



**UNIVERSITATEA  
BABEŞ-BOLYAI**  
Cluj-Napoca



**FACULTATEA DE ŞTIINŢE  
ECONOMICE ŞI GESTIUNEA  
AFACERILOR**

România  
Ministerul Educaţiei, Cercetării şi Inovării  
Universitatea Babeş-Bolyai  
Cluj-Napoca  
Facultatea de Ştiinţe Economice  
şi Gestiunea Afacerilor  
Str. Teodor Mihali nr. 58-60  
400591, Cluj-Napoca  
Tel: 0264 418655  
Fax: 0264 412570  
E-mail: econ@econ.ubbcluj.ro

# TEZĂ DE DOCTORAT

## Managementul calităţii în sistemul de ordine şi siguranţă publică

Conducător ştiinţific:  
Prof. univ. dr. Liviu Ilieş

Doctorand:  
Adrian Sorin Marian

Cluj-Napoca  
- 2011 -

## Cuprins

<i>Lista figurilor</i> .....	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
<i>Lista tabelelor</i> .....	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
<b>INTRODUCERE</b> .....	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
<b>Capitolul 1. ORGANIZAȚII ȘI SERVICII PUBLICE.</b> .....	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
<b>1.1. CONCEPT. CARACTERISTICI ALE ORGANIZAȚIILOR PUBLICE..</b> ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.	
<b>1.2 ABORDĂRI ÎN STUDIUL ORGANIZAȚIILOR PUBLICE ....</b> ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.	
1.2.1. <i>Influențele mediului extern și relații ierarhice în managementul public.....</i>	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
1.2.3. <i>Comunicare și sistem informațional în organizațiile publice.</i>	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
1.2.4. <i>Comunicarea și managementul schimbării</i> .....	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
1.2.5. <i>Perspective ale sistemului informațional și comunicării.....</i>	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
<b>1.3. SERVICIILE PUBLICE - CONCEPT.</b> .....	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
<b>1.4. TIPOLOGII ALE SERVICIILOR PUBLICE</b> .....	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
1.4.1. <i>Ordinea și siguranța publică</i> .....	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
1.4.2. <i>Infrastructură, locuințe și transport</i> .....	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
1.4.3. <i>Asistență socială și sănătate</i> .....	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
1.4.4. <i>Educație și cultură</i> .....	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
1.4.5. <i>Alte criterii și clasificări corespondente</i> .....	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
<b>1.5. ABORDĂRI ALE CALITĂȚII SERVICIILOR</b> .....	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
1.5. 1. <i>Noțiunea de calitate a serviciilor</i> .....	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
1.5.2. <i>Caracteristicile calității serviciilor</i> .....	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
1.5.3. <i>Paradigme ale calității serviciilor</i> .....	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
1.5.4. <i>Percepția calității serviciilor de ordine și siguranță publică.</i>	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
<b>Capitolul 2. SISTEMUL DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII.</b> .....	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
<b>2.1. ABORDAREA SISTEMICĂ. DEFINIȚII ȘI PRINCIPII.</b> .....	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
2.1.1. <i>Principiile managementului calității.</i> .....	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
<b>2.2. ASPECTELE-CHEIE ALE SISTEMULUI CALITĂȚII.</b> .....	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
2.2.1. <i>Responsabilitatea managementului</i> .....	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
2.2.2. <i>Managementul resurselor</i> .....	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
2.2.3. <i>Structura și documentația sistemului calității</i> .....	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
2.2.4. <i>Manualul calității</i> .....	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
2.2.5. <i>Procedurile sistemului de management al calității</i> ..	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
<b>2.3. ELEMENTELE OPERATIVE ALE SISTEMULUI CALITĂȚII</b> .....	ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.
2.3.1. <i>Identificarea necesității serviciului</i> .....	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
2.3.2. <i>Procesul de schematizare</i> .....	<i>Error! Bookmark not defined.</i>
2.3.3. <i>Procesul de prestare al serviciului</i> .....	<i>Error! Bookmark not defined.</i>

- 2.3.4. Analiza și îmbunătățirea rezultatelor serviciului .....**Error! Bookmark not defined.**
- 2.4. MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE ÎN ORGANIZAȚIILE DIN SECTORUL PUBLIC**  
 .....**ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.**
- 2.4.1. Concept și metode de recrutare .....**Error! Bookmark not defined.**
- 2.4.2. Selecția resurselor umane.....**Error! Bookmark not defined.**
- 2.4.3. Centre de evaluare în selecția polițiștilor.....**Error! Bookmark not defined.**
- 2.4.4. Pregătirea și perfecționarea pregătirii resurselor umane din organizațiile publice  
 .....**Error! Bookmark not defined.**
- 2.4.5. Cariera funcționarilor publici. Promovare în organizațiile publice. ....**Error!  
 Bookmark not defined.**
- 2.4.6. Evaluarea performanțelor profesionale. Practici de evaluare.**Error! Bookmark not  
 defined.**
- 2.5. PROBLEME ACTUALE ALE RESURSELOR UMANE ÎN ORGANIZAȚIILE PUBLICE ...** **ERROR!  
 BOOKMARK NOT DEFINED.**
- 2.5.1. Elemente ale politicii de personal în sistemul de ordine și siguranță publică **Error!  
 Bookmark not defined.**
- 2.5.2. Sisteme de recrutare și selecție în Poliție .....**Error! Bookmark not defined.**

### **Capitolul 3. PARTICULARITĂȚI ALE MANAGEMENTULUI CALITĂȚII ÎN EDUCAȚIE**

- .....**Error! Bookmark not defined.**
- 3.1. IMPORTANȚA CALITĂȚII ÎN EDUCAȚIE** .....**ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.**
- 3.2. CONCEPTUL DE EDUCAȚIE. EVOLUȚIE ȘI INTEGRARE.****ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.**
- 3.2.1. Educația ca sistem. ....**Error! Bookmark not defined.**
- 3.2.2. Coordonate contemporane ale învățământului românesc..... **Error! Bookmark not  
 defined.**
- 3.2.3. Evoluție și dificultăți.....**Error! Bookmark not defined.**
- 3.2.4. Un proces direcționat la nivel european. ....**Error! Bookmark not defined.**
- 3.3. EXPERIENȚE ALE ASIGURĂRII CALITĂȚII ÎN ÎNVĂȚĂMÂNTUL PREUNIVERSITAR**  
**EUROPEAN.**.....**ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.**
- 3.3.1. Cooperări internaționale în domeniul educației.....**Error! Bookmark not defined.**
- 3.3.2. Puncte comune și diferențe în practicile europene ale sistemelor de evaluare.**Error!  
 Bookmark not defined.**
- 3.3.3. Standardizare și valorificarea rezultatelor evaluării.**Error! Bookmark not defined.**
- 3.3.4. Modelul de excelență pentru calitate în învățământul european.. **Error! Bookmark  
 not defined.**
- 3.4. DESCENTRALIZAREA ȘI MANAGEMENTUL CALITĂȚII ÎN CONEXIUNE.**..... **ERROR!  
 BOOKMARK NOT DEFINED.**
- 3.4.1. Caracteristici și obiective ale descentralizării învățământului preuniversitar.**Error!  
 Bookmark not defined.**
- 3.4.2. Monitorizare și etape ale descentralizării. ....**Error! Bookmark not defined.**
- 3.4.3. Impedimente ale descentralizării. ....**Error! Bookmark not defined.**
- 3.5. PREMISE ALE IMPLEMENTĂRII MANAGEMENTULUI CALITĂȚII ÎN SISTEMUL DE**  
**ÎNVĂȚĂMÂNT DE ORDINE ȘI SIGURANȚĂ PUBLICĂ ....****ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.**
- 3.5.1. Instituțiile de învățământ de ordine și siguranță publică din România.....**Error!  
 Bookmark not defined.**

3.5.2. Euroconformizarea procesului de învățământ în școlile de ordine și siguranță publică.....**Error! Bookmark not defined.**

#### **Capitolul 4. SISTEMUL NAȚIONAL DE MANAGEMENT ȘI ASIGURARE A CALITĂȚII**

**EDUCAȚIEI.....****Error! Bookmark not defined.**

**4.1. LEGEA ASIGURĂRII CALITĂȚII ÎN EDUCAȚIE. CONȚINUT ȘI REACȚII****ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.**

4.1.1. Suportul legislativ al evaluării externe.....**Error! Bookmark not defined.**

**4.2. ORGANIZAREA SISTEMULUI CALITĂȚII ÎN ÎNVĂȚĂMÂNTUL PREUNIVERSITAR..****ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.**

4.2.1. Principii și etape. ....**Error! Bookmark not defined.**

4.2.2. Repere în asigurarea managementului calității la nivel de instituție.....**Error! Bookmark not defined.**

**4.3. PROBLEME ALE IMPLEMENTĂRII UNUI SISTEM DE MANAGEMENT AL CALITĂȚII ÎN ÎNVĂȚĂMÂNTUL PREUNIVERSITAR.....****ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.**

4.3.1. Impedimente în asigurarea calității.....**Error! Bookmark not defined.**

4.3.2. Elaborarea cadrului legislativ de funcționare al ARACIP.....**Error! Bookmark not defined.**

4.3.3. Standardele de acreditare și rezultatele ARACIP. ...**Error! Bookmark not defined.**

4.3.4. Concluzii statistice a activităților de evaluare externă în învățământul preuniversitar. Îndeplinirea standardelor de autorizare provizorie.**Error! Bookmark not defined.**

**4.4. ASIGURAREA MANAGEMENTULUI CALITĂȚII ÎN ȘCOLILE POSTLICEALE DIN M.A.I.**  
.....**ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.**

4.4.1. Cadrul general.....**Error! Bookmark not defined.**

4.4.2. Succintă prezentare a școlilor de formare inițială din Poliția Română.....**Error! Bookmark not defined.**

4.4.3. Orientarea spre client în sistemul de învățământ de ordine și siguranță publică.  
.....**Error! Bookmark not defined.**

4.4.4. Conformarea școlilor postliceale la exigențele managementului calității.....**Error! Bookmark not defined.**

4.4.5. Organizarea sistemului de management al calității în școlile din sistemul de ordine și siguranță publică.....**Error! Bookmark not defined.**

#### **Capitolul 5. STUDIU DE CAZ: IMPACTUL MANAGEMENTULUI CALITĂȚII ÎN**

**ÎNVĂȚĂMÂNTUL POSTLICEAL DIN SISTEMUL DE ORDINE ȘI**

**SIGURANȚĂ PUBLICĂ .....189**

**5.1. ARGUMENT .....****ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.**

**5.2. CADRUL METODOLOGIC.....****ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.**

**5.3. OBIECTIVELE DE CERCETARE .....****ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.**

**5.4. ANALIZA ȘI INTERPRETAREA REZULTATELOR CERCETĂRII ....****ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.**

5.4.1. Organizarea procesului de învățământ .....**Error! Bookmark not defined.**

- 5.4.2. Strategii didactice și relații caracteristice.....**Error! Bookmark not defined.**  
5.4.3. Măsuri privind îmbunătățirea activității didactice și aprecieri finale .....**Error! Bookmark not defined.**  
5.4.5. Dimensiuni ale calității din perspectiva grupurilor interesate**Error! Bookmark not defined.**

**Capitolul 6. CONCLUZII, IMPLICAȚII ȘI PROPUNERI.....Error! Bookmark not defined.**

- 6.1. ASPECTE FINALE ȘI IMPLICAȚII.....ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.**  
**6.2. PROPUNERI ȘI DIRECȚII DE ACȚIUNE .....ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.**

**Bibliografie .....Error! Bookmark not defined.**

**Anexe .....Error! Bookmark not defined.**

- ANEXA NR. 1 EVALUAREA PROCESULUI DE ÎNVĂȚĂMÂNT DE CĂTRE ABSOLVENȚI..... ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.**  
**ANEXA NR. 2 PERCEPȚIA PROGRAMEI ȘCOLARE .....ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.**  
**ANEXA NR. 3 MOTIVAȚIA ELEVILOR PROMOȚIEI 2011 PENTRU PROFESIA DE POLIȚIST. ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.**  
**ANEXA NR. 4 DIMENSIUNILE CALITĂȚII DIN PERSPECTIVA CLIEȚILOR.... ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.**  
**ANEXA NR. 5 CHESTIONAR PENTRU ORIENTAREA PROFESIONALĂ..... ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.**  
**ANEXA NR.6 PROPUNERI PRIVIND EXAMENUL DE ADMITERE ..... ERROR! BOOKMARK NOT DEFINED.**

## Managementul calității în sistemul de ordine și siguranță publică

Cuvinte cheie: *servicii publice, calitatea în servicii publice, ordine și siguranță publică, sistemul de management al calității, particularitățile calității în educație, implementare managementului calității în școlile MAI, dimensiuni ale calității, propuneri de îmbunătățire.*

### Introducere

Am plecat de la nivelul percepției comune, dar și de la rezultatele unor studii, că în România a crescut gradul de agresivitate al unor grupuri, a crescut nesiguranța străzii, iar gravitatea evenimentelor și accidentelor este alarmantă. Polițiștii (după unele opinii, în număr mare) sunt acum mai bine echipați și dotați cu echipamente moderne. S-au înmulțit instituțiile care au atribuții în domeniul ordinii dar totuși, împreună, nu pot stăpâni suficient fenomenul infracțional. Din aceste motive, dar și din altele, satisfacția cetățenilor față de calitatea funcționarilor din sistemul de ordine și siguranță publică nu este la cotele dorite.

Ceea ce se întâmplă în școlile acestui sistem este de natură a da un răspuns, dar și o rezolvare prezentei situații. O particularitate a domeniului și a școlilor sale este faptul că, deși oficial și legal ei devin polițiști și jandarmi după examenul de absolvire (când are loc repartiția și încheierea contractului), candidații admiși într-o asemenea școală, după doi ani de studiu, au siguranța că vor fi încadrați în sistem. Cu alte cuvinte, *selecția oamenilor pentru profesiune se face în momentul admiterii*. Această realitate și particularitate ne-a determinat și mai mult să ne îndreptăm atenția în segmentul de ordine și siguranță publică asupra calității sistemului de educație de aici. Calitatea unui serviciu public depinde și de alți factori nu numai de resursele umane, dar există o ordine a priorităților și o intensitate a deficiențelor. În acest sistem problemele cele mai grave și mai des semnalate de clienții/cetățeni au fost cele legate de calitatea persoanelor care îl compun, fiind și o constatare directă, dar și rezultatul unor cercetări anterioare ce au motivat propriul studiu care, credem că a obținut informații utile. Utile și esențiale pentru că este normal să dorim o comunitate mulțumită de poliția ei, o poliție cu oameni cât mai potriviți, cu școli de profil ai căror elevi le place ceea ce fac, și cu profesori pasionați, care să aibă șansa a pregăti *elevi dedicați*.

## Capitolul 1. Organizații și servicii publice

Lucrarea a fost destinată analizării problematicii dintr-o triplă perspectivă teoretică, conceptuală și empirică, fiind o abordare interdisciplinară a unui subiect de actualitate, vizând impactul sistemului de management al calității asupra organizației.

Demersul teoretic din primul capitol s-a materializat într-un studiu al bibliografiei derulat pe următoarele direcții: prezentarea conceptului și trăsăturilor definitorii ale organizațiilor, influențele mediului extern, a relațiilor ierarhice în managementul public precum și elementele de comunicare și sistem informațional în organizațiile publice. Influența comunicării și sistemului informațional a constituit o perspectivă care a identificat factori ce pot să explice variația unor caracteristici a proceselor managementului organizației publice. Aspecte ale acestei influențe sunt prezentate în secțiunea ”comunicarea organizațională și managementul schimbării în organizațiile publice” finalizată prin menționarea unor ”perspective ale sistemului informațional și comunicării.

O succintă prezentare a evoluției istorice și a conceptului realizează introducerea în subcapitolul referitor la tipologia serviciilor publice, unde ordinii și siguranței publice i se dă o atenție normală având în vedere titlul lucrării, definind aceste structuri, prezentându-le componența și obiectivele majore.

Potrivit legislației în vigoare, *ordinea publică* este reprezentată de starea de legalitate, de echilibru și de pace socială, corespunzătoare unui nivel socialmente acceptabil de respectare a normelor de drept și de conduita civică.

*Siguranța publică*, conform aceluiași cadru normativ, reprezintă „sentimentul de liniște și încredere pe care îl conferă *serviciul polițienesc* (instituțiile statului) pentru aplicarea măsurilor de menținere a ordinii și liniștii publice, a gradului de siguranță al persoanelor, colectivităților și bunurilor, precum și pentru realizarea parteneriatului societate civilă - poliție, în scopul soluționării problemelor comunității, al apărării drepturilor, libertăților și intereselor legale ale cetățenilor”

Poliția Română are următoarea structură organizatorică: Inspectoratul General al Poliției Române (IGPR); unități teritoriale aflate în subordinea Inspectoratului General al Poliției Române, Direcția Generală de Poliție a Municipiului București și inspectoratele județene de

poliție; instituții de învățământ pentru formarea și pregătirea continuă a personalului; alte unități necesare pentru îndeplinirea atribuțiilor specifice poliției, înființate potrivit legii.

*Sistemul de ordine și siguranță publică* reprezintă toate structurile care pot acționa agregat sau individual pentru a asigura, menține și realiza efectiv ordinea și siguranța publică, dar prin lege serviciului polițienesc i se consacră o dominanță majoră a domeniului.

Noțiunea de calitate a serviciilor, prezentarea rezultatelor diverselor abordări din literatura de specialitate, uneori și în manieră comparativă, în ceea ce privește importanța și caracteristicile calității serviciilor, au relevat existența unor relații de determinare între performanța serviciilor și implementarea sistemului de management al calității.

Am completat prezentarea acestui subiect printr-o analiză exemplificativă despre ”percepția calității serviciilor de ordine și siguranță publică” folosind date din mai multe surse, dar în principal din patru direcții. În primul rând, sugestiv și stimulat ni s-a părut un exemplu de implementare al managementului calității în Poliția suedeză, elaborarea și folosirea unui indice special de calitate la care, am adugat date selectate de Institutul Național de Criminologie într-un studiu despre dimensiunile violenței în anumite zone ale Bucureștiului. Erau necesare însă și reprezentările unor segmente de populație din restul țării, în acest sens, fiindu-ne de folos studiul Autorității Teritoriale de Ordine Publică Cluj, despre atitudini și reprezentări ale populației față de poliție în județul Cluj și, pentru a avea o panoramare la nivel național, s-au evidențiat ultimele date naționale disponibile, din ”Strategia națională de ordine publică 2010-2013”.

Se reliefează faptul că, instituții atât de importante ca și cele din domeniul ordinii și siguranței publice au probleme serioase în modul în care sunt percepute de către clienții lor, cetățenii contribuabili, un argument în plus pentru implementarea sistemului de management al calității.

## **Capitolul 2. Sistemul de management al calității**

Sistemul de management al calității este tratat în cel de-al doilea capitol, prin cele mai relevante abordări dându-se importanță tratării sistemice și celor opt principii clasice ale managementului calității.

Sunt prezentate aspectele-cheie ale sistemului, responsabilitatea managementului, managementul resurselor, structura și documentația sistemului calității cu referiri la sistemul de



educație și cel de ordine publică. Structura și documentația calității este prezentată în acest capitol și cele două componente, manualul calității și procedurile sistemului de managementul calității, au fost detaliate.

S-a evidențiat faptul că în unele locuri, Manualul calității în serviciile publice, precum și alte documentații privind calitatea ridică o serie de probleme. Respectiv, nu există în România o foarte mare experiență în elaborarea Manualului calității. În cadrul serviciilor publice exercitate de instituții publice, în marea lor majoritate, procedurile și instrucțiunile de lucru reflectă mai mult, și se referă mai ales, la ceea ce ar trebui făcut, în măsură mai mare decât ceea ce se face efectiv, concret. Motiv pentru care putem spune că clientul va beneficia mai mult de Manualul Calității decât de serviciul propriu-zis.

Dintre aspectele cheie ale sistemului, managementul resurselor umane a interesat sub cele două fațete de major interes organizațional, selectarea personalului și instruirea lui, iar de altfel, resurselor umane i s-a acordat o atenție deosebită pe tot parcursul lucrării.

Standardele SR EN ISO referitoare la calitate în vigoare au constituit în permanență repere și, elementele operative ale sistemului calității: identificarea necesității serviciului, procesul de schematizare, procesul de prestare al serviciului, analiza și îmbunătățirea rezultatelor serviciului, au fost distinct analizate.

Așa cum se menționa anterior, problemele managementului resurselor umane în organizațiile din sistemul de ordine și siguranță publică, au beneficiat de o atenție aparte și datorită conjuncturii socio-economice. Percepția resurselor umane ca dinamici complexe, sisteme deschise cu structuri adaptabile continuu la cererile mediului organizațional este un deziderat pentru îmbunătățirea calității acestor servicii. Metodele de recrutare, selecția resurselor umane, cariera și promovarea funcționarilor publici și practicile de evaluare sunt prezentate argumentat alături de o exemplificare a sistemelor de admitere și selecție din mai multe țări.

În intenția de a evita imprecizia și slaba validitate dintr-o unică tehnică de evaluare și selecție, cele mai multe țări europene folosesc combinații de tehnici ce sunt aplicate la un loc în cadrul unor evenimente de selecție, purtând numele generic de *centre de evaluare*. Aceste evenimente pot dura 1-3 zile doar pentru o probă, iar candidații pe un post sau pentru un loc la o școală de poliție, pot fi testați printr-o varietate de tehnici, cum ar fi: exerciții de percepție,

exerciții de comunicare, interviuri structurate, inventarii de personalitate, chestionare pe teme specifice, teste de gândire.

**Tabel 1 Ponderea exercițiilor de selecție pentru poliție în centrele de evaluare**

Interviu cu juriul	Redactarea unor lucrări	Discuții de grup	Soluționarea problemelor	Simulare	Simularea unui interviu cu mass-media
77%	77%	62%	38%	23%	23%
Simularea unor proceduri administrative	Prezentare orală	Testare fizică	Interviu cu un examinator individual	Acționarea în diferite situații concrete	Exercițiu de redactare generală
16%	16%	15%	8%	8%	8%

Atenția acordată modului de admitere în școlile de acest gen, trebuie să fie mai mare, fiindcă în principiu, locurile alocate sunt în așa măsură stabilite, încât toți absolvenții să poată fi încadrați în sistem. În lume, fiecare țară, provincie-land, structură de poliție, instituție poate avea un sistem propriu de selecție. Analiza comparativă poate releva însă, mai multe principii general valabile sau de o accepțiune mai largă pentru realizarea dezideratului comun al selecției: *alegera celor mai buni, mai potriviți și mai pregătiți oameni pentru profesiunea de polițist.*

Exemplificarea nu are pretenția unui studiu riguros, dar simpla enumerare a unor *altfel* de sisteme de admitere și selecție este mai mult decât interesantă și generatoare de întrebări. Au fost folosite date obținute în parteneriatele și contactele pe care școlile de poliție din România le au cu instituții similare de învățământ străine, de pildă, doar școala de agenți din Cluj are 9 parteneriate cu școli din diferite țări europene și peste 40 de alte schimburi de experiențe cu instituții similare din lume. De asemenea, au fost culese date prin intermediul atașajilor “de interne”, ofițeri de poliție români care activează în alte țări, obținându-se informații despre 21 de instituții de acest gen, din care am selectat unele care au părut mai interesante, nu neapărat mai contrastante cu ceea ce se întâmplă la noi. Constrastul apare oricum prin simpla alăturare a sistemelor. Sunt în derulare însă demersuri pentru ca asemenea analize comparative să fie făcute la nivel instituțional, în cadrul ministerului, deoarece diferențele sunt frapante.

În România, concursul de admitere constă în următoarele etape: examinare psihologică; examinare medicală; verificarea aptitudinilor fizice; verificarea cunoștințelor teoretice. Proba de verificare a cunoștințelor se desfășoară sub formă de test grilă – 2 ore, la următoarele discipline: Limba română; / Istorie (doar la Academia de Politie) / o limbă străină. Examenul sportiv are 3 probe: alergare de viteză – 50 de m.; aruncarea unei mingi medicinale, rezistență – 1000 de m.

Mai ales actualmente, datorită unor reduceri pe fundalul crizei economice se face o reanalizare a personalului din sectorul public. Acest personal se afirmă că a crescut numeric în urmă cu câțiva ani, nejustificat și, credem că legat de acest fenomen, subcapitolul ”provocări ale reformării managementului resurselor umane în organizațiile publice” urmat de „aspecte actuale ale Managementului Resurselor Umane în structurile de ordine și siguranță publică” pot interesa prin actualitate.

### **Capitolul 3. Particularități ale managementului calității în educație**

Imperativitatea generării unui mai mare optimism în capacitatea și performanțele școlilor românești pe piața europeană/mondială a învățământului și necesitatea „*recâștigării încrederii în educație*” (titlu de strategie națională), constituie auspiciile abordării capitolului al treilea privind particularități ale sistemului managementului calității în educație. Marcând unele elemente de noutate care au pătruns în societatea românească după 2007 (aderarea la UE), prin racordarea valorilor învățământului autohton la dimensiunea europeană, am explicat actualitatea conceptului de educație, utilizând aspecte ale evoluției în diacronie a sistemului de învățământ românesc.

Coordonatele contemporane ale școlii naționale din acest capitol, prezintă evoluția și unele momente de succes ale învățământului românesc acum, compatibilizat ca structură cu cel european, prin implementarea ciclurilor de studii de tip Bologna. Având punct de plecare dezideratele formulate explicit în documentele europene în legătură cu asigurarea calității, s-au identificat repere și momente importante în introducerea și concretizarea conceptului de calitate în educație, la nivelul sistemelor de învățământ din țările europene și, implicit, din România.

Flexibilitatea, abilitatea organizației de a învăța din experiența altora și de a introduce schimbarea și inovațiile, odată ce circumstanțele interne și externe sunt încurajatoare,

reprezintă elemente vitale pentru îmbunătățirea eficienței organizațiilor publice din România motivant pentru detalierea „modelului de excelență pentru calitate în învățământul European”.

Un element care poate contribui la implementarea managementului calității și care face obiectul următoarei secțiuni este *descentralizarea* cu caracteristicile, obiectivele și impedimentele inevitabile. Ca un leit-motiv se concluzionează totuși că, pe măsură ce procesul de descentralizare (normă U.E. de altfel) este mai dezvoltat, cu atât s-ar impune mai mult la nivel național sisteme viabile, unitare și coerente de asigurare a calității, pentru a evita și potențiale efecte negative ale descentralizării.

În domeniul proceselor și acțiunilor favorizante se înscrie și ultima parte a capitolului, respectiv, premise ale implementării managementului calității în sistemul de învățământ de ordine și siguranță publică unde sunt poziționate și descrise în peisajul educațional instituțiile de învățământ din acest sistem.

Academia de Poliție ”Alexandru Ioan Cuza” din București este instituția de învățământ superior care are în componență toate facultățile corespondente sistemului de ordine și siguranță publică, dar majoritatea angajaților, cca. 85 %, provin de la școlile specializate, postliceale.

Învățământul postliceal din sistemul de ordine și siguranță publică are în componență două școli de agenți de poliție care se disting prin capăcitate, număr de angajați și resurse alocate. *Școala de Agenți de Poliție „Vasile Lascăr ” Câmpina* – unitatea cu cea mai mare tradiție și cea mai mare capacitate de școlarizare și cazare a elevilor, cu potential de 3000 de elevi odată și *Școala de Agenți de Poliție „Septimiu Mureșan” Cluj-Napoca* – cea mai nouă dintre școlile ministerului care s-a făcut remarcată prin cele mai mari concurențe din cadrul școlilor postliceale (au fost ani cu 7-10 candidați pe loc).

Specializările din M.A.I. sunt completate cu încă patru școli postliceale:

*Școala de Agenți de Poliție de Frontieră „Avram Iancu” Oradea* – dar în majoritatea țărilor europene, Poliția de Frontieră este inclusă în poliția națională, fenomen așteptat și la noi.

*Școala de Subofițeri de Jandarmi „Grigore Ghica” Drăgășani* și *Școala de Subofițeri de Jandarmi „Petru Rareș” Fălticeni* – arma jandarmeriei este de tradiție în România, în trecut avea în componență și structurile actuale de Poliție de Ordine Publică și Poliție Rurală, reconfigurare care nu s-a mai luat în dezbatere oficială.

*Școala de Subofițeri de Pompieri și Protecție Civilă "Pavel Zăgănescu" Boldești* – profesia de pompier este cea mai respectată din sistemul M.A.I, prin excelență ei fiind profesioniștii care salvează și sancționează mai puțin.

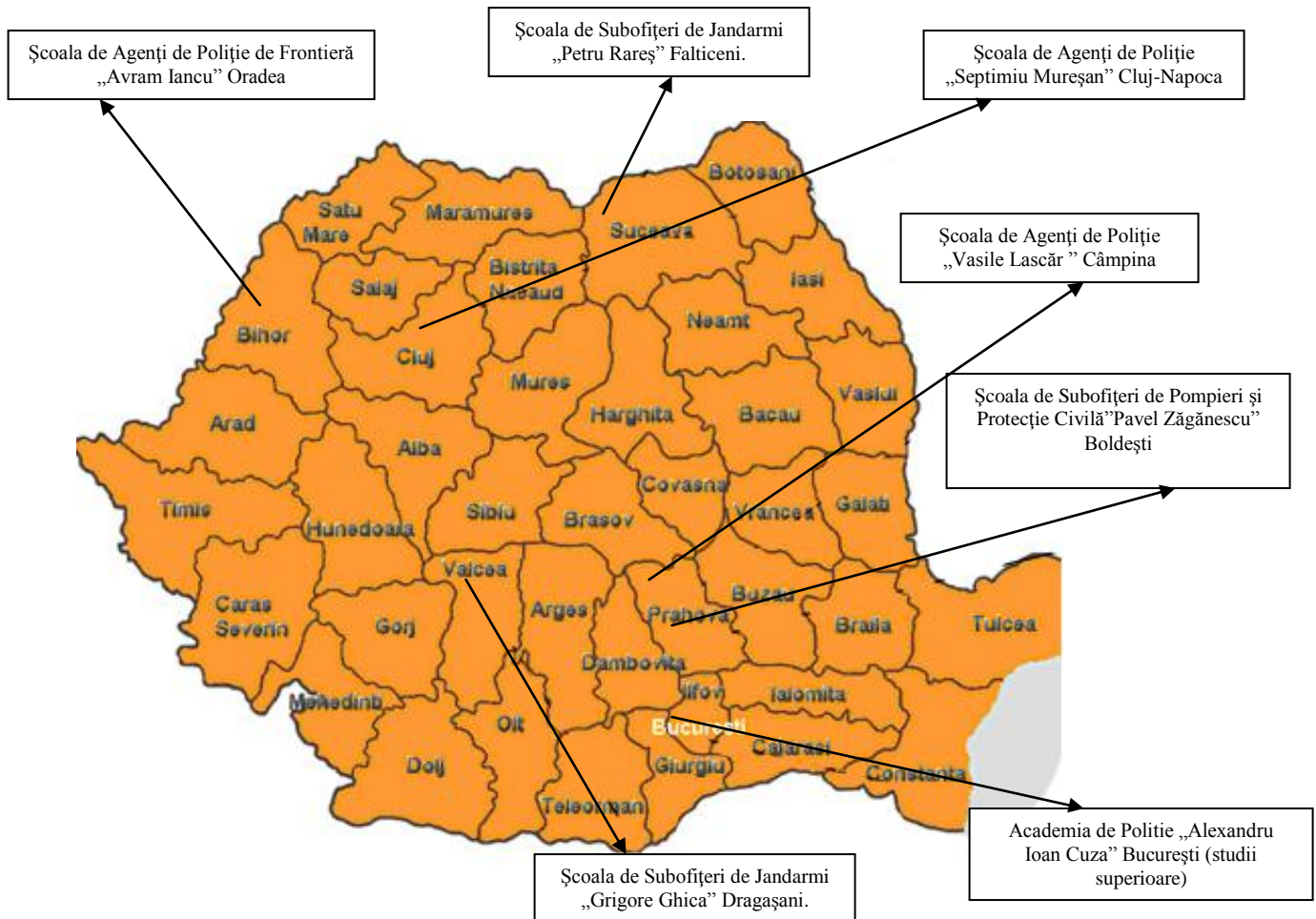


Fig.1. Învățământul din sistemul de ordine și siguranță publică

Procesul de învățământ în școlile MAI descris în acest capitol încorporează un efort de unificare și standardizare, care are ca și structură unități de competență - cheie, generale, specializate și constituie o serioasă premisă a managementului calității, fiind euroconformizat.

Una dintre marile provocări ale sistemului de învățământ de ordine și siguranță publică este trecerea la sistemul euromodular din 2008, care oferă o mult mai mare adaptabilitate pe piața muncii. În acest mod se recunosc o serie de competențe (generale sau cheie) ca paliere de pregătire în mai multe profesii și funcții. De pildă, competențele care cuprind noțiuni de drept, instrucția tragerii sau pregătire fizică, în cazul unor reconversii sociale ar putea fi

recunoscute în mai multe domenii din poliție, jandarmerie, armată, poliție de frontieră, structuri de situații de urgență, administrația penitenciarelor etc.

Direcțiile principale ale reformelor curriculumului în plan european ale acestor școli din sistemul de ordine și siguranță publică constau în: educația pentru toți, relevanța curriculumului pentru individ și pentru societate, dezvoltarea unor atitudini și valori dezirabile, dezvoltarea abilităților, a gândirii critice, preocuparea pentru adecvarea instruirii la nevoile fiecărui individ, maximizarea potențialului fiecăruia, predarea și învățarea centrate pe cursant, evaluarea holistică a performanțelor.

#### **Capitolul 4. Sistemul național de management și asigurare a calității educației**

Cercetarea teoretică și-a polarizat atenția în capitolul al patrulea pe recenzia actelor normative de bază referitoare la *asigurarea calității* în educație urmată de o analiză a stadiului implementării acesteia la nivel național.

Atât racordarea la valorile europene cât și necesitățile interne, au impus crearea acestui „Sistem național de management al calității în învățământul românesc”, care este statuat prin „Ordonanța de Urgență nr. 75/12.07.2005” privind ”Asigurarea calității educației”, care peste un an va fi aprobată cu completări și modificări prin „*Legea nr. 87/13.04.2006*” privind „aprobarea Ordonanței de Urgență 75/2005 privind Asigurarea calității educației”. În acest mod s-au pus bazele legislative cerute de implementarea sistemului de management al calității în întreg sistemul educațional românesc.

În acest capitol, modulul de conformare al școlilor postliceale MAI la exigențele managementului calității, organizarea concretă a sistemului de management al calității din finalul capitolului face trecerea la partea practică de studiu empiric, dar realizează și unele precizări conceptuale.

Astfel, în serviciile publice, cu atât mai mult în cele de ordine și siguranță publică, și mai ales în poliție și în sistemul specializat de învățământ, atenția trebuie centrată asupra clienților. Cine sunt clienții?

Precum de altfel în toate sistemele, pentru a clarifica mai bine elementele, și în sistemul de învățământ de ordine și siguranță publică putem vorbi de „*stakeholders*” - grupurile interesate.

Adaptat la acest sistem putem lua ca subiect de analiză mai multe grupuri:

- furnizori - liceele care furnizează pentru școlile de ordine și siguranță publică absolvenți cu bacalaureat, care sunt potențiali candidați, calitatea reprezentând pentru ei o valoare adăugată;
- utilizatori ai produselor (elevii și viitorii elevi ai școlilor de poliție, jandarmi, etc.), pentru care calitatea reprezintă excelența - aceștia urmăresc să beneficieze de servicii educaționale de calitate, astfel încât educația să ofere absolvenților perspective mai bune privind carieră și un nivel de prestigiu la absolvire;
- utilizatori ai rezultatelor (structuri operative de ordine și siguranță publică, în special inspectoratele județene de ramură, statul și societatea în ansamblu), care sunt interesați de calitate din punct de vedere al potrivirii cu un scop, fiind interesați de formarea de competențe pentru anumite funcțiuni;
- angajații din sistemul de învățământ din M.A.I. - personalul didactic și administrative; ei interpretează calitatea respectând un set de norme clare de comportament, sub auspiciul unor principii de etică.

Clienții sistemului de învățământ de ordine și siguranță publică:

Se poate face o sistematizare a categoriilor de clienți:

Clienți primari: cei care beneficiază în mod direct de serviciile educaționale, în cazul școlilor luate în discuție elevii;

Clienți secundari: părinții, inspectoratele județene de jandarmi, poliție, situații de urgență, sisteme de administrare, alte structuri operative și administrative care au un interes referitor la competența și educația unor persoane;

Clienți terțiari: care au un interes mai puțin direct, dar foarte important pentru care se edifică sistemul de ordine și siguranță publică, precum, comunitățile, societatea în ansamblu dar și cetățenii ca entități individuale, sistemul de guvernare.

### **Capitolul 5. Studiu de caz: Impactul managementului calității în învățământul postliceal din sistemul de ordine și siguranță publică**

Studiul de caz din acest capitolul, realizat prin cercetări empirice cantitative relevă că organizațiile de succes folosesc nevoile și așteptările ca punct de plecare, crearea propunerilor pe baza nevoilor și așteptărilor clienților lor, respectând, de asemenea, alte imperative corporative. Măsurarea satisfacției este un element determinant din această abordare a gestionării satisfacției generale. O apreciere obiectivă am considerat că este aceea a

absolvenților despre calitatea agregată a instituțiilor, în timp ce elevii au fost chestionați în legătură cu programa școlară prezentă și cu motivația care i-a îndemnat să aleagă instituția din paleta de oferte educaționale.

Am efectuat studiul, așa cum se explica anterior pe parcursul anilor 2009 -2011 privind percepția elevilor, absolvenților, a angajatorilor și a publicului intern, referitor la aceste școli, centrat mai ales pe cele mai reprezentative instituții de învățământ postliceal din cadrul M.A.I., după numărul de elevi, angajați și fonduri alocate, respectiv Școlile de Agenți de Poliție „Vasile Lascăr”– Câmpina și „Septimiu Mureșan”- Cluj Napoca.

În scopul realizării studiului am folosit o cercetare mai amplă privind “*Evaluarea procesului de învățământ de către absolvenții școlilor de agenți de poliție*”, efectuat de către structurile specializate de resurse umane din minister și un sondaj de opinie privind “*Percepția elevilor asupra programei școlare prezente*”.

Specific instituțiilor de acest gen este gratuitatea școlarizării, dar această caracteristică are ca revers faptul că unii elevi, inițial neinformați sau manipulați, și chiar mai târziu absolvenți/polițiști, ce constată că și-au ales greșit profesiunea, se reprofilează mai greu, având de plătit în cazul unui abandon cheltuieli de școlarizare fapt care, foarte puțini tineri și-l permit. Din acest punct de vedere și, mai ales, din cel al potențialului și efectelor pozitive pe care le poate avea o ofertă educațională corect făcută, pentru a atrage nu mulți candidați, ci pe aceia mai potriviți, este motivată prezența unui “*Raport de diagnoză organizațională privind motivația elevilor promoției 2011 pentru profesia de polițist*”. Este un demers care poate sprijini punerea în practică a unui principiu al sistemului de management al calității: *Relația mutual benefică cu „furnizorii”* care vizează relația școlilor postliceale cu învățământul preuniversitar care le furnizează clienții, respectiv liceele care pregătesc viitorii elevi. Ultimele două cercetări, la care am contribuit în mod direct au fost efectuate de către Compartimentul Psihologie din cadrul școlii clujene.

Personal am continuat cercetarea în tot spectrul de ordine și siguranță publică al școlilor postliceale, efectuând un “*Studiu empiric: dimensiunile calității din perspectiva clienților*”. Am dorit să aprofundez cercetarea, cu sprijinul unor sociologi și psihologi din sistem, luând în calcul și angajatorii/manageri sau ofițeri de resurse umane din cadrul unităților operative la care sunt repartizați absolvenții din toate școlile postliceale, alături de elevi, profesori, și absolvenți



Una dintre modalitățile prin care se poate îmbunătăți calitatea serviciilor oferite și a rezultatelor procesului de învățământ și, în mod particular, calitatea pregătirii absolvenților, constă tocmai în cunoașterea și analizarea în profunzime a nevoilor acestora și a modului în care clienții școlilor percep calitatea. S-a considerat că una din cele mai importante căi pentru a obține această percepție este șansa de a valorifica capitalul uman constituit din absolvenții școlilor, care cumulează experiența și informațiile referitoare la organizarea și calitatea procesului de învățământ cu experiența și maturitatea conferite de calitatea de profesioniști ”sub arme”, în sprijinul cetățenilor și în lupta antiinfracțională. Totodată, răspunsurile lor *sunt mai obiective*, deoarece, pe de o parte au depășit etapa de elevi, nemaiaivând influențe directe care să le manipuleze opiniile, iar subiectul cercetat nu este unitatea la care activează.

Volumul eșantionului acestui sondaj de opinie a fost de 284 absolvenți de la Școala “Vasile Lascăr”- Câmpina și 116 absolvenți de la Școala “Septimiu Mureșan”- Cluj Napoca; sondajul este de tip probabilist, reprezentativ la nivelul fiecărei școli, cu o eroare tolerată de 3,1%.

Deoarece clienții primari ai școlilor sunt elevii (atât clienți externi, dar și clienți interni), studiul continuă cu un chestionar privind *percepția elevilor asupra programei școlare* prezente, aplicat în școala clujeană în anul 2010.

Metoda de lucru folosită este chestionarul, care conține întrebări închise, respectiv deschise a căror aplicare s-a făcut colectiv, la nivelul fiecărei clase, cu ajutorul profesorilor, răspunzând la chestionar 135 de elevi din 153 ai promoției.

Cine sunt, ce speră/ce cred că vor ajunge și de ce vin acești tineri înspre asemenea școli? Aspecte privind răspunsurile la aceste întrebări apar într-un Raport de diagnoză organizațională privind motivația elevilor promoției 2011 pentru profesia de polițist (evaluarea vocațională inițială). Studiul a fost făcut în școala clujeană, în primele șase luni ale anului 2011, pe un eșantion reprezentativ de 250 de elevi participanți, folosind ca instrument de culegere a datelor un chestionar standardizat cu răspunsuri deschise.

Analizând aceste clase din punct de vedere al mecanismului psihologic care a determinat răspunsul, se pot grupa în 3 categorii:

motivație extrinsecă	193
motivație intrinsecă	88
neclasificate	21

Tabelul 2.Motivatia elevilor pentru profesia de polițist(E-extrinsec, I-intrinsec)

E - siguranța locului de muncă/financiară	122
E - respect/recunoaștere/statut	45
I - plăcere/pasiune	29
neclasificate intrinseci sau extrinseci(NCIE)/ alte motive	21
E - oportunități pentru carieră	19
I - vis de copilărie	17
I - dorința de ordine și disciplină	12
I - spirit civic	10
I - caracteristici personale	9
I - interact. cu oamenii	6
I - spirit justițiar	5
E - tradiție de familie	4
E - lipsa locurilor de muncă	3

În ultima parte a cercetării, intenționând o abordare mai completă a problematicii, am optat pentru o analiză a perspectivei clienților cu privire la elementele definiției pentru calitatea școlii - *Studiu empiric: dimensiunile calității din perspectiva clienților*. Fiindcă sunt mai multe categorii de clienți/stakeholders, s-au ales ca delimitare a acestui studiu explorativ patru dintre cele mai importante perspective ale următoarelor grupuri:

- structuri (inspectorate județene) operative/angajatoare;
- personal didactic;
- elevi;
- absolvenți.

Instrumentul de cercetare a fost distribuit către grupuri de elevi ai școlilor postliceale, către absolvenți, către cadre didactice din școlile de profil și către inspectorate județene, vizând manageri sau ofițeri din structurile de management resurse umane cu care școlile colaborează.

În urma distribuirii chestionarelor au fost obținute de 284 de răspunsuri, din care:

- 55 de răspunsuri din partea unităților operative către care s-a distribuit chestionarul;
- 51 de răspunsuri de la cadre didactice;
- 97 de răspunsuri din partea elevilor;
- 81 de răspunsuri de la absolvenți.

Media de vârstă a elevilor respondenți este de 19,8 ani, media de vârstă a absolvenților de 23 de ani, a cadrelor didactice de 38,6 ani, iar media de vârstă a respondenților angajatori este de 41 de ani. Trebuie să subliniem că este vorba despre un studiu empiric explorativ, scopul acestuia fiind unul ilustrativ și, nu de a generaliza concluziile la nivel de populație.

În cadrul acestui studiu au fost proiectate pe diferite etape mai multe *obiective*:

- selectarea opiniilor absolvenților din cele două școli de agenți de poliție cu privire la organizarea și derularea procesului de învățământ;
- culegerea și selectarea măsurilor propuse de absolvenți pentru îmbunătățirea activității didactice;
- aprecierea de către elevi a programei școlare și identificarea sugestiilor elevilor pentru îmbunătățirea programei școlare;
- cunoașterea motivației elevilor pentru alegerea profesiei de polițist și a unor percepții referitoare la aceasta meserie.

Din punct de vedere al dimensiunilor calității s-au propus următoarele obiective:

- identificarea elementelor semnificative pentru calitatea unei școli – în speță calitatea rezultatelor procesului educațional în opinia categoriilor implicate;
- analiza comparativă a opiniilor exprimate pentru identificarea punctelor comune și a celor de diferențiere.

La ultimul chestionar, subiecții au evaluat pe o scală de tip Likert în cinci trepte nivelul în care elementele și caracteristicile indicate pot fi definatorii pentru o școală postliceală de calitate. Instrumentul elaborat a fost condensat într - un set de 19 afirmații care pot defini o școală de calitate, pentru a încuraja subiecții să răspundă și a înlătura unele reticențe și bariere de comunicare neașteptate. Deoarece instrumentul de evaluare a fost aplicat la patru categorii diferite de clienți, nu au fost cuprinse întrebări care să aibă semnificație diferită ori nepotrivită uneia dintre categoriile de clienți. Instrumentele de cercetare, respectiv chestionarele au fost adaptate și elaborate prin colaborarea cu specialiști sociologi și psihologi din cadrul structurilor de management resurse umane.

Studiul referitor la dimensiunile calității s-a bucurat de o atenție aparte și alături de cele spuse, ar mai fi de remarcat orientarea profesorilor asupra unor competențe non-cognitive, caracterul moral al absolvenților, onestitatea, dar și asupra propriei prestații și asupra dimensiunii europene a pregătirii absolvenților și de certificare, acreditare a acestei pregătiri.

**Tabel 3. Media reprezentativă a dimensiunilor pentru o școală postliceală de calitate din sistemul de ordine și siguranță publică**

Calitatea pentru o școală postliceală din M.A.I. înseamnă	Scor mediu			
	Angajatori	Cadre didactice	Elevi	Absolvenți
1) Loc de muncă asigurat după terminarea studiilor	2,39	4,02	4,88	4,81
2) Concurs de admitere exigent	3,78	4,51	4,15	4,05
3) Cursuri adaptate cerințelor situației operative	4,82	4,22	3,64	3,96
4) Asigurare materială foarte bună (spații, cămine, laboratoare)	3,51	4,53	3,52	3,78
5) Parteneriate și schimburi de experiențe cu școli similare europene	2,35	4,32	2,15	2,82
6) Profesori bine pregătiți	4,78	4,57	3,77	3,47
7) ) Se obțin ușor note de trecere la discipline și examene	1,10	1,58	3,15	2,09
8) Doar elevii foarte buni obțin diploma de absolvire	4,81	4,45	2,46	2,50
9) O școală cu tradiție	4,22	3,54	3,39	3,74
10) O școală de stat gratuită integral (cazare, echipament, hrană, cursuri)	2,51	2,83	4,71	4,71
11) O școală a M.A.I. dar acreditată și de instituțiile specializate - ARACIP	2,28	4,06	3,43	3,38
12) Oferă un învățământ modular, cu competențe generale și speciale, mai adaptabil pe piața muncii	2,04	4,20	3,64	3,21
13) Pregătește buni profesioniști	4,85	4,67	4,02	4,86
14) Formează profesioniști onești	4,85	4,06	4,26	4,26
15) Elevii sunt bine pregătiți teoretic	4,55	4,61	3,38	3,42
16) Elevii sunt bine pregătiți practic	4,60	4,59	4,79	4,79
17) Existența unor specializări și discipline opționale	2,60	3,72	3,16	3,15
18) Legătura permanentă cu unitățile operative și situația practică	4,03	4,58	4,43	4,41
19) Posibilitatea de a urma în paralel cursurile unei facultăți	2,21	1,62	3,56	3,27

Interpretarea rezultatelor presupune prezentarea, pentru fiecare din cele patru categorii de respondenți/grupuri interesate, a celor mai pregnante și a celor mai puțin importante perspective și, o analiză comparativă între punctele comune și aspecte de diferențiere.

În viziunea **unităților operative/angajatoare**, o școală bună reprezintă o instituție care:

- formează profesioniști onești - media 4,87;
- pregătește buni profesioniști - media 4,85;
- are cursuri adaptate cerințelor situației operative - media 4,82;
- doar elevii foarte buni obțin diploma de absolvire - media 4,81;
- profesori bine pregătiți - media 4,78;
- elevii sunt bine pregătiți practic - media 4,60;
- elevii sunt bine pregătiți teoretic - media 4,55;
- asigură legătura permanentă cu unitățile operative și situația practică - media 4,03.

Este de remarcat accentul pus pe caracteristica ”formează profesioniști onești”, cu media cea mai mare, fapt explicabil printr-un anumit arhetip construit în timp acestor funcționari publici ”cu statut special”, arhetip defavorabil și care grevează asupra instituțiilor. Trebuie menționat însă că este vorba și de o idee preconcepută, deoarece onestitatea și trăsăturile de caracter sunt mai greu de direcționat în perioada scurtă a unei școli postliceale, de maxim doi ani. Problema care se cere rezolvată, fiind chiar modul de selecție și admitere în aceste școli, iar fenomenul necesită aprofundarea și continuarea studiului.

Este marcantă orientarea **angajatorilor** spre pregătirea specializată a elevilor pentru a deveni *buni profesioniști prin cursurilor adaptate cerințelor situației operative, bine pregătiți teoretic* care ține *legătura permanentă cu unitățile operative și situația practică*. Un lucru sesizează angajatorii care este des discutat și anume că, doar *elevii foarte buni obțin diploma de absolvire*; actualmente, practic, toți elevii devin și absolvenți.

În antiteză, cele mai puțin pregnante caracteristici au fost considerate a fi:

- se obțin ușor note de trecere la discipline și examene - media 1,10;
- oferă un învățământ modular, cu competențe generale și speciale, mai adaptabil pe piața muncii - media 2,04;
- posibilitatea de a urma în paralel cursurile unei facultăți - media 2,21;
- loc de muncă asigurat după terminarea studiilor - media 2,39.

În unanimitate, angajatorii sunt împotriva indulgenței exagerate în notarea elevilor (media 1,1!) la discipline și examene, iar învățământul mai adaptabil pe piața muncii este perceput în detrimentul profesionalizării.

**Cadrele didactice** percep calitatea unui sistem postliceal de ordine și siguranță publică într-un mod mai apropiat angajatorilor, diferențierile cele mai mari fiind între angajatori și profesori pe de o parte, și absolvenți, și mai ales elevi pe de altă parte, diferențe de avut în vedere și în viitor. Astfel, în viziunea cadrelor didactice, o instituție educativă de calitate se remarcă prin:

- pregătește buni profesioniști - media 4,67;
- elevii sunt bine pregătiți teoretic - media 4,61;
- profesorii sunt bine pregătiți - media 4,57;
- concurs de admitere exigent - media 4,51;
- asigurare materială foarte bună (spații, cămine, laboratoare) - media 4,53;
- elevii sunt bine pregătiți practic - media 4,59;
- legătura permanentă cu unitățile operative și situația practică- media 4,58.

Ca o particularizare, apare la acest grup de clienți interni ai organizației necesitatea unui concurs de admitere exigent și asigurarea materială foarte bună.

Cu fermitate este respins criteriul ”*Se obțin ușor note de trecere la discipline și examene*”- media 1,58. Se mai consideră că integralitatea gratuității școlarizării nu este benefică pentru calitatea instituției.

Din punctul de vedere al **elevilor**, cele mai importante aspecte care caracterizează o școală de calitate sunt reprezentate de:

- loc de muncă asigurat după terminarea studiilor - media 4,88;
- pregătește buni profesioniști – media 4,81;
- școală de stat gratuită integral (cazare, echipament, hrană, cursuri) – media 4,71;
- elevii sunt bine pregătiți practic – media 4,79;
- formează profesioniști onești – media 4,26;
- concurs de admitere exigent – media 4,15.

Se observă că, în condițiile unei conjuncturi socio-economice mai aparte, *siguranța locului de muncă* este cea mai apreciată calitate a acestor școli de către elevi, care își doresc, și ei, o școală care *pregătește buni profesioniști și elevi bine pregătiți practic*. Tinerii au optat pentru această

profesiune unde își doresc oameni onești admiși printr-un exigent concurs de admitere, putându-se identifica prin aceste opțiuni elemente de imagine, prestigiu profesional și personal.

Cele mai puțin reprezentate caracteristici sunt:

- parteneriate și schimburi de experiențe cu școli similare europene - media 2,15;
- doar elevii foarte buni obțin diploma de absolvire - media 2,46;
- existența unor specializări și discipline opționale - media 3,16.

*Parteneriatele și disciplinele opționale* nu au o popularitate prea mare în rândul elevilor care, deși își doresc un concurs de admitere exigent, odată intrați nu mai solicită un *examen de absolvire sever*.

Asemănător stau lucrurile și cu perspectivele *absolvenților* asupra calității, acestea îndreptându-se în cea mai mare măsură spre caracteristicile:

- pregătește buni profesioniști - media 4,86;
- loc de muncă asigurat după terminarea studiilor - media 4,81;
- elevii sunt bine pregătiți practic - media 4,79;
- școală de stat gratuită integral (cazare, echipament, hrană, cursuri) - media 4,71;
- concurs de admitere exigent – media 4,05;
- cursuri adaptate cerințelor situației operative - media 3,96.

În mare parte situația coincide cu viziunea elevilor, apărând doar, printre primii itemi, cerința să fie adaptate cursurile la situația operativă.

Prin analiza rezultatelor obținute s-au putut selecta cele mai mari diferențe între diferitele categorii, care trebuie avute în vedere pentru a stăpâni fenomenul, nicidecum pentru o uniformizare, deoarece fiind grupuri distincte este normal ca nici opțiunile să nu coincidă.

Pentru a începe de la cel care este în centrul întregului proces de învățământ, elevul, diferențierile între grupuri apar normale la caracteristica *se obțin ușor note de trecere la discipline și examene*, o dorință general umană a elevilor dar, ca particularizare în aceste școli, este *posibilitatea de a urma în paralel cursurile unei facultăți*.

Între angajatori pe de o parte, elevi și absolvenți pe de altă parte apar diferențieri privind:

- locul de muncă asigurat după terminarea studiilor;
- gratuitatea integrală (cazare, echipament, hrană, cursuri).

Diferențele sunt explicabile prin condiționarea economică mai puternică pentru un tânăr, iar pentru angajator primordial fiind profesionalismul.

Se remarcă, de asemenea, faptul că profesorii și angajatorii consideră pregătirea teoretică la un nivel mai important decât elevii și absolvenții.

Între angajatori și profesori apar diferențe care denotă lipsa de informații și divergența de interese instituționale privind caracteristicile:

- oferă un învățământ modular, cu competențe generale și speciale, mai adaptabil pe piața muncii;
- parteneriate și schimburi de experiențe cu școli similare europene;
- școală a M.A.I. dar acreditată și de instituțiile specializate – ARACIP.

Totodată, s-au putut identifica punctele comune, care întăresc rezultatele obținute și din celelalte cercetări, privind definirea unei școli de calitate din perspectiva celor patru grupuri interesate. Astfel, remarcăm că dimensiunile spre care se orientează categoriile de clienți au în vedere în mare măsură:

- gradul de pregătire profesională, practică al absolvenților;
- orientarea școlii spre colaborarea cu unitățile operative;
- calitatea corpului profesoral; de menționat că deși înregistrează scoruri mari, cele mai mari medii aparțin însuși corpului didactic;
- îndeplinirea standardelor de calitate presupuse de sistemul de acreditare are cele mai mari cote tot din partea profesorilor, fiind evidentă o nevoie de informare în celelalte zone.
- oferirea de cursuri în concordanță cu cerințele muncii operative.

Interpretarea rezultatelor confirmă faptul, natural de altfel, că opinia diferitelor categorii de grupuri interesate (stakeholders) este influențată de propriile interese, specifice fiecărui grup. Pentru o mare parte a elevilor, gratuitatea, siguranța locului de muncă și promovarea facilă a examenelor este un avantaj. Pentru profesori o importanță mai mare o au pregătirea unor buni profesioniști, cunoștințele teoretice și condițiile materiale, în timp ce pentru angajatori principalele aspecte relevante pentru calitatea sistemului de învățământ de ordine și siguranță publică sunt strâns legate de pregătirea absolvenților în concordanță cu nevoile muncii operative. Cunoscând la dimensiuni reale toate aceste fenomene, plecând de la aceste puncte și dimensiuni comune, se pot elabora propuneri, edifica proiecte în vederea *îmbunătățirii permanente* a calității sistemului de învățământ postliceal, altfel spus, pentru a materializa, iată, un alt principiu al managementului calității.



## Capitolul 6. Concluzii, implicații și propuneri

Ultimul capitol cuprinde concluziile, propunerile formulate, limitele și direcțiile de acțiune în viitor. Cercetările efectuate evidențiază faptul că implementarea unui sistem de management și asigurarea calității în școlile postliceale ale MAI se va putea realiza mai bine dacă vor fi identificate și implementate o serie de propuneri rezultate, care s-ar putea constitui într-un manual de bune practici pentru cei implicați în realizarea actului educațional.

Dintre aceste propuneri, pentru *îmbunătățirea continuă a procesului de învățământ* la nivelul învățământului postliceal din sistemul de ordine și siguranță publică, în urma studiului realizat, am selectat și semnalat unele mai semnificative.

- accentuarea ponderii activităților practice în perioada școlarizării, cu implicarea și stimularea tuturor elevilor;
- creșterea interactivității profesor-elev în actul de predare și utilizarea în mai mare măsură a metodelor activ-participative. Exemplul propus de noi a fost ca după expunerea anumitor aspecte din teme, profesorul să prezinte elevilor anumite cazuri concrete și să le dea posibilitatea de a exprima modul în care ar rezolva ei cazul, corectând apoi greșelile acestora. În acest sens, la școala "Septimiu Mureșan" (ulterior ideea a fost preluată și de alții) a fost inițiată elaborarea unei „cazoteci”, în fapt o culegere sistematizată a unui mare număr de cazuri semnificative dintoată țara și a unui centru de simulare unde se folosește predominant "jocul de rol" în procesul de învățare.
- ca un element al culturii organizaționale s-a argumentat promovarea învățării *prin cooperare, încurajarea parteneriatelor în învățare* care ar avea două efecte benefice. În primul rând, direct, ar fi îmbunătățită asimilarea și operarea cu mulțimea de itemi necesari studiului, și în al doilea rând, indirect, dar foarte important, se dezvoltă abilitatea și obișnuința de a coopera, de a rezolva lucruri în colectiv.

Setul de propuneri privind admiterea, argumentat în lucrare, cuprinde adaptări la sistemul școlilor europene de gen. Am argumentat faptul că probele de examen trebuie să cuprindă mai multe discipline, iar acestea să fie dintre cele studiate în liceu. Obligatoriu ar trebui să conțină și elemente de matematică (elemente de logică matematică și geometrie), psihologie, istorie, filozofie. Candidații ar trebui să aibă și la noi stagii de voluntariat la spitale, orfeline, pompieri, poliție etc. pentru a demonstra comunității și a se verifica personal dacă au înclinații

în a sprijini publicul, în a proteja oamenii și doar după aceea să dorească a activa în structuri de poliție, jandarmi, pompieri!

*Dirrecții de acțiune.* Studiul de față este o incursiune în problematica deosebită a managementului calității în sistemul de ordine și siguranță publică și nu o abordare exhaustivă a domeniului, care nici nu ar fi posibilă sau de dorit, având în vedere caracterul mobil și complex al subiectului și limitările firești pe care le impune asupra volumului, metodologia elaborării unei asemenea lucrări. Credem însă, în importanța subiectului și a segmentului ales, iar studiul se dorește a fi unul specializat, asupra unor subiecte de acut interes pentru comunitate. În această idee, lucrarea de față se justifică prin raritatea unor asemenea demersuri și, în același timp prin importanța continuă a domeniului. De altfel, originalitatea nu stă în metodele de cercetare, cât în sfera problemelor la care își propune să dea răspunsuri întemeiate pe date.

Din punct de vedere al creativității și originalității, lucrarea se fundamentează pe analiza unor aspecte manageriale teoretice din perspectiva realităților existente în sistemul de ordine și siguranță publică, respectiv în învățământul postliceal al acestui sistem. Originalitatea lucrării constă, în primul rând, în abordarea acestor teme prin intermediul unui studiu la nivel național care surprinde aspecte de percepție a calității și de satisfacție a clienților față de sistem, dar și coroborarea cu studii naționale care au implicat ramura de activitate (școlile de poliție) sau cercetări zonale pentru disecarea unui anumit subiect (motivația profesională).

Deși se formulează propuneri ca efect al rezultatelor selectate, credem că se impun o serie de direcții de acțiune pe viitor. Școlile au desigur un efect substanțial asupra elevilor, mai ales din punct de vedere al educației formale, dar ce se întâmplă cu celelalte componente ale educației – nonformale și informale, menționate aici și cum concură ele în obținerea produsului final – funcționarul apreciat de comunitate? Este bine ca toți elevii să devină absolvenți așa cum este actualmente în tot sistemul? A fost cândva o singură școală de poliție, acum sunt două, ca efect al descentralizării învățământului din sistem, dar descentralizarea aceasta putea ajunge și în alte zone, concurența nefăcând rău nimănui, iar modelele din alte țări se referă la școli și clase mici care pot fi instruite mai atent.

În Programul de guvernare 2009-2012, capitolul 20, Ordinea și siguranța publică, se prevede „implementarea unui sistem de management al calității în instituțiile din domeniul siguranței și ordinii publice”, dar aceste bune intenții, chiar programatice, trebuie sprijinite de

multe studii și rezultate concrete. Cum am văzut și o știm cu toții materializarea în satisfacția clienților nu se grăbește. De aceea, prin lucrarea de față s-a realizat un studiu interdisciplinar care să se situeze la granița dintre management, drept administrativ, sociologie și analiză statistică.

Prin activitatea de cercetare s-au identificat căi, mijloace și instrumente perfectibile cu aplicabilitate în vederea implementării unor sisteme de management al calității în învățământul postliceal din sistemul de ordine și siguranță publică, dar și cu posibilități de extrapolare la nivelul întregului sistem. Structura lucrării a tins să valorifice bibliografia, depășind anumite abordări standard, pentru a valida ipotezele enunțate, putând constitui un suport teoretic, dar și un sprijin practic pentru cei implicați în managementul organizațiilor din sistemul de ordine și siguranță publică cu precădere în segmentul instituțiilor de învățământ ale acestui sistem.

### **Bibliografie selectivă**

1. Alecian, Serge, Foucher, Dominique, *Le management dans le service public*, Eyrolles, Editions d'Organisation, Deuxième Édition, 2007.
2. Alexandru I., *Administrația publică. Teorii. Realități. Perspective*, Editura Lumina Lex, București, 1999.
3. Androniceanu, Armenia, *Managementul Public*, Editura A.S.E., București, 2003.
4. Androniceanu, Armenia, *Noutăți în managementul public*, Ediția a 3-a, București: Editura Universitară, 2008
5. Boyne, George, A., *Public and Private Management: What's the Difference?*, Journal of Management Studies, 2002, 39 (1).
6. Bratton, John, Gold, Jeffrey, *Human Resource Management. Theory and Practice*, Palgrave Macmillan, N.Y. , 2003.
7. Burman, R., *Manufacturing Management*, McGraw-Hill Inc., Book Company, London, 1995.
8. Cazacu, Acul, *Sociologia educației*, Editura Hyperion, București, 1992.
9. Câmpeanu-Sonea, E., Osoian Codruța, *Managementul Resurselor Umane, Recrutarea, selecția și dezvoltarea profesională*, Ed. Presa Universitară Clujană, Cluj Napoca, 2004

10. Chan, L., L., M., Shaffer, M., A., & Snape, E., *In search of sustained competitive advantage: the impact of organizational culture, competitive strategy, and human resource management practices on firm performance. International Journal of Human Resource Management*, 15(1), 2004.
11. Chelcea, Septimiu, *Chestionarul în investigația sociologică*, Editura Științifică și Enciclopedică, București, 1975.
12. Ciurea, S., Drăgulescu, N., *Managementul Calității Totale*, Ed. Economică, București, 1995.
13. Ciurea, S., Drăgulescu, N., *Managementul Calității Totale. Standardele ISO 9000 comentate*, Ed. Economică, București, 1995.
14. Donovan, M.J., *Self-Managing Work Teams – Extending the Quality Circle Concept*, Quality Circles Journal, 1986, Sep.,
15. Dowling, P.,J., Welch, D., Schuler, R.S., *International dimensions of human resource management*. Southwestern, Cincinnati, OH, 1999.
16. Durkheim, Emil, *Educație și sociologie*, București, E.D.P., 1980.
17. Dyer, L., *Human resources as a source of competitive advantage*. Kingston, Ontario: Industrial Relations Centre Press, Queen's University, 1993.
18. Faure, Edgar, *A învăța să fii*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 1974.
19. Georgescu, Maria-Ana, *Sociologie*, Editura Casa Cărții de Știință, Cluj-Napoca, 2005.
20. Gilmore, A., *Services, Marketing and Management*, SAGE Publications Ltd., London, 2003.
21. Gusti, Dimitrie, *Pagini alese*, Editura Științifică, București, 1965.
22. Hansen, Kasper, M., Niels, Ejersbo, *The relationship between politicians and administrators - a logic of disharmony*, Public Administration Review, Oxford, Blackwell Publishing, vol. 80, no. 4, 2002.
23. Harrington, J.H., Harrington, J.S., *Managementul total în firma secolului 21*, traducere din limba engleză, Ed. Teora, București, 2000.
24. Hofstede Geert, Bollinger, D., *Les differences culturelles dans le management*, Les editions d'organisation, 1986.
25. Ilieș, Liviu, Osoian, Codruța, Petelea A. *Managementul resurselor umane*, Editura Dacia, Cluj-Napoca, 2003.

26. Ilieș, Liviu, *Managementul resurselor umane*, Editura Dacia, Cluj-Napoca, 2004.
27. Ilieș, Liviu, Lazăr, Ioan, Mortan, Maria, Popa, Mirela, Lungescu, Dan, Vereș, Vicențiu  
*Managementul firmei*, Risoprint, Cluj Napoca 2006.
28. Ilieș, Liviu, Bordean, Ovidiu, Emil, Crișan, *Managementul firmei - Probleme decizionale și planul de afaceri*, Editura Risoprint, Cluj-Napoca, 2006.
29. Ilieș, Liviu, Crișan, Emil, *Managementul calității totale*, Risoprint, Cluj Napoca 2011
30. Ilieș, Liviu, Iura, Mirela, *Managementul Calității Totale*, Revista Studia Universitatis „Babes-Bolyai”, seria Oeconomica, Cluj-Napoca, nr. 1, 1994, pp. 75-81.
31. Juran, M., Joseph, *Calitatea produselor*, Editura Tehnica, București 1973.
32. Juran, M., Joseph, *On Leadership Quality*, New York, Free Press, 1989
33. Kenneth Kemaghan, Sandford, F., Borins, Brian, Marson, *The New Public Organization*, Institute of Public Administration of Canada, 2000.
34. Kjell, Gunnar, *The Level-Based Stratified Sampling Plan*, *Journal of the American Statistical Association*, Vol. 95, No. 452, 2000.
35. Lazăr Ioan, Mortan Maria, Veres Vicentiu, Lazar Sorin Paul, *Management General*, Risoprint, Cluj-Napoca, 2004
36. Maguire R. Edward *Organizational Structure In American Police Agencies: Context, Complexity, And Control* by Edward R. Maguire. Albany: SUNY Press, 2003.
37. Maguire, Maria, Edward, R., *Organizational Structure in American Police Agencies Context, Complexity and Control*, Suny Press, 2003.
38. Malița, Mircea, *Zece mii de culturi, o singură civilizație*, Editura Nemira, București, 1998.
39. Marcoulides, George, A., Heck, Ronald, H., *Organizational Culture and Performance: Proposing and Testing a Model*, *Organization Science*, Vol. 4, No. 2, 1993.
40. Marga Andrei, „*Reforma învățământului acum*”, *Tribuna învățământului*, 9, Nr. 415-416, 1998.
41. Marian A., Popa A., Oprea N., *Polțiști europeni pentru liniștea cetății*, Editura Risoprint, Cluj-Napoca 2009
42. Matei, Lucica, *Management Public*, Editura Economică, București, 2001.
43. McClelland, David, I., *Business Drive and National Achievement*, *Harvard Business Review* 40, 1962.

44. Mihaș, Ioan, Lungescu, Dan, *Dimensiuni Culturale în Managementul Românesc, Management & Marketing*, Anul I, Nr. 1, 2006.
45. Miclea Mircea, "Învățământul românesc și-a pierduut încrederea " Revista "22", nr. 12,12,2007.
46. Miron, I., *Instrucție și educație*, Cluj-Napoca, Editura Garamond, 2003.
47. Nicolescu Ovidiu, Verboncu Ion, *Management*, Ed. Economică, București, 1999.
48. Nusbaumer, J., *Les services, nouvelle donné de l'économie*, Ed. Economică, Paris, 1984.
49. Olaru, Marieta, *Managementul Calității*, Ed. Economică, București, 1999.
50. Oprean, Constantin, Kifor, Claudiu, Vasile, *Managementul Calității*, Ed. Universității „Lucian Blaga”, Sibiu, 2002.
51. Parlagi, A., *Managementul administrației publice locale. Servicii publice*. Ed. Economică, București 1999.
52. Pastor, Ioan, Petelean, Adrian, *Principiile managementului modern*, Ed. Dacia, Cluj-Napoca, 2004.
53. Paunescu, Mihai, (coord.), *Management public în România*, Iași, Polirom, 2008.
54. Pricop Mihai, Ion Vasilescu, Nicolescu Ovidiu, Plumb Ion, Verboncu Ion, *Abordări moderne în managementul și economia organizației*, Ed. Economică, București, 2004.
55. Rees, W., D., *Arta managementului*, Ed. Tehnică, București, 1996.
56. Rondinelli, Dennis, A., *Can public enterprises contribute to development? A critical assessment and alternatives for management improvement, prepared for United Nations Expert Group Meeting on Reinventing Public Enterprise Management*, October 27-28, New York 2005.
57. Rosembloom, David. *Public Administration: understanding management*, Mc Graw-Hill Inc.1993.
58. Roșca, Constantin, Mihai, Vârzaru, Ion, Gh., Roșca (coord.), *Resurse umane: management și gestiune*, Ed. Economică, București, 2005.
59. Rouban, Luc, *La politisation de l'administration en France ou la privatization de l'État*. Télescope, hiver 2009.
60. Sallis, E., *Total Quality Management in Education*, Kogan Page. 2002

61. Sapir, Edward, *The Unconscious Patterning of Behavior in Society*. In E. S. Drummer (Ed.), *The Unconscious*, New York: Knopf, 1928.
62. Schein, Edgar, *Organisational Psychology*, Hamilton Press, London, 1980.
63. Schneider, Benjamin, Alderfer, Clayton, P., *Three Studies of Need Satisfaction in Organization*, *Administrative Science Quarterly* 18, 1973.
64. Smither, J.,W., London, M., and Reilly, R.,R., *Does performance improve following multisource feedback? A theoretical model, meta-analysis and review of empirical findings*. *Personnel Psychology*, 2005.
65. Scott, W., Richard, *Organizations: rational, natural, and open systems*, Prentice Hall International, Englewood Cliffs, 1998.
66. Shirley M.Mary, *Managing state-owned enterprises*; Washington, World bank, 1983
67. Srikanthan, G., Dalrymple, J., *Developing alternative perspectives for quality in higher education*, *The International Journal of Educational Management*. 2003
68. State, Olimpia, *Cultura organizației și managementul*, Ed. A.S.E., București, 2004
69. Stone, Dianna, L., Stone-Romero, Eugene, F., Lukaszewski, Kimberly, M., *The impact of cultural values on the acceptance and effectiveness of human resource management policies and practices*, *Human Resource Management Review* 17, 2007.
70. Storey, John, *New Perspectives on Human Resource Management*, London, Routledge, 1989.
71. Ting-Toomey, Stella, (1999), *Communicating Across Cultures*. New York, London, The Guilford Press.
72. Tran, Vasile, Irina, Stănciugelu, *Teoria comunicării*, comunicare.ro, București, 2003.
73. Visser, Penny, S., Jon, A., Krosnick, Jesse, Marquette, and Michael, Curtin, *Mail Surveys for Election Forecasting? An Evaluation of the Colombia Dispatch Poll*. *Public Opinion Quarterly* 60, 1996.
74. Vlăsceanu, M., *Psihologia organizațiilor și conducerii*, Ed. Paideia, București, 1994
75. Wedderburn, Lord, *The Worker and the Law* (3rd edn), Harmondsworth, Penguin Books, 1986.
76. Woods, R.H., King, J.Z., *Quality Leadership and Management in the Hospitality Management*, SUA, 1996.

77. Yilmaz, Serdar, Jozsef, Hegedus, Michael, E., Bell, *Subnational Data Requirements for Fiscal Decentralization: Case Studies from Central and Eastern Europe*, World Bank Publications, 2003.
78. Zammuto, R., F., Krakower, J., *Quantitative and Qualitative Studies of Organizational Culture*. Research in Organizational Change and Development. Vol. 5. Jai Press (Greenwich, Conn.), 1991.
79. \*\*\*Centrul Internațional de Comerț UNCTAD/GATT Manualul Sistemului Calității - ghid pentru implementarea standardelor internaționale ISO 9000, Ed. Tehnică, București, 1996.
80. *Central Unit for Public Administration Reform*, Ministerul Administrației și Afacerilor Interne, București, 2004.
81. *Government regulations on public community services reform* Ministerul Administrației Publice, București 2001
82. *Planul Strategic al Ministerului de Interne și al Reformei Administrative*, Ministerul de Interne și al Reformei Administrative, Anexa la Ordinul Ministrului de Interne și al Reformei Administrative, nr. 297/.2007.
83. *Reprezentări, atitudini și comportamente ale populației în relația cu poliția*, Autoritatea Teritorială pentru Ordine Publică Cluj, Cluj-Napoca, 2009.
84. SR ISO IWA 2: 2006, Sisteme de management al calității. Linii directoare pentru aplicarea standardului ISO 9001:2000 în educație.
85. SR EN ISO 9000:2006, Sisteme de management al calității. Principii fundamentale și vocabular.
86. Drăgulănescu, Nicolae, *Standarde pentru evaluarea calității în învățământul superior din România* <http://www.ndragulanescu.ro/publicatii/cp57.pdf>
87. Miu, Cristina, Simona, Josan, *O imagine utopică a învățământului românesc*, [http://www.tribunainvatamantului.ro/d\\_art.php?id=364&cat=41](http://www.tribunainvatamantului.ro/d_art.php?id=364&cat=41)
88. Moldoveanu George, Dobrin Cosmin, *Managementul calității în sectorul public*. [www.biblioteca-digitala.ase.ro](http://www.biblioteca-digitala.ase.ro)
89. Orgonaș Cristian 02.2011 [https://www.fundatiadinupatrici.ro/ro/media\\_room](https://www.fundatiadinupatrici.ro/ro/media_room)
90. Plumb, Ion, Androniceanu, Armenia, Abaluta, Oana, Abaluta, *Managementul serviciilor publice*, <http://www.biblioteca-digitala.ase.ro>



91. *Communique of the Ministerial Round Table on Quality of Education*, Unesco's General Conference 32<sup>nd</sup> Session 29, September, 17 October, 2003, <http://portal/unesco/org>.
92. *Ghidul Comisiei pentru Evaluarea și Asigurarea Calității în unitățile de învățământ preuniversitar* - <http://www.aracip.ro>
93. *Indreptar European asupra Managementului Satisfacției Clientului*, European Institute of Public Administration <http://www.functionarpublic.ro/article/8022/>
94. *Percepția și dimensiunile violenței in anumite zone ale capitalei*, [www.criminologie.ro](http://www.criminologie.ro)
95. Presidency Conclusions, Barcelona European Council, [www.consilium.europa](http://www.consilium.europa)
96. Strategia ARACIP pentru perioada 2011-2015 ”*Recâștigarea încrederii în educație*”- <http://www.aracip.ro>
97. Strategia Dezvoltării Învățământului Preuniversitar în perioada 2001 - 2004 - reactualizare 2002, 2002 Planificare prospectivă până în 2010. -<http://www.edu.ro/>
98. Strategia națională de ordine publică 2010-2013, [www.mai.gov.ro](http://www.mai.gov.ro)