

<https://doi.org/10.52387/1811-5470.2026.2.10>  
CZU: 373:374:37.07:005(478)

## ASIGURAREA CALITĂȚII ÎN EDUCAȚIE LA NIVELUL ORGANULUI LOCAL DE SPECIALITATE ÎN DOMENIUL ÎNVĂȚĂMÂNTULUI: FUNDAMENTAREA UNUI MODEL MANAGERIAL

**Violeta POPA,**

*doctorandă, Școala Doctorală Științe ale Educației,*  
Universitatea Pedagogică de Stat „Ion Creangă”, Chișinău, RM  
*specialistă principală, Institutul Național*  
pentru Educație și Leadership, Chișinău, RM,  
**ORCID: 0000-0003-4348-4925**  
E-mail: [vpvioletapopa13@gmail.com](mailto:vpvioletapopa13@gmail.com)

**Viorica ANDRIȚCHI,**

*doctor habilitat în pedagogie, profesor universitar,*  
*director INEL, Chișinău, RM*  
**ORCID: 0000-0001-8504-9679**  
E-mail: [vioandritch@gmail.com](mailto:vioandritch@gmail.com)

**Rezumat.** *Asigurarea calității reprezintă o dimensiune centrală a managementului sistemelor educaționale contemporane, fiind asociată cu responsabilitatea instituțională, utilizarea datelor educaționale și dezvoltarea organizațională a unităților de învățământ general. Demersul prezentului articol vizează fundamentarea teoretică și elaborarea unui model managerial de asigurare a calității învățământului general de către Organul Local de Specialitate în Domeniul Învățământului (OLSDÎ). Metodologic, demersul se înscrie într-o abordare teoretico-analitică și comparativă, ce valorifică literatura de specialitate și investighează modele internaționale relevante, cu accent asupra particularităților sistemului austriac de management al calității în educație. Un model managerial integrat este derivat din analiza realizată, acesta fiind structurat prin corelarea componentelor de intrare, a proceselor manageriale și a rezultatelor, în cadrul unui mecanism de îmbunătățire continuă fundamentat pe ciclul PDCA. Modelul evidențiază rolul OLSDÎ în coordonarea și în dezvoltarea proceselor de asigurare a calității.*

**Cuvinte-cheie:** *structură educațională locală; OLSDÎ; management educațional; managementul calității; asigurarea calității în educație; ciclul PDCA.*

## QUALITY ASSURANCE IN EDUCATION AT THE LEVEL OF THE LOCAL SPECIALIZED EDUCATIONAL BODY: FOUNDATION OF A MANAGERIAL MODEL

**Abstract.** *Quality assurance is a central dimension of the management of contemporary educational systems, being associated with institutional responsibility, the use of educational data and the organizational development of general education units. The aim of this article is to theoretically substantiate and develop a managerial model for ensuring the quality of general education by the Local Specialized Body in the Field of Education (OLSDÎ). Methodologically, the approach is part of a theoretical-analytical and comparative approach, which capitalizes on the specialized literature and investigates relevant international models, with an emphasis on the particularities of the Austrian quality management system in education. An integrated managerial model is derived from the analysis carried out, which is structured by correlating the input components, managerial processes and results, within a continuous improvement mechanism based on the PDCA cycle. The model highlights the role of the OLSDÎ in coordinating and developing quality assurance processes.*

**Keywords:** *local educational structure; OLSDÎ; educational management; quality management; quality assurance in education; PDCA cycle.*

**Introducere.** În ultimele decenii asigurarea calității a devenit o dimensiune centrală a politicilor educaționale și a managementului sistemelor de învățământ, fiind asociată cu responsabilitatea in-

stituțională, performanța organizațională și utilizarea datelor în procesul decizional [2;7;9]. În această perspectivă managementul calității în educație este conceput ca un proces sistemic ce integrează plani-

ficarea strategică, implementarea politicilor educaționale, monitorizarea rezultatelor și îmbunătățirea continuă a proceselor educaționale [4;10]. Fundamentarea conceptuală a managementului calității își are originile în teoria managementului organizațional și în modelele de Total Quality Management (TQM) dezvoltate în literatura de specialitate de autori precum Juran și Oakland [5; 6].

În cadrul sistemelor educaționale contemporane managementul calității implică participarea mai multor niveluri instituționale – nivelul central al politicilor educaționale, nivelul intermediar-local și nivelul instituțiilor de învățământ. Literatura internațională subliniază rolul structurilor intermediare de management educațional în facilitarea implementării politicilor educaționale și în sprijinirea dezvoltării instituționale a școlilor [8; 3]. În acest sens structurile de management educațional la nivel local pot contribui la armonizarea practicilor de garantare a calității și la valorificarea evidențelor educaționale în dinamica decizională pentru acțiunile de recalibrare a practicilor organizaționale în perimetrul entităților educaționale.

**Discuții. Relevanță.** În Republica Moldova OLS-DÎ (*Organul Local de Specialitate în Domeniul Învățământului*) funcționează ca nucleu decizional în ceea ce privește armonizarea și ghidarea funcționării entităților educaționale în plan teritorial și funcționează ca nivel local de gestionare a acestui proces. Cu toate acestea literatura de specialitate și cadrul conceptual al managementului calității în educație abordează mai frecvent nivelul sistemic sau nivelul instituției școlare, în timp ce nivelul structurilor de management educațional local este mai puțin conceptualizat ca spațiu distinct al managementului calității. Această situație generează necesitatea dezvoltării unui cadru conceptual care să clarifice rolul OLS-DÎ în organizarea și în dezvoltarea demersului acțional destinat asigurării calității în educație.

Demersul de cercetare este determinat de insuficiența clarificare conceptuală, în plan managerial, a abordării calității în învățământul general la nivelul structurilor educaționale locale. În lipsa unui model managerial unitar, procesele asociate calității se manifestă fragmentat și sunt orientate predominant spre conformitate instituțională, fără a fi valorificat pe deplin potențialul lor de a susține dezvoltarea organizațională și performanța educațională [3; 7].

Demersul de cercetare are drept finalitate construirea și fundamentarea, în perspectivă teoretică, a unui model managerial orientat spre gestionarea

calității în învățământul general, la nivelul OLS-DÎ. În vederea atingerii acestei finalități, investigarea este focusată pe:

1. analiza cadrului teoretic aferent managementului calității în domeniul educațional;
2. analiza unor practici și modele internaționale relevante;
3. compararea sistemelor de asigurare a calității din Austria și Republica Moldova;
4. elaborarea unui model managerial de asigurare a calității pentru nivelul OLS-DÎ.

Abordarea propusă este ghidată de o serie de întrebări fundamentale, vizând: identificarea reperelor conceptuale ale managementului calității relevante pentru nivelul intermediar, valorificarea experiențelor europene în dezvoltarea unor soluții manageriale la nivel local, definirea elementelor și proceselor esențiale ale unui model integrat al managementului calității la nivelul OLS-DÎ.

Contribuția științifică a cercetării este reprezentată de proiectarea unui model managerial integrat orientat spre asigurarea calității în învățământul general la nivelul structurii de management educațional local, nivel insuficient analizat distinct în literatura de specialitate. Modelul propus integrează valori, principii și procese specifice managementului calității în educație, configurate în raport cu ciclul PDCA (Plan-Do-Check-Act), considerat un reper fundamental al abordărilor moderne în domeniul managementului calității [6; 10]. În plus, modelul valorifică perspective conceptuale derivate din practicile unor sisteme educaționale europene, în mod special din experiența modelului austriac [1; 8].

Relevanța practică a cercetării constă în potențialul modelului de a funcționa ca instrument de sprijin în organizarea și dezvoltarea proceselor de asigurare a calității la nivelul OLS-DÎ. Prin explicarea clară a proceselor manageriale și a responsabilităților instituționale, modelul contribuie la consolidarea unei culturi organizaționale orientată spre calitate [2, 11].

**Metodologia cercetării.** Cercetarea se bazează pe o abordare de tip *teoretico-analitic și comparativ*, proprie studiilor de modelare conceptuală în managementul educațional. Scopul metodologic a vizat construirea fundamentului teoretic și dezvoltarea unui model managerial orientat spre asigurarea calității în învățământul general de către OLS-DÎ.

În cadrul cercetării a fost utilizată *analiza documentară*, ce a permis examinarea literaturii de specialitate din domeniul managementului calității

ții și al managementului educațional, precum și a documentelor de politici educaționale relevante, având ca finalitate asigurarea calității în educație. În cadrul analizei au fost valorificate lucrări reprezentative din aria managementului calității și a managementului educațional [4; 5; 6; 10], dar și documente strategice emise de organizații internaționale, ce abordează managementul educațional și cadrul sistemelor de asigurare a calității [2; 3; 7; 8; 9]. Analiza comparativă a urmărit identificarea unor dimensiuni relevante pentru managementul calității, precum cadrul instituțional al asigurării calității, rolul autoevaluării, dar și al evaluării interne și externe, utilizarea datelor educaționale în procesul decizional și rolul structurilor intermediare ale managementului educațional, prin raportare la modelul austriac, dezvoltat prin *Schulqualität Allgemeinbildung* (SQA) și ulterior prin *QMS Austria* [1; 8].

Pe baza rezultatelor analizei documentare și comparative a fost realizată *sinteza teoretică* a conceptelor și principiilor managementului calității în educație, ce a permis delimitarea elementelor structurale ale modelului managerial propus. În etapa finală a cercetării a fost utilizată *modelarea conceptuală*, metodă frecvent utilizată în studiile de management educațional pentru structurarea relațiilor dintre diferite componente ale sistemului organizațional [11]. Modelul managerial de asigurare a calității învățământului general la nivelul OLSDÎ, *ilustrat în Figura 1*, a rezultat ca efect al aplicării modelării conceptuale, configurat într-o perspectivă sistemică ce urmărește articularea unitară a elementelor, reflectând mecanismul prin care resursele de intrare sunt transformate prin procese manageriale în rezultate concrete.

Cadru structural al modelului este în acord cu mecanismul iterativ de optimizare cunoscut sub denumirea de ciclul Plan-Do-Check-Act (PDCA), considerat un cadru de referință esențial în managementul calității moderne, cu aplicabilitate inclusiv în sfera educațională [6; 10]. Această abordare permite conceptualizarea managementului calității ca proces dinamic și iterativ, în care planificarea strategică, implementarea politicilor educaționale, monitorizarea rezultatelor și ajustarea intervențiilor constituie etape interdependente ale dezvoltării organizaționale.

Principala limitare metodologică a cercetării constă în caracterul său predominant *teoretico-conceptual*. Modelul managerial propus nu a fost încă supus unei validări empirice sistematice. În con-

secință, o direcție importantă pentru cercetări viitoare o reprezintă testarea modelului în contexte instituționale concrete, prin studii de caz, evaluări instituționale sau consultări cu experți din domeniul managementului educațional [7; 13].

**Repere teoretice și comparative ale asigurării calității în educație.** *Fundamente teoretice ale managementului calității în educație.* Managementul calității în educație reprezintă un domeniu interdisciplinar situat la intersecția dintre teoria managementului organizațional și studiile privind managementul sistemelor educaționale. În literatura de specialitate *conceptul de calitate* este asociat atât cu performanța rezultatelor educaționale, cât și cu eficiența proceselor organizaționale ce susțin activitatea instituțiilor de învățământ [7; 10]. În acest sens, calitatea educației este analizată nu doar prin prisma rezultatelor obținute de elevi, ci și prin capacitatea instituțiilor educaționale de a dezvolta procese organizaționale eficiente și de a utiliza sistematic informațiile disponibile pentru fundamentarea deciziilor manageriale.

În perspectiva managementului organizațional, managementul calității este definit ca un ansamblu de procese sistemice orientate spre planificarea, controlul și îmbunătățirea continuă a performanței organizaționale [5; 6]. Aplicat în domeniul educației, acest cadru conceptual implică dezvoltarea unor mecanisme instituționale de planificare strategică, monitorizare a rezultatelor educaționale și evaluare sistematică a activităților educaționale, în vederea optimizării performanței instituționale și a îmbunătățirii proceselor educaționale.

Un element central al managementului calității îl constituie orientarea spre rafinarea constantă a modului de funcționare organizațională. În consecință, ciclul PDCA constituie un reper fundamental în diferite modele de management al calității, ce presupune planificarea intervențiilor organizaționale, implementarea acestora, monitorizarea rezultatelor și ajustarea strategiilor pe baza datelor disponibile [6; 10]. În context educațional, acest model permite conceptualizarea managementului calității ca proces iterativ de învățare organizațională și adaptare instituțională.

În domeniul educației managementul calității este strâns legat de conceptul de cultură organizațională a calității, ce presupune asumarea responsabilității instituționale pentru rezultatele educaționale și utilizarea sistematică a datelor pentru fundamentarea deciziilor manageriale [2; 4]. În

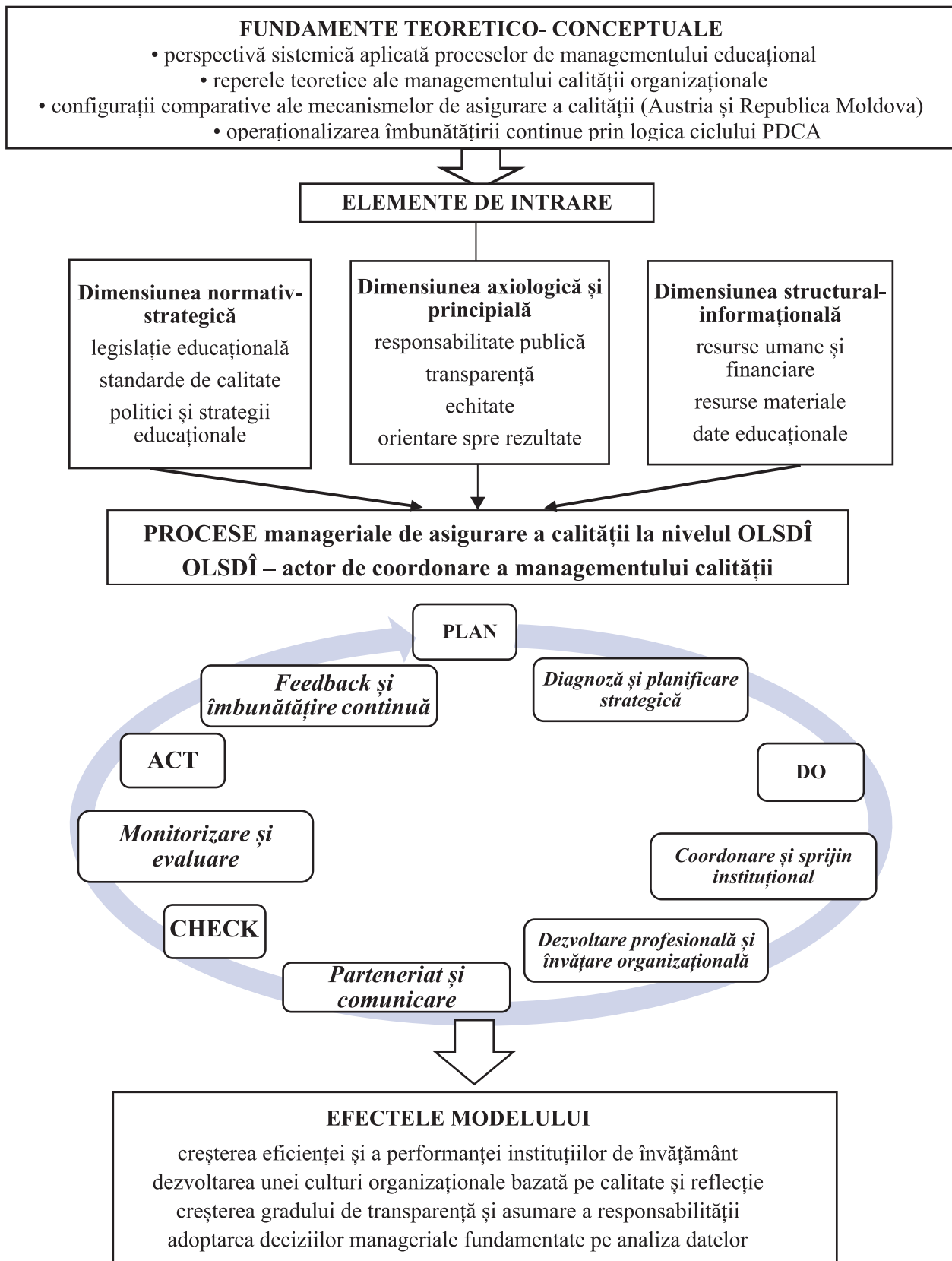


Figura 1. Modelul managerial de asigurare a calității în învățământul general la nivelul OLSDÎ

această perspectivă calitatea educației nu este rezultatul exclusiv al mecanismelor de evaluare externă, ci al interacțiunii dintre *leadership educațional*, procese organizaționale eficiente și dezvoltarea profesională a personalului educațional [11].

În sistemele educaționale europene contemporane managementul calității este conceptualizat ca parte integrantă a managementului educațional, implicând cooperarea dintre diferite niveluri instituționale ale sistemului de învățământ. Astfel, asigurarea calității presupune articularea responsabilităților dintre nivelul central al politicilor educaționale, nivelul intermediar (local) și nivelul instituțional (instituțiile de învățământ general) [3; 8].

**Modelul conceptual de asigurare a calității educaționale dezvoltat în Austria.** Demersul specific Austriei vizavi de managementul calității educaționale reflectă o orientare către procesele interne și responsabilizarea instituțiilor de învățământ, depășind modelele centrate exclusiv pe conformitate. Accentul este pus pe utilizarea datelor pentru fundamentarea deciziilor și pe dezvoltarea organizațională continuă a instituțiilor de învățământ. Reformele din ultimele două decenii au condus la consolidarea de mecanisme sistemice de monitorizare și de evaluare, subsumate unui sistem convergent de management al calității [2; 8].

În plan conceptual, inițiativa Schulqualität Allgemeinbildung (SQA), lansată de ministerul educației din Austria, se afirmă drept un instrument-cheie, prin care sunt promovate autoevaluarea sistematică, planificarea strategică și analiza rezultatelor, contribuind la dezvoltarea unei culturi instituționale orientate spre îmbunătățire continuă și performanță [1].

În cadrul acestui model instituțiile de învățământ sunt responsabile pentru elaborarea planurilor de dezvoltare instituțională, ce includ obiective de îmbunătățire a calității și indicatori de monitorizare a progresului. Aceste planuri sunt elaborate pe baza analizei datelor educaționale și sunt integrate în procesele de planificare strategică ale sistemului educațional.

Un alt element important al modelului austriac îl constituie integrarea proceselor de evaluare internă și evaluare externă, ce funcționează într-o relație de complementaritate. Evaluarea internă permite instituțiilor de învățământ să analizeze propriile procese organizaționale și rezultatele educaționale, în timp ce evaluarea externă are rolul de a valida aceste procese și de a sprijini dezvoltarea instituțională [3].

În prezent aceste mecanisme sunt integrate în cadrul QMS Austria, sistemul național de manage-

ment al calității în educație, ce urmărește dezvoltarea unei culturi organizaționale a calității și utilizarea sistematică a datelor educaționale pentru fundamentarea deciziilor manageriale [2; 8].

Modelul austriac este caracterizat printr-un nivel ridicat de autonomie instituțională, combinat cu mecanisme clare de responsabilitate publică și monitorizare a performanțelor educaționale. În această logică managementul calității este conceput ca un proces continuu de dezvoltare organizațională, orientat spre îmbunătățirea rezultatelor educaționale și consolidarea capacității unităților de învățământ de a asigura satisfacerea exigențelor beneficiarilor sistemului educațional.

**Analiză comparativă a practicilor de asigurare a calității în Austria și în Republica Moldova.** Examinarea, de tip comparativ, a modului în care este gestionată calitatea în educație în Austria și în Republica Moldova evidențiază repere relevante pentru înțelegerea diversității abordării existente la nivel european. Acest demers permite identificarea unor practici transferabile, dar și accentuarea limitelor determinate de contextul instituțional [3; 7].

În cazul Austriei și al Republicii Moldova, pot fi identificate elemente comune cum ar fi mecanisme de evaluare internă și proceduri de evaluare externă a entităților educaționale, alături de criterii de referință și instrumente de cuantificare a performanței, necesari analizei nivelului calității educației. În același registru, în ambele contexte sunt vizibile direcții de interes ca întărirea dimensiunii culturale a calității în organizație și integrarea evidențelor educaționale în analiza funcționării instituției [2].

Cu toate acestea, analiza comparativă evidențiază diferențe semnificative în modul de organizare și funcționare a sistemelor de management al calității. În Austria, managementul calității este puternic orientat spre dezvoltarea organizațională și responsabilitatea instituțională, iar instituțiile de învățământ dispun de un grad ridicat de autonomie în definirea strategiilor de dezvoltare și în implementarea proceselor de îmbunătățire continuă a calității [8].

În Republica Moldova practicile de asigurare a calității se concentrează în principal pe verificarea respectării cerințelor standardizate și pe monitorizarea implementării politicilor educaționale în instituții. Totodată, integrarea datelor educaționale în procesele decizionale este încă în curs de maturizare, fapt care limitează valorificarea deplină a mecanismelor existente în sprijinul dezvoltării organizaționale [7].

În această perspectivă devine evidentă necesitatea consolidării unui model integrat de management al calității la nivelul structurilor intermediare ale managementului educațional, inclusiv la nivelul OLSDÎ. Experiența sistemului austriac oferă repere relevante pentru consolidarea proceselor de planificare strategică, monitorizare a rezultatelor educaționale și sprijin instituțional pentru dezvoltarea organizațională a școlilor [1; 8].

Prin urmare, analiza comparativă Austria-Republica Moldova constituie un fundament important pentru elaborarea modelului managerial privind asigurarea calității învățământului general de către OLSDÎ, expus în continuare.

**Modelul managerial de asigurare a calității învățământului general la nivelul OLSDÎ.** Proiectarea modelului managerial de asigurare a calității la nivelul structurii intermediare de management în educație este fundamentată conceptual pe integrarea cadrului teoretic cu concluziile analizei comparative. În contextul OLSDÎ, modelul pe care îl propunem constă în valorificarea selectivă a principiilor managementului calității, combinată cu selectarea unor elemente pertinente și aplicabile din sistemele austriac și moldovenesc și nicidecum nu echivalează cu o simplă preluare de practici [1; 3; 8].

Modelul managerial de asigurare a calității învățământului general la nivelul OLSDÎ este fundamentat pe abordarea sistemică a managementului educațional și pe principiile managementului calității organizaționale. În literatura de specialitate managementul calității este conceptualizat ca un proces integrat ce presupune planificarea strategică a calității, monitorizarea performanței organizaționale și implementarea mecanismelor de îmbunătățire continuă [4; 6; 10].

În contextul managementului educațional asigurarea calității implică cooperarea dintre diferitele niveluri ale sistemului educațional și integrarea mecanismelor de evaluare, planificare și dezvoltare instituțională [3; 8]. În această perspectivă structurile intermediare ale managementului educațional, precum OLSDÎ, au un rol important în coordonarea proceselor de management al calității și în sprijinirea dezvoltării organizaționale a instituțiilor de învățământ [2; 8].

Modelul managerial propus în această cercetare este construit pe baza a trei premise conceptuale principale. Prima premisă vizează abordarea sistemică a managementului calității, potrivit căreia performanța organizațională este rezultatul interacțiunii dintre resurse, procese și rezultate [5; 6]. A doua premisă se referă la orientarea manage-

mentului educațional spre îmbunătățirea continuă a proceselor, realizată prin utilizarea sistematică a datelor educaționale și prin dezvoltarea capacității instituționale de analiză și reflecție organizațională [10; 11]. A treia premisă constă în rolul structurilor intermediare ale managementului educațional în facilitarea implementării politicilor educaționale și în dezvoltarea culturii organizaționale a calității pentru nivelul sistemului educațional local [2; 8].

Raportat la fundamentele teoretice asumate, modelul managerial de asigurare a calității pentru OLSDÎ poate fi înțeles ca o construcție sistemică în care procesele manageriale nu funcționează izolat, ci în interdependență, generând un cadru coerent de acțiune. În acest sens coordonarea, monitorizarea și reglarea continuă devin dimensiuni esențiale ce susțin dezvoltarea și maturizarea practicilor de asigurare a calității în învățământul general.

Modelul propus integrează, la nivelul componentei de intrare, un set de condiții și resurse indispensabile desfășurării și susținerii proceselor de management al calității. În perspectivă conceptuală, aceste componente pot fi structurate în trei categorii principale: *dimensiunea normativ-strategică*, *dimensiunea axiologică și principială* și *dimensiunea structural-informațională*.

O primă categorie este constituită de elementele normativ-strategice, care oferă cadrul formal de referință al managementului calității. Acestea includ legislația educațională, standardele naționale de calitate, documentele de politici educaționale și strategiile de dezvoltare a sistemului de învățământ. Rolul acestora este de a stabili principiile generale de organizare, obiectivele de dezvoltare și exigențele de performanță ce orientează activitatea structurilor educaționale la nivel local. În această ordine cadrul normativ și strategic nu are doar funcție reglatorie, ci și funcție orientativă, întrucât oferă reperele în raport cu care sunt proiectate, implementate și evaluate procesele de asigurare a calității [3; 9].

A doua categorie este reprezentată de elementele axiologice și principiale, ce fundamentează dimensiunea valorică a managementului calității. Acestea includ valorile organizaționale și principiile care ghidează deciziile manageriale și comportamentele instituționale, precum responsabilitatea publică, transparența, echitatea, colaborarea, profesionalismul și orientarea spre rezultate educaționale relevante [2; 4; 13]. În cadrul modelului propus, această categorie este esențială deoarece managementul calității nu poate fi redus la proceduri și mecanisme de control, ci presupune și un cadru

axiologic ce conferă coerență și legitimitate acțiunii manageriale.

A treia categorie include elementele structurale și informaționale, necesare pentru operaționalizarea efectivă a proceselor de management al calității. Acestea vizează resursele umane, financiare și materiale disponibile la nivelul OLSDÎ, dar și resursele informaționale, respectiv datele educaționale relevante pentru analiza situației, monitorizarea rezultatelor și fundamentarea deciziilor manageriale. În mod particular, resursele informaționale au o importanță strategică, întrucât permit trecerea de la o gestiune predominant administrativă a calității la o abordare bazată pe dovezi și pe utilizarea sistematică a informației în procesul decizional [2; 7; 14].

Prin urmare, elementele de intrare ale sistemului definesc baza instituțională, valorică și operațională pe care se sprijină modelul propus pentru a asigura calitatea în învățământul general de către OLSDÎ. Dinamica relațiilor dintre aceste categorii influențează direct consistența și funcționalitatea proceselor manageriale ce urmează, inclusiv planificarea strategică, monitorizarea, evaluarea și ameliorarea constantă a calității.

În perspectivă structural-funcțională, modelul plasează în poziție centrală procesele manageriale, înțelese ca un sistem interdependent prin care sunt susținute coordonarea, monitorizarea și dezvoltarea continuă a mecanismelor de asigurare a calității în învățământul general. În cadrul modelului propus aceste procese pot fi structurate în șase categorii principale: diagnoză și planificare strategică; coordonare și sprijin instituțional; monitorizare și evaluare; dezvoltare profesională și învățare organizațională; parteneriat și comunicare; feedback și îmbunătățire continuă.

Un prim proces managerial îl constituie diagnoza sistemului educațional local și planificarea strategică a calității. Acest proces presupune analiza situației educaționale la nivel teritorial, prin utilizarea datelor privind performanța instituțiilor de învățământ, rezultatele elevilor, resursele instituționale și indicatorii de funcționare a sistemului educațional. Pe baza acestei diagnoze sunt stabilite prioritățile de dezvoltare și sunt elaborate obiectivele strategice ale politicilor educaționale la nivel local, precum și programele de dezvoltare educațională [7; 9; 14].

Al doilea proces managerial este coordonarea și sprijinul instituțional acordat instituțiilor de învățământ. În cadrul acestui proces, în perspectivă sistemică, OLSDÎ își asumă rolul de catalizator al implementării politicilor educaționale și al funcțional-

izării mecanismelor de asigurare a calității la nivelul entităților din învățământul general. Acest demers este susținut prin acțiuni metodologice, suport managerial și măsuri orientate spre dezvoltarea instituțională. Prin exercitarea funcției de coordonare, se contribuie la structurarea coerentă a sistemului educațional local și la dezvoltarea capacității instituțiilor de a iniția și susține procese de îmbunătățire a calității [3; 8].

Un alt proces esențial este monitorizarea și evaluarea calității educației, ce presupune colectarea, analiza și interpretarea sistematică a datelor educaționale. Acest proces include monitorizarea indicatorilor de performanță ai instituțiilor de învățământ, evaluarea funcționării organizaționale a acestora și elaborarea rapoartelor analitice privind parametrii de funcționare ai sistemului educațional la nivel local. Monitorizarea și evaluarea configurează cadrul necesar pentru recunoașterea aspectelor forte, dar și a dificultăților existente în funcționarea instituțiilor educaționale și constituie baza pentru fundamentarea deciziilor manageriale [3; 7].

Un al patrulea proces managerial îl constituie dezvoltarea profesională și învățarea organizațională. În cadrul modelului propus, OLSDÎ sprijină dezvoltarea competențelor profesionale ale cadrelor didactice și ale personalului managerial prin programe de formare continuă, activități metodice și facilitarea schimbului de bune practici între instituțiile de învățământ. Acest proces contribuie la consolidarea culturii organizaționale a calității și la dezvoltarea capacității instituțiilor de a reflecta asupra propriilor practici educaționale [2; 11].

Un alt proces important este dezvoltarea parteneriatelor educaționale și comunicarea instituțională. OLSDÎ are rolul de a facilita cooperarea dintre instituțiile de învățământ, autoritățile publice locale, comunitatea și alte organizații relevante pentru dezvoltarea educației. Prin dezvoltarea acestor parteneriate este consolidată dimensiunea comunitară a educației și este sprijinită implementarea unor intervenții educaționale adaptate contextului local [12; 13].

Așadar, modelul managerial include procesul de feedback și îmbunătățire continuă a calității, care valorifică rezultatele monitorizării și evaluării pentru ajustarea strategiilor educaționale și pentru dezvoltarea unor intervenții de îmbunătățire a proceselor organizaționale. În această etapă informațiile obținute din analiza datelor educaționale și din evaluarea instituțională sunt utilizate pentru re-

vizuirea programelor de dezvoltare educațională și pentru optimizarea proceselor manageriale [6; 10].

Prin integrarea acestor procese manageriale, modelul propus conceptualizează asigurarea calității ca un proces sistemic și dinamic, în care diagnoza, planificarea, implementarea, monitorizarea și demersurile de îmbunătățirea continuă nu există izolat, dar se află într-o dinamică interdependentă, susținându-se reciproc.

Interrelațiile dintre procesele manageriale, funcțiile instituționale ale OLSDÎ, instrumentele utilizate și rezultatele vizate sunt ilustrate sintetic în Tabelul 1, care oferă o imagine de ansamblu asupra modelului de asigurare a calității.

Efectele sistemice ale operaționalizării modelului managerial de asigurare a calității se evidențiază în performanța instituțiilor de învățământ și în dezvoltarea sistemului educațional local. În perspectivă organizațională, modelul poate susține clarificarea rolurilor instituționale, creșterea coerenței proceselor manageriale și utilizarea mai sistematică a datelor educaționale în procesul decizional [7; 14].

Printre principalele rezultate ale implementării modelului pot fi evidențiate îmbunătățirea performanțelor instituțiilor de învățământ, dezvoltarea culturii organizaționale a calității, creșterea trans-

parenței și responsabilității instituționale și utilizarea sistematică a datelor educaționale în procesul decizional managerial [2; 7; 11].

La nivel sistemic implementarea modelului poate contribui la consolidarea managementului educațional local, prin clarificarea rolurilor instituționale, dezvoltarea mecanismelor de coordonare între actorii educaționali și sprijinirea dezvoltării organizaționale a instituțiilor de învățământ [8; 13].

Arhitectura modelului managerial propus este construită prin raportare la ciclul Plan-Do-Check-Act (PDCA), ce constituie un reper metodologic central în asigurarea și susținerea proceselor de îmbunătățire continuă la nivel organizațional [6; 10]. În planul literaturii de profil, acest ciclu este asociat cu dezvoltarea unor procese organizaționale reflexive, bazate pe planificare, implementare, evaluare și ajustare continuă [5; 10].

În cadrul modelului managerial de asigurare a calității la nivelul OLSDÎ, etapa Plan presupune analiza situației educaționale și stabilirea obiectivelor strategice de dezvoltare a calității. Etapa Do include implementarea programelor și intervențiilor educaționale planificate. Etapa Check implică monitorizarea rezultatelor și evaluarea performanțelor instituționale, prin utilizarea indicatorilor de performanță

**Tabelul 1. Procesele manageriale ale modelului de asigurare a calității la nivelul OLSDÎ**

Procese manageriale	Funcții OLSDÎ	Instrumente utilizate	Rezultate urmărite
Diagnoză și planificare strategică	Analiza situației educaționale la nivel local; stabilirea priorităților de dezvoltare; elaborarea programelor strategice	Analiza indicatorilor educaționali; rapoarte statistice; studii de diagnoză; planuri de dezvoltare educațională	Definirea obiectivelor strategice ale dezvoltării educației la nivel local
Coordonare și sprijin instituțional	Orientarea metodologică a instituțiilor de învățământ; sprijin managerial și instituțional	Ghiduri metodologice; ședințe de lucru; consiliere managerială; rețele profesionale	Creșterea coerenței și eficienței implementării politicilor educaționale
Monitorizare și evaluare	Colectarea și analiza datelor educaționale; evaluarea funcționării instituțiilor de învățământ	Indicatori de performanță; rapoarte de evaluare; instrumente de monitorizare	Identificarea punctelor forte și a domeniilor care necesită îmbunătățire
Dezvoltare profesională și învățare organizațională	Sprijinirea formării continue; facilitarea schimbului de bune practici	Programe de formare; ateliere metodice; comunități profesionale de învățare	Dezvoltarea competențelor profesionale și consolidarea culturii calității
Parteneriat și comunicare	Dezvoltarea colaborării cu autorități locale, comunitatea și alte organizații	Acorduri de parteneriat; platforme de colaborare; consultări publice	Consolidarea cooperării instituționale și sprijinirea dezvoltării educaționale locale
Feedback și îmbunătățire continuă	Utilizarea rezultatelor evaluării pentru ajustarea strategiilor și intervențiilor educaționale	Analiza datelor; rapoarte de evaluare; mecanisme de feedback instituțional	Optimizarea proceselor educaționale și ameliorarea constantă a calității

și a datelor educaționale disponibile. În etapa *Act*, rezultatele evaluării sunt utilizate pentru ajustarea strategiilor și pentru dezvoltarea unor intervenții de îmbunătățire a proceselor educaționale.

Prin integrarea ciclului PDCA modelul managerial propus permite conceptualizarea asigurării calității ca proces continuu de învățare organizațională și dezvoltare instituțională, în concordanță cu modelele contemporane de management al calității în educație [10].

Reprezentarea grafică din Figura 1 surprinde construcția conceptuală a modelului managerial de asigurare a calității în învățământul general, la nivelul OLSDÎ, evidențiind caracterul său integrator. Modelul articulează, într-o manieră coerentă, componentele de intrare, procesele manageriale și rezultatele, acestea fiind subsumate unui circuit de îmbunătățire continuă fundamentat pe ciclul PDCA. În interiorul acestei arhitecturi, OLSDÎ este poziționat ca element central, responsabil de coordonarea sistemului și de promovarea culturii calității la nivel instituțional. Această reprezentare oferă un suport conceptual pentru analiza interdependențelor dintre componente și pentru dezvoltarea mecanismelor de asigurare a calității la nivel local [1; 2].

**Rezultatele analizei teoretice și comparative** evidențiază că asigurarea calității în educație nu poate fi redusă la mecanisme de evaluare instituțională sau la monitorizarea conformității cu standardele educaționale. În concordanță cu literatura de specialitate, managementul calității trebuie înțeles ca un proces organizațional complex care integrează planificarea strategică, utilizarea sistematică a datelor educaționale și dezvoltarea capacității instituționale de îmbunătățire continuă [4; 7; 10]. În această perspectivă calitatea educației nu este exclusiv rezultatul unor mecanisme externe de control, ci expresia funcționării coerente a unor procese organizaționale orientate spre învățare instituțională și dezvoltare continuă [2; 11].

Analiza comparativă a sistemelor de asigurare a calității din Austria și Republica Moldova reflectă o diversificare a cadrelor de abordare a managementului calității. Sistemul austriac se caracterizează printr-o structură unitară a mecanismelor de asigurare a calității integrate într-o logică de dezvoltare organizațională, în care autoevaluarea instituțională, planificarea strategică și utilizarea datelor educaționale constituie instrumente esențiale ale managementului școlar și ale dezvoltării instituționale [1; 8]. În schimb, în Republica Moldova, mecanismele existente sunt mai frecvent asociate cu monitorizarea conformității instituționale și cu evaluarea

implementării standardelor educaționale, ceea ce limitează potențialul lor de a susține procese reflexive și de învățare organizațională [3; 7].

În acest context modelul managerial propus în cercetare urmărește să contribuie la extinderea perspectivei asupra asigurării calității în educație, prin integrarea proceselor de diagnoză, planificare strategică, coordonare instituțională, monitorizare și dezvoltare organizațională într-un cadru managerial coerent la nivelul administrației educaționale locale. Modelul evidențiază rolul OLSDÎ nu doar ca structură administrativă de coordonare, ci și ca actor instituțional implicat în facilitarea dezvoltării instituționale a școlilor și în consolidarea culturii organizaționale a calității [2; 8].

Contribuția principală a modelului elaborat constă în conceptualizarea nivelului intermediar al managementului educațional ca spațiu distinct al managementului calității. În timp ce literatura de specialitate acordă o atenție considerabilă nivelului politicilor educaționale sau nivelului instituției școlare, rolul structurii de management educațional local este mai puțin analizat din perspectiva managementului calității. Modelul propus contribuie la clarificarea funcțiilor manageriale ale acestui nivel instituțional și la structurarea proceselor prin care acesta poate sprijini dezvoltarea calității în sistemul educațional [4; 9].

Totodată, modelul propus are implicații practice pentru organizarea proceselor de asigurare a calității la nivel local. Structurarea proceselor manageriale în jurul ciclului de îmbunătățire continuă PDCA permite dezvoltarea unor mecanisme coerente de planificare strategică, monitorizare a performanțelor educaționale și ajustare a intervențiilor educaționale, în acord cu logica managementului calității și cu abordările europene privind dezvoltarea școlilor ca organizații care învață [2; 10; 11].

Cu toate acestea, rezultatele cercetării trebuie interpretate și în raport cu limitele demersului metodologic. Studiul are un caracter predominant teoretico-conceptual, iar modelul managerial propus nu a fost încă supus unei validări empirice sistematice. În consecință, o direcție importantă pentru cercetări viitoare o reprezintă testarea modelului în contexte instituționale concrete, prin studii de caz, analize instituționale sau consultări cu experți din domeniul managementului educațional. O asemenea validare ar permite aprecierea aplicabilității, relevanței și capacității explicative a modelului în raport cu specificul administrației educaționale locale [2; 7].

**Concluzii.** Cercetarea realizată evidențiază necesitatea dezvoltării unor mecanisme manageriale de

asigurare a calității adecvate particularităților diferitelor niveluri ale managementului educațional. Analiza coroborată a surselor teoretice și a modelelor internaționale evidențiază natura sistemică și integratoare a managementului calității în educație, acesta fiind construit în jurul unor procese interdependente ce vizează planificarea strategică, monitorizarea performanțelor și susținerea îmbunătățirii continue.

Subsecvent, în context comparativ, modelul austriac de asigurare a calității se evidențiază prin utilizarea strategică a datelor și prin focalizarea asupra dezvoltării instituționale, aspecte care conturează diferențe relevante față de sistemul din Republica Moldova.

Rezultatele obținute fundamentează necesitatea configurării unui model managerial de asigurare a calității învățământului general proiectat pentru a răspunde particularităților Organului Local de Specialitate în Domeniul Învățământului. Modelul este

construit pe articularea componentelor de intrare, a proceselor manageriale specifice asigurării calității și a rezultatelor generate de acestea, fiind structurat în jurul ciclului de îmbunătățire continuă Plan-Do-Check-Act (PDCA).

Modelul elaborat evidențiază rolul OLSDÎ în facilitarea dezvoltării instituționale a școlilor și în consolidarea culturii calității în sistemul educațional. Prin clarificarea proceselor manageriale și a funcțiilor instituționale ale OLSDÎ, modelul poate constitui un reper conceptual și operațional pentru dezvoltarea politicilor educaționale la nivel local.

În ansamblu, rezultatele cercetării sugerează că dezvoltarea unui model managerial integrat al asigurării calității la nivelul managementului educațional local poate contribui la creșterea coerenței proceselor de management educațional și la consolidarea coordonării sistemului de învățământ.

#### REFERINȚE BIBLIOGRAFICE:

1. BMBWF. *Schulqualität Allgemeinbildung (SQA): Development of School Quality in General Education*. Vienna: Federal Ministry of Education, Science and Research, 2016.
2. EUROPEAN COMMISSION. *Teachers and School Leaders in Schools as Learning Organisations*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2021. Disponibil la: <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/5d4c3a03-6b3c-11ec-9136-01aa75ed71a1>
3. EUROPEAN COMMISSION / EACEA / EURYDICE. *Quality Assurance in School Education: Policies and Approaches to School Evaluation in Europe*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2020.
4. IOSIFESCU Șerban. *Managementul calității în educație*. București: Editura Pro Universitaria, 2017. ISBN 973-99707-0-2
5. JURAN J. M. *Juran's Quality Handbook*. New York: McGraw-Hill, 2000.
6. OAKLAND John S. *Total Quality Management and Operational Excellence: Text with Cases*. 4th ed. London: Routledge, 2014.
7. OECD. *Education Policy Outlook 2019: Working Together to Help Students Achieve Their Potential*. Paris: OECD Publishing, 2019.
8. OECD. *Education Policy Outlook: Austria*. Paris: OECD Publishing, 2020.
9. OECD. *Education Policy Outlook 2021: Shaping Responsive and Resilient Education Systems*. Paris: OECD Publishing, 2021.
10. SALLIS Edward. *Total Quality Management in Education*. 3rd ed. London: Routledge, 2015.
11. STOLL, Louise; KOOLS, Marco. *The School as a Learning Organisation: The Concept and Its Measurement*. Paris: OECD Publishing, 2017.
12. UNESCO. *Education for Sustainable Development Goals: Learning Objectives*. Paris: UNESCO Publishing, 2017.
13. UNESCO. *Reimagining Our Futures Together: A New Social Contract for Education*. Paris: UNESCO Publishing, 2021.
14. WORLD BANK. *World Development Report 2018: Learning to Realize Education's Promise*. Washington, DC: World Bank, 2018.