilor societății moderne, în continuă schimbare. Dacă factorii externi sunt greu de controlat, rămân în atenția celor responsabili de îmbunătățirea calității serviciului public de educație resursele interne, în special resursa umană constituită din personalul școlii, îndeosebi cadrele didactice, dar și beneficiarii direcți și cei indirecți pentru care trebuie găsite pârghii de a fi cointeresați de acest proces.

Leadershipul educațional este evidențiat în literatura de specialitate ca fiind cea mai democratică și eficace formă de conducere a unei organizații. Un istoric al evoluției conceptului, realizat de teoreticieni în domeniul managementului (Early, 2011) au arătat legătura strânsă, stimulativă între angajați și liderii organizațiilor, acest fapt determinându-i pe unii să se transforme în lideri, în timp ce pe lideri îi responsabilizează prin atribuirea unor principii morale care să le completeze statutul de lider. *Leadershipul transformațional* și cel *tranzacțional* sunt două dintre cele mai recente curente apărute în peisajul managementului științific.

Organizația școlară este un *sistem deschis*, modelul lui Katz și Kahn (1978) a fost adaptat în cadrul acestei lucrări evidențiindu-se legăturile dintre factorii principali care se manifestă în sistemul de educație.

Documentarea teoretică a reliefat că “da, managementul contează în școli” (Bloom, Lemos, Sadun&van Reenen, 2014), sistemele descentralizate, bazate pe *school-based management* și *self-management* fiind acelea care determină un leadership eficient (Marzano, Waters & McNulty, 2005), (Bush, 2010).

În România, se remarcă “trecere lentă de la centralism la o descentralizare lentă” (Stăiculescu, Enăchescu & Dobrea, 2014), dar și insuficienta pregătire managerială care au transformat firava descentralizarea într-o centralizare mascată.

CAPITOLUL II. MANAGEMENTUL CALITĂȚII ÎN ÎNVĂȚĂMÂNTUL PREUNIVERSITAR DIN ROMÂNIA

În cadrul acestui capitol, documentarea teoretică a condus la explicitarea, în scopul adaptării, a terminologiei specific Sistemului de management al Calității și anume: *calitate, managementul calității și managementul calității totale*.

Au fost evidențiate modele utilizate, la nivel mondial, în evaluarea și asigurarea calității în serviciile educaționale (fig. nr. 1.).

Aceste modele au la bază opinii ale teoreticienilor domeniului dintre care menționez următoarele:

1. “Calitatea nu se produce dacă nu este planificată” - “Spirala calității” (Juran, 1988),

2. TQM (managementul calității totale) – “modalitatea sistematică de conducere a unei

organizații” – contează managerul, care are rol important, dar și implicarea membrilor organizației în atingerea obiectivelor (Raboca, 2012),

3.TQM nu ar fi posibil fără *leadership* la nivel organizațional. TQM este “un proces de sus în jos!” (Sallis, 2002)



Fig. nr.1. Modele pentru asigurarea calității în organizațiile școlare

În perioada 1984-2003, au fost elaborate și implementate 19 modele conceptuale ale calității serviciilor, care diferă între ele în funcție de tipul serviciului evaluat, situația dată, timp sau nevoile exprimate fie de beneficiar, fie de prestatorii de servicii (Seth, Deshmukh & Vrat, 2005).

Dintre acestea, am ales metoda SERVQUAL, cunoscută și sub denumirea de metoda GAP (a decalajelor), a cărei principale caracteristici sunt prezentate în figura nr.2.

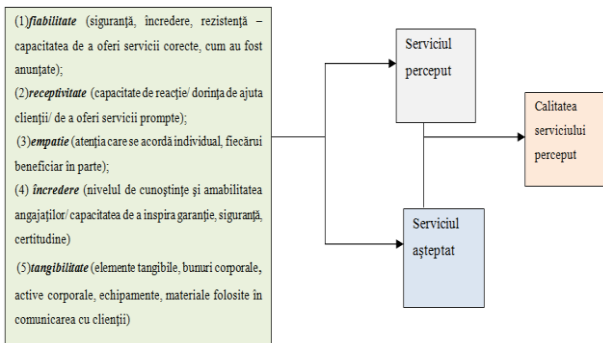


Fig. nr. 2. SERVQUAL Model – Perspectiva Americană (Parasuraman, Berry & Zeithaml, 1985)

În România, evaluarea și asigurarea calității serviciilor educaționale intră în atribuțiile unor organisme precum: ARACIP (Agenția Română pentru Asigurarea și Evaluarea Calității în Învățământul Preuniversitar), MEN (Ministerul Educației Naționale), ISJ (Inspectoratul Școlar Județean), respectiv CEAC (Comisia de Evaluare și Asigurare a Calității) din organizația școlară. Acestea funcționează după un cadru legislativ specific, în baza Legii nr. 87/2006 pentru aprobarea Ordonanței de Urgență a Guvernului nr.75/2005 privind asigurarea calității în educație.

CAPITOLUL III. STRATEGIE ȘI MANAGEMENT STRATEGIC ÎN SERVICIILE EDUCAȚIONALE

Studiul literaturii de specialitate pe care se fundamentează acest capitol arată că nu există, încă, un consens în privința definiției *strategiei*. În opinia specialiștilor, *strategia* este un “cum” se ajunge “de aici până acolo” (Mintzberg, 2008). *Strategia* este văzută și ca acea “combinație de obiective pentru care organizația se străduiește și politicile prin care reușește să-și atingă scopul” (Nickols, 2012), iar *managementul strategic* reprezintă mecanismul prin care se realizează implementarea strategiei (Sourkouhi, Keivani, Almasi, Bayat&Makouei, 2013).

Sunt evidențiate modele de management strategic, care funcționează în diferite state ale lumii, cele mai semnificative, din punct de vedere al eficacității, fiind:

- *Shared leadership school* – descentralizarea deciziilor și motivarea resursei umane (SUA, Wilhelm,2013),
- *School based management* - descentralizarea sistemului de educație (Egipt, Hammad,2013),
- *Leadershipul distribuit* – directorii amplu responsabilizați (Hall & Gunter,2013).

În România, se constată următoarele aspecte:

- interes pentru modelul *shared leadership school* – program de mentorat pentru managerii de școli (ISE, 2015),

- reforma managerială prin descentralizare și crearea autonomiei instituționale – în derulare (Marga, 2007),
- “strategiile și politicile aplicate s-au dovedit lipsite de coerență, mai ales în ceea ce privește coerența dintre scop și mijloace” (ISE, 2007),
- funcționează Unitatea de Strategii și Politici Publice – “implementarea sistemului de planificare strategică la nivelul MECT” (MENCS, 2016),
- “o cultură a calității presupune gândire strategică și asumarea responsabilității” (ARACIP, 2012),
- școlile autonome înregistrează performanțe crescute ale elevilor (OECD, Iosifescu et al., 2012),
- măsurile strategice ar fi de dorit să fie “forme cu fond”, nu “forme fără fond” (David, 2015),
- sistemul managerial actual este neperformant (ISE, 2015).

Prin urmare, literatura de specialitate arată că există o strânsă legătură între managementul de înaltă calitate și rezultate educaționale îmbunătățite, principala diferență, în acest sens, o face leadershipul exercitat de managerul școlii (Bloom, Lemos & Sadun, 2015).

Pe baza documentării teoretice, am realizat o clasificarea a tipurilor de strategii manageriale, care pot fi întâlnite în sisteme de educație din diferite țări ale lumii, dar și la nivelul organizațiilor școlare din România. Acestea sunt următoarele:

- Strategia orientată către *sistemul de valori*: echitate, dreptate, egalitatea de șanse, performanță.

- Strategia orientată către *investiția în resursa umană*: profesorii sunt singura variabilă care poate compensa deficiențele elevilor, în plan socio-economic.
- Strategia orientată către *utilizarea resurselor din organizație*, respectiv administrarea școlii pe termen scurt.
- Strategia orientată spre *autonomie decizională și descentralizare*, bazată pe leadership transformațional.

Studiul literaturii de specialitate menționează că, de cele mai multe ori, în practică se regăsește un mixt al diferitelor tipuri de strategii, în funcție de particularitățile organizației școlare maximizându-se, pe cât posibil, șansele organizației de a-și atinge obiectivele și de a obține avantajul competitiv.

Calitatea serviciilor prestate de managerul școlii către beneficiarii indirecti, reprezentați de profesorii școlii, reprezintă un factor determinant al calității serviciilor educaționale pe care profesorii școlii le realizează în activitățile specifice, cu beneficiarii direcți ai sistemului de educație, respectiv cu elevii școlii, dar și cu familiile acestora, în calitatea de beneficiari indirecti.

În acest context, *strategia managerială* devine un *vector de diferențiere* între *așteptările și percepțiile* beneficiarilor, direcți și indirecti, cu privire la calitatea serviciului public de educație.

CAPITOLUL IV. DEZVOLTAREA UNUI MODEL DE STRATEGIE MANAGERIALĂ, PE BAZA ABORDĂRII MIXTE. STUDIU REALIZAT ÎN ORGANIZAȚIILE ȘCOLARE DE ÎNVĂȚĂMÂNT LICEAL ȘI/SAU PROFESIONAL DIN JUDEȚUL SUCEAVA, PE UN EȘANTION FORMAT DIN CADRE DIDACTICE

Obiectivele cercetării empirice:

- *Identificarea principalelor variabile* care intră în structura unei strategii manageriale, pe baza abordării mixte, din organizațiile școlare de învățământ liceal și/sau profesional din județul Suceava.

- *Stabilirea asocierilor puternic semnificative* între variabilele unei strategii manageriale, din organizațiile școlare de învățământ liceal și/sau profesional din județul Suceava.

- *Măsurarea calității serviciilor* din sistemul public de educație, din organizațiile școlare de învățământ liceal și/sau profesional din județul Suceava.

- *Structurarea unui model de strategie managerială*, pentru asigurarea calității, din organizațiile școlare de învățământ liceal și/sau profesional din județul Suceava.

Pentru realizarea acestui studiu am utilizat ancheta prin sondaj, pe bază de chestionar structurat (scala Likert cu 5 trepte), administrat unei populații statistice formată de 2697 cadre didactice din cele 44 de licee și școli profesionale din județul Suceava. Metodele de cercetarea folosite pentru prelucrarea datelor colectate

au fost metoda cantitativă (analiza statistic descriptivă, analiza asocierilor și analiza corespondențelor multiple), respectiv metoda SERVQUAL (analiza calității serviciului).

În acest sens chestionarul administrat a fost adaptat, după modelul SERVQUAL, pentru a răspunde problemei de cercetare și pentru a se realiza obiectivele cercetării. Prin triangulația datelor, triangulația teoretică și triangulația metodologică am argumentat buna fiabilitate și buna validitate a instrumentului folosit.

Datele colectate de la cei 828 de respondenți, cadre didactice selectate dintr-un eșantion stratificat format din 22 de școli de învățământ profesional și tehnic din județul Suceava, au fost prelucrate prin programul SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) și prin programul Excel.

Modelul cercetării, reprezentat în figura nr. 3., are în structură variabile evidențiate în literatura de specialitate și care au intrat în formatul chestionarului administrat.

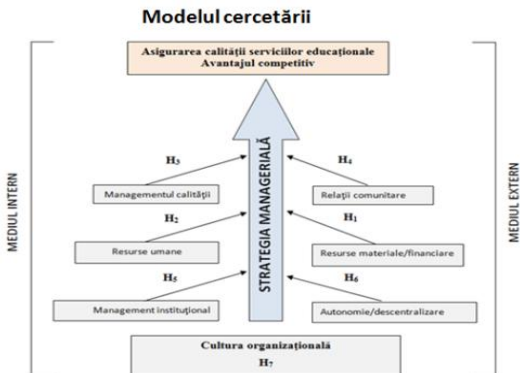


Fig. nr. 3. Modelul cercetării

Analiza statistică descriptivă a reliefat grupul de respondenți (31% din total populație statistică) ca fiind format din profesori titulari (85%), cu bună pregătire profesională științifică și pedagogică (cel puțin grad II în învățământ) și cu o vechime de peste 15 ani în sistem (59%). Astfel, grupul de respondenți poate fi considerat statistic reprezentativ pentru populația studiată și deținător al unei experiențe profesionale care le-a permis abordarea cu responsabilitate și obiectivitate a participării la această cercetare. Răspunsurile acordate pe scala Likert, cu 5 trepte, au fost majoritar concentrate (peste 75%) în zona valorilor maxime (4, respectiv 5), atât pentru varianta „așteptări, cât și pentru varianta „percepții” din chestionarul adaptat SERVQUAL.

Analiza statistică a asocierilor a evidențiat 17 asocieri statistic semnificative între variabilele socio-demografice și variabilele desemnate prin itemii chestionarului (valorile ale nivelului de semnificație < 0,05), respectiv 221 asocieri moderate și 4 asocieri foarte puternice pentru variabilele inter-item.

Rezultatele cercetării științifice prin metoda SERVQUAL s-au bazat pe diferența care indică calitatea serviciului:

$$\text{Calitatea serviciului} = \text{Percepții (P)} - \text{Așteptări (E)}$$

Analiza a fost realizată doar pentru varianta „percepții” din chestionarul SERVQUAL, rezultatele arătând că doar un singur item înregistrează o calitate bună a serviciului prestat (fig.nr.4.)



“Echipa managerială susține cadrele didactice care dovedesc o atitudine proactivă, orientată spre găsirea de soluții”

Fig.nr.4. Rezultatele cercetării științifice bazate pe metoda SERVQUAL

Pe de altă parte, nivelele de calitate pentru dimensiunile SERVQUAL au înregistrat doar scoruri negative, indicând faptul că, în organizațiile școlare de învățământ liceal și/sau profesional din județul Suceava, se înregistrează o calitate scăzută a serviciului prestat de managerii școlilor, prin comparație cu nivelul de calitate așteptat de cadrele didactice. Astfel scorurile înregistrate au fost următoarele:

- Tangibilitate: -0,69,
- Empatie: -0,41,
- Receptivitate: -0,29,
- Siguranță: -0,28,
- Încredere: -0,21.

SERVQUAL s-a dovedit un instrument fiabil și valid, care poate fi utilizat într-un continuum al asigurării calității în organizațiile școlare, atât pentru diagnoza calității serviciilor, dar și în planificarea strategică, respectiv pentru îmbunătățirea serviciilor publice din sistemul de educație.

CAPITOLUL V. VERIFICAREA MODELULUI. STUDIU REALIZAT ÎN ORGANIZAȚIILE ȘCOLARE DIN JUDEȚUL SUCEAVA, PE UN EȘANTION FORMAT DIN MANAGERII ȘCOLILOR

Populația investigată a fost formată din 214 directori sau directori adjuncți din unitățile de învățământ preuniversitar din județul Suceava. Acestora le-a fost

administrat, în format google.docs, un chestionar semistrukturat, format din două părți: o primă parte care conține variabile socio-demografice și o a doua parte care conține 6 itemi structurați (scala Likert cu 5 trepte) și 8 itemi de completare. Metodele utilizate pentru prelucrarea datelor au fost analiza statistic descriptivă, respective analiza de conținut (codare manuală simplă).

Din totalul celor 175 de respondenți, un număr de 37 sunt directori sau directori adjuncți în unitățile școlare de învățământ liceal și/sau profesional din județul Suceava, adică 48% din totalul acestei populații statistice, ceea ce arată reprezentativitatea eșantionului.

Respondenții au menționat participarea la cursuri de formare în domeniul managementului educațional, în procent de aproximativ 91%, pe de altă parte, analiza de conținut evidențiază acest aspect ca o nevoie de formare a managerilor, 86% dintre respondenți precizând acest fapt.

Analiza de conținut s-a bazat pe codarea emergentă (Saldaña, 2009), în varianta simplificată, urmată de o codare axială (Babbie, 2010). Au fost astfel identificate cele mai importante dimensiuni ale unei strategii manageriale pentru asigurarea calității în instituțiile de învățământ preuniversitar, acestea fiind următoarele:

- Responsabilitățile managerului (54%)
- Rezultatele școlare (42%)

- Formarea continuă a managerilor de școală: în management educațional (85%); resurse bugetare și extrabugetare (55%)
- Parteneriatul școală-familie-comunitate (formare continuă) 77%.

Răspunsurile deschise, acordate de respondenții manageri de școli, au reliefat profilul managerului de unitate școlară de învățământ preuniversitar, prin prisma *stilului managerial propriu* (fig.nr.5).

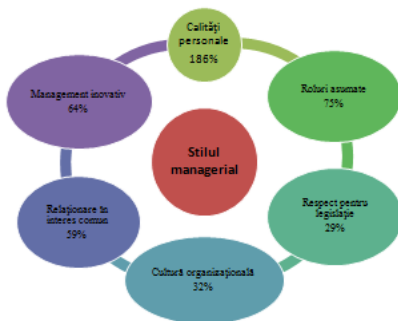


Fig. nr. 5. Principalele caracteristici ale stilului managerial propriu

Perspectiva asupra unei “școli bune”, în opinia managerilor respondenți, arată următoarele principale caracteristici:

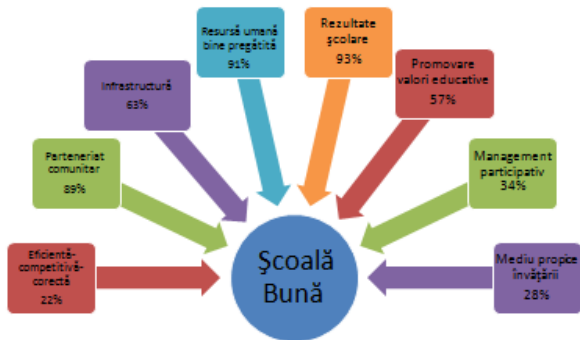


Fig. nr. 6. Principalele caracteristici ale unei școli bune

Centralizând rezultatele analizei de conținut, se structurează o serie de elemente care, din perspectiva managerilor de școală, se regăsesc, cu precădere, în structura planurilor manageriale, dar și în activitatea zilnică a managerilor. Acestea sunt următoarele:

- Calități personale ale managerului – 187%
- Rezultate școlare – 93%
- Resursă umană bine pregătită – 91%
- Parteneriat comunitar – 89%
- formare în Management educațional – 85%
- Activități extrașcolare – 84%
- Parteneriatul școală-familie-comunitate - 77%
- Roluri asumate ale managerului – 75%
- Management inovativ – 64%
- Infrastructură – 63%
- Relaționare în interes comun – 59%
- Promovare valori educative - 57%

- Responsabilități ale managerului – 54%
- Colaborarea școală-familie – 29%.

Triangulația metodologică, realizată prin corelarea rezultatelor obținute prin cele trei metode utilizate în cadrul cercetării (metoda cantitativă, metoda SERVQUAL și metoda calitativă), a evidențiat validitatea modelului propus de cercetare, variabilele cercetării regăsindu-se în dimensiunile/categoriile evidențiate prin analiza mixtă.

Totodată, pe baza analizei asocierilor și a metodei SERVQUAL, am obținut următoarele rezultate privind testare ipotezelor cercetării:

- Ipotezele H1 și H2 - parțial confirmate,
- Ipotezele H3, H4, H5, H6, H7 – confirmate.

CONCLUZII ALE CERCETĂRII

- În România, nu există studii științifice privind modele de management la nivelul sistemului de învățământ preuniversitar;
- Formarea în domeniul managementului educațional este deficitară la nivelul cadrelor didactice, dar și al managerilor școlilor;
- Managerii organizațiilor școlare se evidențiază ca factori ai schimbării, în ipostaza acelor lideri transformaționali, capabili să mobilizeze întregul colectiv pentru asigurarea calității serviciilor educaționale;
- Formarea continuă a profesorilor și managerilor în domeniul managementului educațional poate conduce la schimbarea de paradigmă în domeniul educației;
- Modelul elaborat și testat nu este unul ideal, dar propune o atentă concentrare a resurselor umane din organizația școlară spre abordarea științifică a managementului instituțional și a managementului calității în organizațiile școlare;
- Strategia managerială poate fi considerată un bun instrument în atingerea obiectivelor școlii, pentru îndeplinirea misiunii și realizarea viziunii proiectate, într-un mediu competițional, din ce în ce mai performant;
- Strategia managerială, în organizația școlară, poate să fie vectorul de diferențiere care să permită atingerea avantajului competitiv pentru organizație;
- În societatea informațională globalizată, *“strategia nu este consecința planificării, ci dimpotrivă: este*

punctul ei de pornire”, managementul strategic fiind atuul liderilor transformaționali, care pot determina succesul din organizațiile lor.

CONTRIBUȚII PROPRII

- Delimitarea conceptuală a unor termeni specifici managementului în organizația școlară: “management”, “calitate”, “leadership”, “management strategic”, “strategie” și “managementul calității”;
- Adaptarea unor concepte, scheme, modele specifice managementului mediilor industrial-economice la sistemul educațional preuniversitar din România;
- Analize comparative între modelele educaționale din diferite state ale lumii;
- Adaptarea metodei ServQual pentru serviciile educaționale din sistemul de învățământ preuniversitar din România;
- Elaborarea unui număr de două chestionare (unul adaptat ServQual, utilizate pentru culegerea datelor necesare realizării demersului de cercetare);
- Elaborarea unui model de strategie managerială, specifică domeniului educațional, pentru asigurarea calității.

LIMITE ALE CERCETĂRII

- Populația statistică restrânsă la nivelul județului Suceava,
- Durata mare de timp pentru obținerea avizelor necesare derulării anchetei la nivelul județului,

- Reticența manifestată de o parte dintre cadrele didactice și managerii unităților școlare din Suceava privind derularea anchetei,
- Lipsa de transparență a instituțiilor publice din sistemul educațional din România (minister de resort, inspectorat școlar, unități școlare, etc.),
- Lipsa de experiență a cadrelor didactice și managerilor în a participa la astfel de activități de cercetare (administrarea greoaie și cronofagă a chestionarelor).

DIRECȚII VIITOARE DE CERCETARE

- Extinderea cercetării și testarea modelului cercetării la nivelul regiunii N-E, respectiv la nivel național;
- Includerea în populația statistică vizată de cercetare a unităților școlare particulare de învățământ preuniversitar;
- Extinderea cercetării prin diversificarea metodelor de cercetare: (1) focus grupuri pe cele trei tipuri de licee/ școli profesionale incluse în populația statistică din această cercetare; (2) interviuarea unui număr reprezentativ de manageri din aceste unități școlare.
- Investigarea longitudinală a diferenței dintre *percepțiile* și *așteptările* cadrelor didactice, în raport cu serviciile prestate de managerii din sistemul educațional, la nivelul regiunii N-E.

BIBLIOGRAFIE SELECTIVĂ

- Agabrian, M. (2006). *Analiza de conținut*. Iași: Polirom.
- Antonesei, L., Popa, N.-L., & Labăr, A. V. (2009). *Ghid pentru cercetarea educației*. Iași: Polirom.
- ARACIP, & MENCs. (2016). *Raport de activitate. Perioada de raportare: 01.09.2014-31.12.2015*.
- Asandului, L., & Ceobanu, C. (2007). *Abordări statistice și ipostaze educaționale ale modelului E-learning*. Iași: Editura Universității "Alexandru Ioan Cuza".
- Babbie, E. (2010). *Practica cercetării sociale*. Iași: Polirom.
- Balog, A., & Badulescu, G. (2008). Conceptual models for the quality of on-line services. *Theoretical and Empirical Reaserches in Urban Management , anul 3 (8)*, 37-49.
- Bedrule-Grigoruță, M. V. (2007). *Managementul serviciilor publice*. Iași: Editura Tehnopress.
- Blendea, P., Bădescu, M., Măntăluță, O., & Florian, B. (2014). Programul de mentorat pentru directorii de învățământ preuniversitar. (L. d. educațional, Ed.) București: Institutul de Științe ale Educației.
- Bloom, N., Lemos, R., Sadun, R., & Van Reenen, J. (2014, noiembrie). Does Management Matters in Schools. (N. B. RESEARCH, Ed.) *NBER Working Paper Series (20667)*.
- Bush, T., & Glover, D. (2003). *School Leadership: Concepts and Evidence*. Nottingham: NCSL.

- Bush, T. (2015). *Leadership și management educațional: teorii și practici actuale* (ed. prima ediție în limba română). Iași: Polirom.
- Chaffee, E. E. (1984). Three Models of Strategy. *Academy of Management Review*, 1855 , 10 (1), 89-98.
- Chelcea, S. (2001). Tehnici de cercetare sociologică. *Curs*. București: Școala Națională de Studii Politice și Administrative.
- Collet, V. (2012, ianuarie). The Gradual Increase of Responsibility Model: Coaching for Teacher Change. *Literacy Research and Instruction* , 51 (1), pg. 27-47.
- Cristea, S. (1995). *Pedagogie generală. Managementul Educației*. București: Editura Didactică și Pedagogică, R.A.
- David, D. (2015). *Psihologia poporului român - profilul psihologic al românilor într-o monografie cognitiv-experimentală*. Iași: Editura Polirom.
- Early, G. (2011). A short history of leadership theories. (L. Quest, Ed.)
- Enăchescu, V.-A. (2012). *Descentralizare și comunitate. Abordarea dimensională și criterială a descentralizării sistemului educațional românesc*. Universitatea București.
- Fernandez, K. E. (2011). Evaluating School Improvement Plans and their Affect on Academic Performance. *Educational Policy* , 25 (2), 338-367.
- Ganesh, R., & Haslinda, A. (2014, iunie). Evolution and Conceptual Development of Service Quality in Service Marketing and Customer Satisfaction.

IRMBR - International Review of Management and Business research , 3 (2), pg. 1189-1197.

- Hall, D., & Gunter, H. B. (2013). The strange case of the emergence of distributed leadership in schools in England. *Educational Review* , 65 (4), pg. 467-487.
- Hammad, W. (2013). The Rhetoric and Reality of Decentralisation Reforms: The Case of School-Based Management in Egypt. *ISEA* , 41 (2), pg. 33-47.
- Handrinis, M. C., Folinas, D., & Rotsios, K. (2015). Using the SERVQUAL model to evaluate the quality of services for a farm school store. *Journal of Marketing and Consumer Behaviour in Emerging Market* , 1 (1), 62-74.
- Hitt, M. A., & Tyler, B. B. (1991). Strategic Decision Models: Integrating Different Perspectives. *Strategic Management Journal* , 12 (5), 327-351.
- Iosifescu, Ș. et al. (2012). *Raport privind starea calității în sistemul de învățământ preuniversitar din România*. București.
- Iosifescu, Ș., Prodan, A., & Gavrilovici, O. (2004). *Management Educațional*. (I. R. Educațional, Ed.) Iași: Editura CDRMO.
- Jaba, E. (2002). *Statistică* (ed. ediția a 3-a). București: Editura Economică.
- Jinga, I. (1993). *Conducerea învățământului. Manual de management instrucțional* . București: Editura Didactică și Pedagogică.
- Jinga, I. (2003). *Managementul învățământului*. București: ASE.

- Manual de bune practici. (2013). *Comunitatea universitară pentru managementul calității în învățământul superior* . SEDCOM LIBRIS.
- Marga, A. (2007). *Anii reformei. 1997-2000* (ed. Ediția a 2-a). Cluj: EFES.
- MENCs. (2016). *Unitatea de Strategii și Politici Publice* . Preluat pe mai 13, 2019, de pe oldsite.edu.ro:
<http://oldsite.edu.ro/index.php/articles/c751/>
- Neophytou, L. (2013). Emotional intelligence and educational reform. *Educational Review* , 65 (2), pg. 140-154.
- Newstead, B., Saxton, A., & Colby, S. J. (2008). Going for the Gold. *Education Next* , 8 (2), pg. 38-45.
- Nica, P., Neșțian, A. & Iftimescu, A. (coord.) (2014). *Management. Concepte și aplicații*. Iași: Sedcom Libris.
- Nickols, F. (2012). *Strategy: Definitions and Meaning*.
- Njeru, N. E., Stephen, M. M., & Wambui, M. A. (2013). Analysis of factors influencing formulation of strategic plans in Embu North District, Embu County, Kenya. *Global Business and Economics research Journal* , 2 (5), 116-129.
- Odden, A. (2011). Manage "Human Capital" Strategically. (P. International, Ed.) *Phi Delta Kappan* , 92 (7), 8-12.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and

- Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing* , 49, 41-50, p.48.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. (I. Elsevier Science Publishing Company, Ed.) *Journal of Retailing* , 64 (1), 12-40.
 - Prodan, A., Maxim, E., Manolescu, I., Arustei, C. C., & Guță, L. A. (2015). Acces to higher education: influences and possible implications. *7th International Conference on Globalization and Higher Education in Economics and Business Administration, GEBA 2013*. 20, pg. 535-543. Procedia Economics and Finance.
 - Rotariu, T., & Iluț, P. (1997). *Ancheta sociologică și sondajul de opinie*. Iași: Polirom.
 - Saldaña, J. (2009). *The Coding Manual for Qualitative Researchers*. (S. P. Ltd, Ed.)
 - Sanders, M. E. (1993). Human factors in engineering and design. (7th edition). (McGraw-Hill, Ed.) New York.
 - Sallis, E. (2002). Total Quality Management in Education. *3rd Edition*, 4-52-53. Taylor - Francis-eLibrary.
 - Seth, N., Deshmukh, S., & Vrat, P. (2005). Service quality models: a review. *International Journal of Quality & Reliability Management* , 22 (9), 913-949.
 - Sourkouhi, Z. K., Keivani, F. S., Almasi, M. R., Bayat, M., & Makouei, S. (2013). Startegic management; concepts, benefits and process. *IOSR*

Journal of Business and Management (IOSR_JBM) ,
13 (3), 61-64.

- Stăiculescu, C., Enăchescu, V.-A., & Dobrea, R. C. (2014). The impact of decentralisation on the Romanian school. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* (124), 69-76.
- Wilhelm, T. (2013). How principals cultivate: Shared leadership. *Educational leadership: journal of the Department of Supervision and Curriculum Development, N.E.A* , 71 (2), 62-66.

LUCRĂRI PUBLICATE

Lucrări științifice publicate în volumele unor manifestări științifice (Proceedings), indexate Web of Science, Crossref și Google Academic:

- Bedrule-Grigoruta, Maria Viorica & Laura Mirela Pintilie (2016), Success options alternative to the centralised education system, *EDULEARN16 Proceedings*, ISBN: 978-84-608-8860-4, ISSN: 2340-1117, doi: [10.21125/edulearn.2016.1465](https://doi.org/10.21125/edulearn.2016.1465), pp. 2298-2307.
- Pintilie Laura-Mirela & Maria Viorica Bedrule-Grigoruță (2016), The effects of resource allocation on education system, *Proceedings of ICERI2016 Conference*, doi: [10.21125/iceri.2016.0956](https://doi.org/10.21125/iceri.2016.0956), ISBN: 978-84-617-5895-1, ISSN: 2340-1095, pp.8633-8643.
- Ciobanu, Emilia, Laura-Mirela Pintilie, Maria Bedrule-Grigoruță (2017), Learning experience by assessing personality dimensions within doctoral research, *Proceedings of INTED2017Conference*, ISBN: 978-84-617-8491-2, ISSN: 2340-1079, doi: [10.21125/inted.2017.2360](https://doi.org/10.21125/inted.2017.2360), pp. 9908-9917.
- Pintilie Laura Mirela (2017), Quality of the educational service-perceptions and expectations of the teachers in high schools from Suceava county, România, *CBU International Conference Proceedings 2017: Innovations in Science and Education, Vol. 5.*, ISBN 978-80-88042-08-2 (Online), E-ISSN 1805-9961 (online), ISSN

1805/997X (Print), ISBN 978-80-88042-07-5 (Print edition), DOI: <https://doi.org/10.12955/cbup.v5.1021>, pp.757-763.

Lucrări științifice publicate în volumele unor manifestări științifice (Proceedings), indexate BDI (cu specificarea BDI):

- Pintilie Laura-Mirela (2016), Reformand Strategy in Romanian Schools, *Managing Innovation and Diversity in Knowledge Society Through Turbulent Time: Proceedings of the MakeLearn and TIIM Joint International Conference 2016*, ISBN 978-961-6914-16-1 (PDF), ISSN 2232-3309, pp. 329-334, indexată în EconPapers, RePEc, Google Academic.

Lucrări științifice publicate în reviste de specialitate indexate BDI (cu specificarea BDI):

- Pintilie Laura-Mirela (2017), Features of managerial strategy specific to school bodies in high school and vocational education in Suceava County, Romania, *Review of Applied Socio-Economic Research*, volume 14, Issue 2/2017, ISSN: 2247-6172; ISSN-L: 2247-6172, pp. 30-36, indexată în: RePec, EconList, EBSCO, Index Copernicus Journals Master List (IC Value 2016: 74,85), New Jour (Georgetown University Library), EconBiz, Genamics JournalSeek, WorldCat, Electronic Journals Library-Universitat Regensburg, ERIH PLUS, Google Academic.

Lucrări științifice publicate în volumele unor manifestări științifice:

- Pintilie Laura Mirela (2018), Considerații din perspectiva dezvoltării durabile a resurselor umane. Rezultate în sistemul educațional, Comunicarea Interpersonală, Arta și Educația ca mijloace de comunicare, Volumul II, Lucrările Conferinței Științifice Internaționale “Interpersonal Communication”, Iași, ISBN 978-973-148-292-7, pp. 206-215, indexată în Research Gate, Academia.edu.

