

MINISTERUL EDUCAȚIEI
UNIVERSITATEA "VALAHIA" DIN TÂRGOVIȘTE
IOSUD – ȘCOALA DOCTORALĂ DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI
UMANISTE
DOMENIUL MANAGEMENT

*REZUMATUL TEZEI DE
DOCTORAT*

***MANAGEMENTUL CENTRAT PE OM, FUNDAMENT AL
CULTURII CALITĂȚII ÎN EDUCAȚIA TIMPURIE***

**CONDUCĂTOR DE DOCTORAT:
Prof.univ.dr. Delia Mioara POPESCU**

**DOCTORAND:
Florica MIU (ROTARU)**

**TÂRGOVIȘTE
2023**

CUPRINS

Actualitatea, contextul și motivația temei de cercetare _____	7
Structura tezei de doctorat _____	10
Specificul metodologic al cercetării _____	11
Obiectivele cercetării _____	12
Formularea ipotezelor cercetării _____	13
Testarea ipotezelor _____	15
Concluzii în urma testării ipotezelor _____	16
Concluzii finale _____	18
Contribuții personale _____	21
✓ Contribuții teoretice în domeniul managementului _____	22
✓ Contribuții experimentale _____	22
✓ Contribuții la dezvoltarea cercetării științifice _____	23
✓ Contribuții la optimizarea cadrului normativ al managementului în educația timpurie _____	23
Limitele cercetării _____	23
Direcții viitoare de cercetare _____	24
Bibliografie _____	24

➤ **Cuprinsul tezei de doctorat**

Lista abrevierilor/ 5

Lista figurilor/ 6

Lista tabelelor/ 10

INTRODUCERE/ 12

CAPITOLUL 1 CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ CENTRATĂ PE CALITATE/16

1.1. Emergența culturii calității în organizație/ 16

1.1.1. Calitatea, imperativ al organizației moderne/18

1.1.2. Cultura organizațională – repere conceptuale/21

1.1.3. Schimbarea de paradigmă în cultura organizațională/ 23

1.1.4. Modelul Human Centered Management (HCM) – baza culturii calității/ 24

1.2. Starea de bine la nivel individual și organizațional – esența culturii calității/ 27

1.2.1. Starea de bine a angajaților/ 28

1.2.2. Starea de bine la nivel organizațional/ 29

1.2.3. Facilitatori ai stării de bine – Modelul L.E.A.P./ 32

CAPITOLUL 2 MANAGEMENTUL CENTRAT PE OM ȘI CULTURA CALITĂȚII ÎN ORGANIZAȚIA PREȘCOLARĂ/ 35

2.1. Trăsăturile distinctive ale culturii organizaționale preșcolare/ 35

2.1.1. Conceptualizarea calității în organizațiile preșcolare/ 36

2.1.2. Adoptarea modelului Human Centred Management (HCM) în organizația preșcolară/ 39

2.2. Management centrat pe om pentru dezvoltarea culturii calității/ 41

2.2.1. Rolul managerului unității preșcolare/ 41

2.2.2. Rolul cadrelor didactice/ 44

2.3. Asigurarea calității mediului de lucru / 46

2.3.1. Calitatea condițiilor de muncă/ 48

2.3.2. Starea de bine a cadrelor didactice/ 50

2.4. Calitatea climatului organizațional/ 52

2.4.1. Calitatea relațiilor/ 53

2.4.2. Colaborarea și sprijinul pentru creșterea calității/ 55

2.5. Sensul muncii educatorului/ 56

2.5.1. Motivația cadrelor didactice/ 58

2.5.2. Satisfacția profesională/ 61

CAPITOLUL 3 DETERMINANȚII CULTURII CALITĂȚII ÎN ORGANIZAȚIILE PREȘCOLARE DIN UNIUNEA EUROPEANĂ ȘI DIN ROMÂNIA/ 64

3.1. Factori determinanți ai culturii calității la nivelul Uniunii Europene/ 64

3.1.1. Factori de influență ai culturii calității la nivelul macro de analiză/ 66

3.1.1.1. Condițiile de muncă ale cadrelor didactice/ 69

3.1.1.2. Competențele și abilitățile personalului/ 70

3.1.1.3. Oportunitățile de dezvoltare profesională/ 71

3.1.2. Factori de influență ai culturii calității la nivelul mezo de analiză/ 71

3.2. Factori de influență ai culturii calității în organizațiile preșcolare din România/ 72

3.2.1. Nivelul macro de analiză/ 72

3.2.2. Nivelul mezo de analiză/ 79

3.2.3. Nivelul micro de analiză/ 81

CAPITOLUL 4 CERCETARE EMPIRICĂ PRIVIND FACTORII DE INFLUENȚĂ AI CULTURII CALITĂȚII ȘI AI STĂRII DE BINE ÎN ORGANIZAȚIILE PREȘCOLARE DIN ROMÂNIA/ 84

4.1. Contextul și motivația cercetării/ 84

4.2. Specificul metodologic al cercetării/ 85

4.2.1. Obiectivele cercetării/86

4.2.2. Formularea ipotezelor cercetării/ 87

4.3. Descrierea metodei de cercetare/ 89

4.3.1. Elaborarea chestionarului/ 90

4.3.2. Formarea și determinarea eșantionului/ 90

4.3.3 Metoda de colectare a informațiilor/ 92

4.4. Analiza și interpretarea rezultatelor cercetării/ 92

4.4.1. Analiza eșantionului/ 92

4.4.2. Percepția cadrelor didactice privind itemii analizați/ 98

4.5. Testarea ipotezelor formulate/ 138

4.6. Concluzii în urma testării ipotezelor/183

**CAPITOLUL 5 PROPUNEREA UNUI MODEL DE
AUTOEVALUARE A CULTURII ORGANIZAȚIONALE ȘI A STĂRII
DE BINE ÎN EDUCAȚIA TIMPURIE/ 186**

5.1. Fundamentarea autoevaluării/ 186

5.2. Model de autoevaluare a culturii organizaționale și a stării de
bine în educația timpurie/ 188

5.2.1. Nivelul macro/ 189

5.2.2. Nivelul mezzo/ 192

5.2.3. Nivelul micro/ 193

5.2.4. Evaluarea riscurilor/ 196

CONCLUZII FINALE/ 202

CONTRIBUȚII PERSONALE/ 206

Contribuții teoretice în domeniul managementului/ 206

Contribuții experimentale/ 206

Contribuții la dezvoltarea cercetării științifice/ 207

Contribuții la optimizarea cadrului normativ al managementului în
educația timpurie/ 207

LIMITELE CERCETĂRII/ 208

DIRECȚII VIITOARE DE CERCETARE/ 208

BIBLIOGRAFIE/ 209

ANEXE/ 218

CUVINTE CHEIE: management centrat pe om, stare de bine organizațională, cultura calității, educație timpurie

Actualitatea, contextul și motivația temei de cercetare

Confruntându-se cu circumstanțe noi, ființa umană și dezvoltarea capacităților sale sunt dimensiuni de importanță critică în dezvoltarea tuturor organizațiilor. Creșterea masivă a informațiilor și a cunoștințelor, evoluția tehnologiei, a internetului și a comunicațiilor instantanee au dus la un proces ireversibil de globalizare, iar în acest mediu educația este un factor determinant în dezvoltarea oamenilor, organizațiilor, societăților și țărilor.

Ființa umană este în centrul fiecărei organizații, iar cerințele permanente în schimbare, aduc instituțiilor de învățământ și profesorilor noi responsabilități, ca emițători și generatori de cunoștințe. Acest mediu, caracterizat printr-o schimbare constantă, crește provocările educatorilor și ale instituțiilor de învățământ, care trebuie să caute toate oportunitățile posibile de a rezolva noi probleme și de a îmbunătăți calitatea muncii lor.

Prin urmare, sistemele educaționale care nu reușesc să se integreze rapid și eficient în această nouă societate și în economia globală, rămân în urma dezvoltării și progresului. În aceste condiții, calitatea educației este un factor esențial pentru dezvoltare, iar căutarea de soluții la problemele de management și de calitate în educație trebuie abordată în mod continuu.

În ultimile decenii, ideologia calității a devenit una dintre cele mai importante și ambițioase direcții de activitate pentru instituțiile de învățământ, indiferent de nivelul acesteia. Cercetările subliniază că organizațiile ating standarde de calitate și pot oferi cele mai bune servicii, atunci când starea de bine a lucrătorilor este esențială pentru organizație, iar oamenii sunt în centrul tuturor obiectivelor de management. Calitatea trebuie să fie o preocupare centrală și o responsabilitate critică pentru organizațiile preșcolare, atât din mediul public cât și în cel privat. Principiile managementului centrat pe om, sunt esențiale astăzi în sectorul educației preșcolare, pentru găsirea unor modalități noi de îmbunătățire a calității.

Calitatea în educație nu reprezintă o narațiune liniară, ci este dependentă de o multitudine de factori interconectați. Astăzi, acești factori includ urmările pandemiei de COVID 19, criza resurselor și reducerea cheltuielilor publice ca urmare a crizei

economice și politice globale. Toate acestea conduc spre o dezacordare sistematică a culturii calității în educație¹ și dezvăluie o lipsă de încredere tot mai mare în instituțiile de educație.

Sistemele de învățământ se află astăzi sub greutatea unor așteptări și aspirații multiple, legate de transformarea societăților, contribuția la creșterea economică și la inovare, depășirea inegalităților sociale, oportunități de angajare a cât mai multor indivizi. În acest context, îmbunătățirea calității în educație trebuie văzută ca un răspuns, o necesitate și o responsabilitate majoră.

Criza Covid-19 a adus și mai mult în atenție rolul jucat de cadrele didactice din învățământul preșcolar, în sprijinul părinților, pentru dezvoltarea abilităților cognitive, sociale și emoționale ale copiilor. Asigurarea faptului că toți copiii primesc o educație de înaltă calitate este un pas crucial în educația preșcolară. Această nevoie a existat înainte de pandemia COVID-19, dar este și mai urgentă acum când milioane de copii au fost în afara spațiilor educaționale, copiii mici în special fiind lăsați în afara eforturilor de învățare la distanță.

Factorii de decizie politică, părinții, cadrele didactice și alte părți interesate au nevoie de informații, care să favorizeze îmbunătățiri ale programelor și politicilor.

Educația și îngrijirea copiilor preșcolari, este primul pas pe scara învățării pe tot parcursul vieții. Prin urmare, toți copiii trebuie să poată beneficia de educație preșcolară de calitate, independent de circumstanțele lor individuale sau familiale. Din acest motiv cercetările trebuie să urmărească **creșterea eficienței și a sinergiilor de îmbunătățire a calității învățământului preșcolar**, prin eforturi de colectare, gestionare și analiză a datelor, despre mediul educațional preșcolar.

Teza de doctorat are în vedere identificarea problemelor pe care factorii de decizie din România trebuie să le ia în considerare, în dezvoltarea sau revizuirea mecanismelor de monitorizare și asigurare a calității serviciilor din învățământul preșcolar.

În timp ce o serie de factori pot fi monitorizați ca parte a sistemelor de asigurare a calității, inclusiv performanța personalului și rezultatele dezvoltării copiilor, această cercetare se concentrează asupra factorilor care influențează cultura calității în organizațiile preșcolare.

Funcțiile educaționale de bază sunt afectate permanent de tehnologiile

¹ Tang, H., (2021), *Quality Planning and Assurance*, Wiley.

informației și comunicațiilor, de schimbările din sistemele de producere a cunoștințelor și a dezvoltării disciplinare. În acest context a fost oportun și util, să reflectăm asupra condițiilor mediului de lucru, a practicilor, rolurilor și relațiilor care intervin astăzi, în definirea unei culturi a calității instituționale, în unitățile preșcolare din învățământul public din România.

Cercetarea realizată prin intermediul tezei de doctorat, a analizat percepția cadrelor didactice din învățământul preșcolar public din România, asupra factorilor care afectează cultura organizațională, printr-o lentilă a calității. Diferitele perspective ale cadrelor didactice, pun în lumină barierele, problemele, valorile și motivațiile lor, legate de îmbunătățirea, dezvoltarea și asigurarea calității în organizațiile preșcolare. Punerea în lumină a percepțiilor acestora, este în sine o activitate importantă și necesară în procesul de îmbunătățire a calității. Teza de doctorat oferă multe perspective, care ar trebui să intereseze și să implice diverși factori interesați, să stimuleze noi politici și practici.

Importarea deliberată a conceptelor și practicilor legate de cultura calității, din alte sectoare în organizațiile preșcolare, pot conduce spre noi forme de profesionalism, împărtășirea de bune practici, spre culturi reînnoite și revitalizate ale calității.

Identificarea factorilor de influență ai culturii calității, la nivelul al organizațiilor preșcolare, (nivelul micro de analiză), este deosebit de importantă, pentru asigurarea stării de bine organizaționale. Îmbunătățirea reală și susținută a calității trebuie privită ca o responsabilitate comună, ca rezultat al unor eforturi de colaborare între toate părțile implicate în procesul educațional, necesită o conducere competentă, sprijin și resurse. Sprijinirea culturii calității se referă la recrutarea și păstrarea profesorilor și educatorilor calificați, sprijinirea învățării profesionale, oferirea de resurse adecvate mediului de învățare, crearea unui mediu de lucru pozitiv.

În România, Cadrul Național de Calitate pentru învățământul preuniversitar, ghidează obiectivele naționale de îmbunătățire continuă a calității. Hotărârea de Guvern nr. 994/2020, a stabilit noi standarde de calitate pentru învățământul preșcolar, acestea fiind intrate în vigoare începând cu anul școlar 2021-2022.

Noile standarde de calitate vizează în mod distinct, asigurarea stării de bine, accesul la educație și echitatea furnizării serviciilor educaționale, ca dimensiuni esențiale ale standardelor de calitate. Pe de altă parte, deosebit de importantă devine evaluarea feedbackului oferit de cadrele didactice, părinți, elevi, preșcolari, prin

chestionare și interviuri.

Așadar, factorii de influență ai stării de bine a participanților la educație în învățământul preșcolar, trebuie incluși în evaluarea internă și externă a calității. Cunoașterea acestor factori este deosebit de importantă, pentru adoptarea unor acțiuni de îmbunătățire, ghidul ARACIP pentru evaluarea internă și externă a stării de bine, menționează necesitatea colectării de date diverse, obiective și subiective, în acest scop.

Îmbunătățirea efectivă a calității educației, poate fi realizată prin cercetarea stării de bine ca variabilă măsurabilă și prin furnizarea cât mai multor date concludente în acest sens.

Ghidul ARACIP propune colectarea cât mai multor date legate de evaluarea stării de bine, a cât mai multor informații despre factorii de influență. Pe de altă parte se recunoaște faptul că această temă nu a făcut până în prezent obiectul unor preocupări de cercetare în România.

Toate unitățile preșcolare trebuie să evalueze starea de bine organizațională, folosind instrumente de evaluare la alegerea lor, așadar prezenta cercetare este deosebit de oportună în acest context. Cercetarea întreprinsă prin intermediul tezei de doctorat este subscrisă acestor cerințe, de identificare a factorilor care pot afecta starea de bine în organizațiile preșcolare, încearcă să prezinte părților interesate, o imagine a culturii organizațiilor preșcolare, pentru a le înțelege mai bine, a le îmbunătăți și a facilita programe de schimbare.

Structura tezei de doctorat

Capitolul 1, intitulat **Cultura organizațională centrată pe calitate**, ia în considerare calitatea ca imperativ al organizației moderne, propune o serie de repere conceptuale ale culturii organizaționale și ale culturii calității în organizații. Analizând schimbarea de paradigmă Luând în considerare cultura organizațională, se relevă ca modele de bază pentru cercetare Modelul Human Centered Management (HCM) și Modelul L.E.A.P. pentru a analiza starea de bine și facilitatorii stării de bine la nivel individual și organizațional, ca deziderate esențiale ale asigurării calității.

Capitolul 2, Managementul centrat pe om și cultura calității în organizația preșcolară, conceptualizează calitatea în organizațiile preșcolare și descrie trăsăturile distinctive ale culturii acestor organizații. Pe de altă parte se propune dezvoltarea culturii calității în organizația preșcolară prin adoptarea modelului Human Centred

Management (HCM), în acest context fiind evidențiat rolul managerului și al cadrelor didactice. Asigurarea calității mediului de lucru este determinată de climatul organizațional, calitatea condițiilor de muncă și calitatea relațiilor. Colaborarea și sprijinul pentru creșterea calității sunt factori determinanți pentru starea de bine a cadrelor didactice, asigurând sensul, motivația și satisfacția profesională a acestora.

Capitolul 3, Determinanții culturii calității în organizațiile preșcolare din Uniunea Europeană și din România, analizează o serie de factori determinanți ai culturii calității, pe mai multe niveluri de analiză. Astfel sunt evidențiate condițiile de muncă ale cadrelor didactice, competențele și abilitățile personalului și oportunitățile de dezvoltare profesională. Factorii de influență ai culturii calității în organizațiile preșcolare din România sunt evidențiați pe nivelurile macro, mezzo și micro de analiză.

Capitolul 4, Cercetare empirică privind factorii de influență ai culturii calității și ai stării de bine în organizațiile preșcolare din România, explorează opiniile cadrelor didactice legate de condițiile și modul de lucru, provocările, satisfacțiile și motivațiile profesiei, precum și factorii care influențează calitatea și starea de bine la nivelul unităților preșcolare.

Capitolul 5, intitulat, Propunerea unui model de autoevaluare a culturii organizaționale și a stării de bine în educația timpurie, fundamentează și propune un model de autoevaluare a culturii organizaționale și a stării de bine în unitățile preșcolare.

Specificul metodologic al cercetării

Literatura de specialitate în domeniul educației, sugerează că o modalitate esențială de asigurare a calității procesului este facilitarea unei culturi și a unui climat organizațional pozitiv, care să sprijine personalul și dezvoltarea lor profesională.

Cultura organizațională descrie așteptările și normele comportamentale comune care caracterizează și direcționează comportamentul în mediul de lucru al organizației preșcolare. Importanța acesteia se datorează influenței sale asupra modului în care angajații prioritizează și execută sarcinile de serviciu, modului în care dau sens evenimentelor din mediul lor de lucru și modului în care experimentează impactul psihologic al mediului de lucru, asupra bunăstării lor personale.

În unitățile preșcolare, normele culturale sunt asociate cu modul în care educatorii relaționează cu copiii, nivelul lor de disponibilitate și receptivitate față de

aceștia, tipurile de relații pe care le pot forma cu copiii și familiile, modelele de practici specifice pe care le folosesc, pentru siguranța și starea de bine a copiilor.

Cercetările empirice și teoretice ale culturii organizaționale, au dus la identificarea unor dimensiuni strategice ale acesteia, care afectează comportamentul angajaților și criteriile de rezultat. Modelul de cultură organizațională bazat pe Human Centred Management, pune în prim plan oamenii din cadrul organizațiilor, reprezintă o viziune ce se aliază obiectivelor cercetării întreprinse în prezenta teză de doctorat.

Condițiile de muncă, climatul organizațional și sensul muncii, sunt determinanți importanți ai calității locurilor de muncă din unitățile preșcolare.

Condițiile de muncă contribuie simultan la creșterea stării de bine angajaților și la creșterea calității muncii acestora. Climatul organizațional este important pentru rezultatele organizațiilor preșcolare, datorită efectelor sale asupra motivației angajaților și a satisfacției în muncă, acestea fiind asociate cu calitatea crescută a serviciilor educaționale. Iar pentru a fi implicați, educatorii trebuie să simtă că munca lor are sens, fiind apreciați pentru rezultatele și efortul lor.

O alternativă oportună și eficientă pentru a accelera transformarea culturii organizaționale, este considerată punerea în prim plan a oamenilor din cadrul organizațiilor. Abordarea managementului centrat pe om, (Human Centered Management - HCM), nu este nouă, însă concentrarea asupra stării de bine a oamenilor este văzută astăzi ca o soluție pentru a optimiza activitatea lucrătorilor, într-un mod durabil.

Abordarea HCM, acordă atenție aspectelor care afectează munca oamenilor, cum ar fi sănătatea fizică și mentală, vitalitatea personală, capacitatea de angajare, inclusiv îmbunătățirea continuă a aptitudinilor, competențelor și dezvoltării personale, motivația, implicarea și reziliența. Toate aceste dimensiuni ale stării de bine a angajaților sunt necesare pentru ca indivizii să își dezvolte cariere durabile pe piețele de muncă în permanentă schimbare. Cercetătorii și managerii deopotrivă manifestă un interes crescut pentru subiectul culturii organizaționale și a modelelor de management eficiente care îmbunătățesc calitatea.

Obiectivele cercetării

Înțelegerea importanței primilor ani de educație preșcolară este în creștere, iar în această perioadă critică, efortul de a crea politici publice și programe care să

sprijine calitatea serviciilor educaționale trebuie să fie comun, iar în multe privințe, trebuie să țină pasul cu schimbarea.

Cercetarea și-a propus să evidențieze realitățile cu care se confruntă sistemul de educație preșcolară, a modului cum sunt percepute schimbările sistemice la nivelul organizațiilor preșcolare.

Calitatea în învățământul preșcolar introduce sensurile satisfacerii nevoilor copiilor, a creării, transferului și evaluării cunoștințelor, pregătirii și perfecționării continue a cadrelor didactice. Paradigma rezultatelor cuprinde temele de satisfacere a nevoilor, intereselor și așteptărilor copiilor și părinților însă și a recunoașterii și respectului muncii depuse de educatori, în sensul satisfacției și motivației acestora. Obiectivele și rezultatele relevă dimensiunea conceptului de calitate în instituția de învățământ preșcolar, aceasta fiind rezultatul implicării mai multor părți interesate, în procesele de asigurare a calității.

Starea de bine organizațională se referă la capacitatea unităților preșcolare de a atinge standardele de calitate și o cultură organizațională bazată pe încredere și etică, în care liderii și angajații se simt mulțumiți de mediul de lucru și de relațiile sociale. Starea de bine organizațională reprezintă o precondiție pentru optimizarea angajamentului în muncă, a performanței și a sustenabilității pe termen lung, fiind indisolubil legată de calitatea organizațiilor.

Obiectivul fundamental al cercetării îl constituie identificarea modului în care cultura organizațională, influențează starea de bine și calitatea, în organizațiile preșcolare din România.

În scopul îndeplinirii obiectivului fundamental al cercetării au fost formulate următoarele **obiective derivate**:

- **Analiza culturii organizaționale a calității** în unitatea preșcolară, din perspectiva calității mediului de lucru.
- **Investigarea relației dintre starea de bine organizațională și cultura organizațională a calității** în unitatea preșcolară.
- **Analiza influenței stării de bine** din unitatea preșcolară, **asupra calității serviciilor** educaționale

Formularea ipotezelor cercetării

Cultura organizațională în cadrul organizației preșcolare, poate fi vizibilă și compilată din modelele tipice de comportament ale membrilor săi. În cadrul unui

sistem educațional, cultura organizațională afectează activitățile de predare și învățare.

O cultură organizațională concentrată pe autonomie, învățare și performanță crește satisfacția profesională a angajaților și generează îmbunătățirea continuă a calității. Succesul activității pedagogice de calitate depinde de motivație, de stabilirea obiectivelor și de dorința de creștere a cadrelor didactice.

Motivația este influențată de diverși factori individuali și organizaționali, ce țin de dezvoltarea carierei, competența, ambițiile, abilitățile de comunicare și pregătirea pentru educație. Alți factori sunt legați de relațiile de muncă și climatul organizației, relația unui profesor preșcolar cu colegii și cu conducerea.

Starea de bine a educatorilor, ca de altfel a tuturor angajaților, este strâns legată de calitatea practicilor, politicilor și procedurilor din mediul lor de lucru. Climatul organizațional este un construct agregat, format din percepțiile comune ale educatorilor cu privire la modul în care mediul lor de lucru le afectează propria stare de bine.

Percepțiile angajaților cu privire la impactul mediului de lucru asupra stării de bine personale, formează baza pentru înțelegerea climatului organizațional al organizației preșcolare. Atunci când cadrele didactice dintr-o organizație preșcolară împărtășesc percepții similare, aceste percepții individuale pot fi agregate pentru a caracteriza climatul organizațional al acesteia. Climatul organizațional este important pentru rezultatele organizațiilor preșcolare, datorită efectelor sale asupra motivației angajaților și a atitudinilor de muncă, satisfacția în muncă și angajamentul organizațional, toate acestea fiind asociate cu calitatea muncii în organizație.

Stabilirea ipotezelor a presupus încadrarea acestora în contextul cercetării efectuate și gruparea variabilelor chestionarului pe hărți tematice. Ipotezele formulate în contextul tezei de doctorat, reprezintă afirmații despre relațiile dintre variabilele analizate prin intermediul cercetării efectuate. Declarațiile de ipoteză conțin mai multe variabile care sunt măsurabile sau potențial măsurabile și specifică modul în care variabilele sunt legate între ele.

Pentru îndeplinirea obiectivului fundamental al cercetării, de identificare a modului în care cultura organizațională, influențează starea de bine și calitatea, în organizațiile preșcolare din România, au fost formulate următoarele 3 ipoteze.

Ipotezele cercetării și corelația cu obiectivele derivate

	Ipoteze	Obiectivele derivate
Ipoteza 1	Există o corelație pozitivă între calitatea mediului de lucru și cultura organizațională a calității.	Analiza culturii organizaționale a calității în unitatea preșcolară, din perspectiva calității mediului de lucru.
Ipoteza 2	Cultura organizațională a calității are o relație pozitivă cu starea de bine organizațional.	Investigarea relației dintre starea de bine organizațională și cultura organizațională a calității în unitatea preșcolară.
Ipoteza 3	Calitatea serviciilor educaționale este corelată pozitiv cu starea de bine organizațional.	Analiza influenței stării de bine din unitatea preșcolară, asupra calității serviciilor educaționale.

Testarea ipotezelor

Ipotezele statistice formulate, reprezintă afirmații referitoare la caracteristici necunoscute ale variabilelor analizate în cadrul cercetării științifice. Pentru îndeplinirea obiectivelor de cercetare stabilite și testarea ipotezelor enunțate, au fost folosite datele generate prin transmiterea chestionarului.

Pentru testarea ipotezelor propuse în cadrul tezei de doctorat, a fost necesară formularea unui model statistic care să reprezinte fenomenul empiric studiat, precum și identificarea itemilor necesari a fi luați în considerare. Chestionarul folosit în cercetare a fost proiectat astfel încât să măsoare o serie de variabile latente, care sunt greu de măsurat în mod direct. În acest scop întrebările au fost clasificate pe dimensiunile necesare cercetării, astfel încât acestea să măsoare diferitele constructe de interes. Pentru obținerea cât mai multor informații, pornind de la setul de date rezultat în urma aplicării chestionarului, au fost utilizate tehnici de analiză inductive.

Modelul statistic folosit, a presupus gruparea itemilor pe dimensiuni relevante pentru cercetare. Aceste variabile compozite au fost realizate printr-o metodă specifică de mediere, variabilele originale fiind continue, s-au realizat medii simple ale scorurilor itemilor. Indicii compoziți au fost utilizați fie ca variabile dependente (adică de rezultat) fie ca variabile independente (factori) în analizele ulterioare efectuate. Această abordare a redus numărul de variabile incluse în analize și în același timp a cumulat informațiile desprinse din mai multe aspecte analizate, într-un singur indice. Prin crearea unor indici compoziți, au putut fi promovate perspective noi de analiză a datelor, fiind obținute rezultate concludente pentru testarea ipotezelor, legate de calitatea mediului de lucru, cultura organizațională a calității, calitatea educației și

starea de bine organizațională.

Concluzii în urma testării ipotezelor

Punctul final al testării ipotezelor statistice propuse în teza de doctorat a fost acela de a formula concluzii, cu un nivel înalt de încredere. Prin testarea ipotezelor am încercat să confirmăm sau să infirmăm trei presupuneri despre calitatea mediului de lucru, cultura organizațională a calității, calitatea serviciilor educaționale și starea de bine, din unitățile preșcolare din învățământul public din România.

Pentru testarea Ipotezei 1 au fost construite variabile sumative ce descriu calitatea mediului de lucru și dimensiunile culturii organizaționale a calității în unitățile preșcolare. Corelațiile dintre variabilele sumative condiții de muncă, climat organizațional, angajament în muncă al cadrelor didactice și variabilele sumative învățare, autonomie și satisfacție profesională, au confirmat relațiile liniare, semnificative statistic dintre acestea.

Asocierea dintre variabilele analizate este pozitivă, scăzută, moderată sau înaltă, demonstrând că acestea tind să crească sau să scadă în același timp astfel:

- **creșterea calității condițiilor de muncă**, este în mod semnificativ corelată cu creșterea variabilei învățare ($r=0,565$), creșterea autonomiei ($0,613$), creșterea satisfacției profesionale ($r=0,397$);
- **creșterea calității climatului organizațional**, este în mod semnificativ corelată cu creșterea învățării ($r=0,681$), o autonomie crescută ($0,462$) și creșterea satisfacției profesionale ($r=0,612$);
- **creșterea angajamentului în muncă**, este moderat corelat cu creșterea învățării ($r=0,551$), autonomiei ($0,507$) și satisfacției profesionale ($0,529$).

Ipoteza 1 se confirmă, existând o corelație pozitivă între dimensiunile ce descriu calitatea mediului de lucru și cele ce compun o cultura organizațională a calității în grădinițele de copii din România.

Pentru testarea Ipotezei 2 au fost construite variabile sumative ce descriu dimensiunile culturii organizaționale a calității și unele aspecte definitorii pentru starea de bine în unitățile preșcolare. Corelațiile dintre variabilele sumative învățare, autonomie, satisfacție profesională, și indicele compozit starea de bine organizațională, au confirmat relațiile liniare, semnificative statistic dintre acestea. Asocierea dintre variabilele analizate este pozitivă, moderată sau înaltă, demonstrând

că acestea tind să crească sau să scadă în același timp astfel:

- **creșterea stării de bine în unitățile preșcolare**, este în mod semnificativ corelată cu creșterea învățării ($r=0,685$), o autonomie crescută ($r=0,526$) și creșterea satisfacției profesionale ($r=0,575$).

Ipoteza 2 se confirmă, existând o corelație pozitivă între dimensiunile ce compun cultura organizațională a calității și aspectele ce contribuie la starea de bine în unitățile preșcolare din România.

Pentru testarea Ipotezei 3 au fost construite variabile sumative ce descriu dimensiunile cadrului de calitate al serviciilor educaționale și indicele compozit starea de bine organizațională din unitățile preșcolare. Corelațiile dintre variabilele sumative evaluare și monitorizare, dezvoltarea profesională a educatorilor, reglementările legislative și finanțarea, accesibilitatea și facilitățile organizației preșcolare, condițiile și mediul de învățare, abordările pedagogice și curriculum, și indicele compozit starea de bine organizațională, au confirmat relațiile liniare, semnificative statistic dintre acestea. Asocierea dintre variabilele analizate este pozitivă, scăzută, moderată sau înaltă, demonstrând că acestea tind să crească sau să scadă în același timp astfel:

- **evaluarea și monitorizarea** ce susțin calitatea, sunt moderat corelate cu creșterea stării de bine organizaționale ($r= 0.521$);
- **dezvoltarea profesională a educatorilor**, este corelată într-o măsură relativ scăzută cu starea de bine organizațională ($r= 0.203$);
- **reglementările legislative și finanțarea** sunt moderat corelate cu creșterea stării de bine organizaționale ($r= 0.534$);
- **accesibilitatea și facilitățile organizației preșcolare** sunt înalt corelate cu starea de bine organizațională ($r=0.622$);
- **condițiile și mediul de învățare**, sunt înalt corelate cu creșterea stării de bine organizaționale ($r=0,717$);
- **abordările pedagogice și curriculumul** sunt înalt corelate cu creșterea stării de bine organizaționale ($r= 0.615$).

Ipoteza 3 se confirmă, existând o corelație pozitivă între dimensiunile calității serviciilor educaționale și aspectele ce contribuie la starea de bine în unitățile preșcolare din România.

Concluzii finale

Un proces eficient de autoevaluare și îmbunătățire a calității presupune existența unui angajament pentru îmbunătățirea continuă a calității, un cadru de îmbunătățire continuă a serviciilor organizației preșcolare. Reflecția trebuie încorporată în practica educatorilor, reflectând în mod critic asupra tuturor domeniilor de calitate, aceștia pot aduce îmbunătățiri în mod continuu activității lor.

Principalul obiectiv prevăzut în planurile manageriale ale unităților preșcolare din România, îl reprezintă implementarea politicii educaționale a Ministerului Educației. La baza îndeplinirii acestui obiectiv, trebuie să stea cunoașterea și respectarea legislației în vigoare, crearea condițiilor pentru asigurarea calității în educație, dezvoltarea capacității de autoevaluare a organizației preșcolare, aplicarea corectă și consecventă a principiilor managementului educațional și consolidarea culturii organizaționale.

Cultura organizațională a calității și politica legată de starea de bine a organizației preșcolare, trebuie să ghideze toate interacțiunile cu copiii, pentru a promova un comportament și relații pozitive, pentru a crea un mediu sigur și respectuos pentru copii, părinți și educatori.

Activitatea educatorilor trebuie să se bazeze pe un repertoriu bogat de practici pedagogice, necesitând o abordare holistică relațională, pentru a promova învățarea copiilor, planificând și implementând învățarea prin joc, prin spații flexibile de învățare, care răspund intereselor și nevoilor copiilor. Luarea deciziilor privind curriculumul, contribuie la rezultatele învățării și dezvoltării fiecărui copil în relație cu identitatea sa, conexiunea cu comunitatea, bunăstarea și eficiența comunicării. Din acest motiv cunoștințele, punctele forte, ideile, cultura, abilitățile și interesele cadrului didactic stau la baza serviciilor educaționale.

Toate aspectele programului educativ, inclusiv rutinele zilnice, trebuie organizate în moduri care să maximizeze oportunitățile de învățare ale fiecărui copil. Învățarea și dezvoltarea copiilor trebuie evaluate ca parte a unui ciclu continuu de observare, analiză, documentare, planificare, implementare și reflecție.

Reflecția critică asupra învățării și dezvoltării copiilor, atât ca indivizi, cât și în grupuri, trebuie incluse în planificarea și implementarea programelor educaționale. Familiile trebuie informate despre programul educativ și despre progresul copiilor lor. Expertiza, cultura, valorile, credința familiilor trebuie respectate iar părinții ar

trebuie să participe la luarea deciziilor cu privire la învățarea și bunăstarea copilului lor.

Pe de altă parte crearea unor medii fizice și sociale adaptate pentru procesul de învățare, au un impact pozitiv asupra învățării copiilor. O mare importanță în realizarea acestui obiectiv, îl au valorificarea contextelor culturale și sociale ale copiilor și familiilor acestora, evaluarea și monitorizarea învățării copiilor, pentru a informa furnizarea și pentru a sprijini copiii în atingerea rezultatelor învățării, construirea de relații și parteneriate cu familiile și alți furnizori de servicii și agenții, pentru a lucra colectiv, pentru a oferi copilului un mediu de învățare de calitate.

Conducerea, educatorii și personalul trebuie să fie conștienți de rolurile și responsabilitățile lor de a răspunde necesităților fiecărui copil. Spațiile exterioare și interioare, clădirile, mobilierul, echipamentele, facilitățile și resursele trebuie să fie adecvate scopului lor, sprijinind accesului fiecărui copil. Mediile de învățare în aer liber trebuie dezvoltate pentru experiențe de învățare bazate pe joc, care sporesc dezvoltarea copiilor. Raportul educator/copil trebuie menținut în orice moment, iar personalul didactic trebuie să aibă calificări adecvate.

Comunicarea, participarea și respectul în rândul educatorilor trebuie să aibă o prioritate ridicată. Întâlnirile regulate ale personalului cu comunitatea profesională contribuie la împărtășirea unor oportunități de învățare profesională. Conversațiile între educatori și educatori și părinți, trebuie folosite pentru a discuta și a reflecta asupra învățării copiilor și practicilor folosite.

Educația timpurie presupune o comunitate profesională de învățare, așadar dezvoltarea și învățarea profesională continuă trebuie încurajată și susținută. Educatorii trebuie sprijiniți și încurajați să-și folosească abilitățile, punctele forte și interesele și să le împărtășească cu alți educatori. Dezvoltarea profesională a educatorilor, prin participarea la programe de formare și dezvoltare, prin schimb de bune practici este deosebit de importantă. Performanța educatorilor și membrilor personalului este necesar să fie evaluată în mod regulat fiind puse în aplicare planuri individuale pentru a le sprijini dezvoltarea.

Cadrele didactice trebuie să dezvolte relații respectuoase, reciproce cu copiii. Modelul educatorului ajută copiii să înțeleagă sentimentele și drepturile celorlalți și să creeze o cultură a incluziunii. Fiecare copil va fi sprijinit să-și regleze propriul comportament, să răspundă în mod corespunzător la comportamentul celorlalți și să comunice eficient pentru a rezolva conflictele, să dezvolte abilități și strategii de autoajutorare, de gestionare a conflictelor, folosind limbajul și gesturile adecvate.

Mai mult decât o variabilă monolitică, cultura organizațională într-un context școlar este procedurală și dinamică, fiind rezultatul combinării mai multor factori interni și externi. Departe de a fi epuizată teoretic și empiric, cercetarea culturii organizaționale este acum unul dintre pilonii fundamentali pentru înțelegerea modului în care organizațiile educaționale promovează echitatea, incluziunea și democrația.

Un mediu organizațional în care există o cultură a calității, reprezintă un mediu în care angajații urmează regulile de calitate și recunosc valoarea colegilor de echipă, cu care lucrează împreună. Pentru ca îmbunătățirea calității să fie adoptată de întregul personal, aceasta trebuie să se alinieze cu valorile fiecărei persoane. Atunci când se dezvoltă o legătură între ceea ce contează cu adevărat în viața fiecăruia și ceea ce realizează profesional, munca are un alt sens. Când oamenii se simt bine la locul de muncă, se poate dezvolta un mediu intrinsec al calității, iar entuziasmul și dorința internă de a se îmbunătăți, sunt susținute printr-o cultură a calității.

Cercetarea întreprinsă prin intermediul tezei de doctorat, dezvăluie părților interesate, o imagine complexă a culturii organizațiilor preșcolare, pentru a le înțelege mai bine, a le îmbunătăți și a facilita programe de schimbare. În scopul cercetării academice, a fost deosebit de important să fie relevat ceea ce se întâmplă cu adevărat în acest mediu organizațional, acest lucru fiind facilitat de experiența practică îndelungată în acest domeniu, a autoarei tezei de doctorat.

Cultura organizațională optimă este cea centrată pe om, fiind îmbunătățită atunci când se creează legături de încredere cu toate părțile interesate relevante, ca o condiție necesară pentru sustenabilitatea pe termen lung. Este de asemenea, cel mai bun mod de a aduce o contribuție substanțială la binele comun și la construirea unei culturi a stării de bine.

Cu siguranță, cercetarea diferitelor dimensiuni ale culturii organizaționale și a stării de bine, fac parte din efortul de îmbunătățire a calității, prin definirea unor modele de analiză a datelor, determinarea riscurilor și a cauzelor principale și implementarea îmbunătățirilor.

Teza de doctorat oferă o perspectivă diferită, deosebit de actuală, celor interesați în asigurarea calității în învățământul preșcolar, precum și cercetătorilor din alte domenii de interes. Intenția autoarei a fost aceea de a aduce în prim plan, modul în care starea de bine organizațională, trebuie integrată în cultura organizației preșcolare, pentru a crește calitatea educației. Managerii unităților preșcolare au un rol important și o responsabilitate crescută în îmbunătățirea generală a activității.

Acest lucru se realizează cel mai bine prin crearea unui mediu în care oamenii se simt apreciați și li se oferă îndrumarea și sprijinul de care au nevoie pentru a se dezvolta. Este vorba despre formarea unei viziuni comune care inspiră și creează sens în activitatea de zi cu zi a organizației preșcolare. Toți cei implicați în această activitate trebuie să se alinieze unui scop comun, o echipă în care fiecare membru al echipei este concentrat pe obiectivul comun de educare a copiilor și de asigurare a stării de bine a tuturor.

Educația și îngrijirea de calitate la începutul vieții conduc la rezultate mai bune în materie de sănătate, educație și angajare mai târziu în viață. Primii ani sunt critici pentru stabilirea stimei de sine, rezilienței, creșterii sănătoase și capacității de a învăța. Educația și îngrijirea de calitate modelează viitorul fiecărui copil și pun bazele dezvoltării și învățării. Programele de educație și îngrijire timpurie de înaltă calitate trebuie să se îmbunătățească permanent. Îmbunătățirea continuă trebuie să înceapă cu directorii de grădinițe care să se angajeze în reflectarea asupra punctelor forte și a zonelor de creștere prin autoevaluări, feedback de la colegi și părinți și date colectate despre calitatea educației, a sălii de clasă sau a modului de îngrijire a copiilor. Dezvoltarea profesională trebuie legată de zonele unde este nevoie de îmbunătățire, iar programele în ansamblu trebuie să își actualizeze anual scopurile, obiectivele și strategiile de îmbunătățire a serviciilor.

Contribuții personale

Cercetarea realizată în cuprinsul tezei de doctorat, a analizat percepția cadrelor didactice din învățământul preșcolar public din România, asupra factorilor care afectează cultura organizațională în unitățile preșcolare. Diferitele perspective ale cadrelor didactice au pus în lumină barierele, problemele, valorile și motivațiile lor, legate de îmbunătățirea, dezvoltarea și asigurarea calității în organizațiile preșcolare.

Punerea în lumină a percepțiilor cadrelor didactice, reprezintă în sine o activitate importantă și necesară în procesul de îmbunătățire a calității. Teza de doctorat oferă multiple perspective, care ar trebui să intereseze și să implice diverșii factori interesați, să stimuleze noi politici și practici.

Importarea deliberată a conceptelor și practicilor legate de cultura calității, din alte sectoare, în organizațiile preșcolare, pot conduce spre noi forme de profesionalism, împărtășirea de bune practici, spre culturi reînnoite și revitalizate ale

calității.

Cercetarea întreprinsă a vizat o gamă largă de aspecte, subordonate dimensiunilor culturii organizaționale și a stării de bine în cadrul unităților preșcolare din învățământul public din România, din care au fost desprinse informații comparative, cantitative și calitative.

✓ **Contribuții teoretice în domeniul managementului**

Modelul de cultură organizațională bazat pe Human Centred Management, ce pune în prim plan oamenii din cadrul unităților preșcolare, a reprezentat o viziune ce s-a suprapus obiectivelor cercetării întreprinse prin teza de doctorat.

Teza de doctorat descrie calitatea, ca imperativ al organizației moderne, propune o serie de repere conceptuale ale culturii organizaționale și ale culturii calității în organizații. Luând în considerare cultura organizațională, s-au relevat ca modele de bază pentru cercetare, Modelul Human Centered Management (HCM) și Modelul L.E.A.P., pentru a analiza starea de bine și facilitatorii stării de bine la nivel individual și organizațional, ca deziderate esențiale ale asigurării calității.

Teoretizând managementul centrat pe om și cultura calității în organizația preșcolară, teza de doctorat conceptualizează calitatea în organizațiile preșcolare și descrie trăsăturile distinctive ale culturii acestor organizații.

✓ **Contribuții experimentale**

Cercetarea calității în organizațiile preșcolare a impus explorarea unei game complexe de dimensiuni analitice.

Contextul social organizațional a fost analizat prin prisma a două dimensiuni cheie, cultura organizațională și climatul organizațional, ce se raportează în mod diferențial și semnificativ la performanța și rezultatele organizaționale și individuale. În acest context a fost oportun și util, să reflectăm asupra condițiilor mediului de lucru, a practicilor, rolurilor și relațiilor care intervin astăzi, în definirea unei culturi a calității instituționale, în unitățile preșcolare din învățământul public din România.

Ca determinanți ai culturii calității în organizațiile preșcolare din Uniunea Europeană și din România, au fost evidențiate condițiile de muncă ale cadrelor didactice, competențele și abilitățile personalului și oportunitățile de dezvoltare profesională.

Cercetarea empirică întreprinsă a avut ca fundament stabilirea obiectivelor generale și derivate, formularea și testarea unor ipoteze de lucru viabile.

Factorii de influență ai culturii calității în organizațiile preșcolare din România sunt evaluați pe niveluri macro, mezzo și micro de analiză.

✓ **Contribuții la dezvoltarea cercetării științifice**

Cercetarea realizată în teza de doctorat propune dezvoltarea culturii calității în organizația preșcolară, prin adoptarea modelului Human Centred Management (HCM), în acest sens fiind evidențiat rolul managerului și al cadrelor didactice.

Ancheta pe bază de chestionar, a permis atât formularea unor concluzii cât și realizarea unui model de autoevaluare a culturii organizaționale și a stării de bine, pentru unitățile școlare din educația timpurie.

✓ **Contribuții la optimizarea cadrului normativ al managementului în educația timpurie**

Teza de doctorat va putea fi folosită pentru documentarea mai multor aspecte (dimensiuni și factori) ale stării de bine la nivelul organizațiilor preșcolare. Noile standarde de calitate pentru învățământul preșcolar, care au intrat în vigoare începând cu anul școlar 2021-2022 vizează în mod distinct, asigurarea stării de bine, accesul la educație și echitatea furnizării serviciilor educaționale, ca dimensiuni esențiale ale standardelor de calitate.

Cercetarea întreprinsă este subscrisă acestor cerințe, de identificare a factorilor care pot afecta starea de bine în organizațiile preșcolare, încearcă să prezinte părților interesate, o imagine a culturii organizațiilor preșcolare, pentru a le înțelege mai bine, a le îmbunătăți și a facilita programe de schimbare.

Limitele cercetării

Cercetarea a oferit date bogate și riguroase însă lipsa de timp poate fi considerată o limitare în acest demers, o perioadă mai extinsă de cercetare ar fi contribuit la obținerea unui număr mai mare de răspunsuri.

Procesul de culegere a datelor a presupus retransmiterea mail-urilor cu rugamintea de completare a chestionarului.

Chestionarele au fost transmise pe adresele oficiale ale unităților preșcolare așadar există posibilitatea ca acestea să fi fost completate de persoane cu funcții de conducere, iar respondenții să aibă părtiniri față de date și rezultate, care susțin ipotezele sau argumentele lor. Așadar există posibilitatea manifestării unor prejudecăți sau părtiniri în răspunsurile cadrelor didactice, în mod conștient sau nu.

Direcții viitoare de cercetare

Studiul interacțiunii dintre variabilele culturii organizaționale și a stării de bine în organizațiile preșcolare este mod clar de o importanță considerabilă și depinde în mod intrinsec de context.

O gamă largă de factori și contexte culturale pot fi potențial dăunătoare pentru cultura calității în organizațiile preșcolare, așadar cercetările trebuie să analizeze variația factorilor de context cât mai mult posibil.

Trebuie să extindem în continuare cunoștințele despre factorii care influențează starea de bine, precum și a implicațiilor acestora asupra calității serviciilor în unitățile preșcolare.

Bibliografie

- Allen, R., Burgess, S. M., Mayo, J. (2018). The teacher labour market, teacher turnover and disadvantaged schools: New evidence for England. *Education Economics*, 26(1), 4–23
1. Bandura, A. (1989), Self-Regulation of Motivation and Action Through Internal Standards and Goal Systems. In L. A. Pervin (ed.), *Goal Concepts in Personality and Social Psychology*. Hillsdale, N.J.: Erlbaum.
2. Bandura, A. (1991). Social Cognitive Theory of Self-Regulation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 1991, 50: 248–287
3. Barnard, C. I. (1938). *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
4. Basuki, S., Novitasari, D., Fahlevi, M., Nadeak, M., Fahmi, K., Pebrina, E.,.. (2020). Performance analysis of female employees in the COVID-19 pandemic period: The effects of readiness for change and effectiveness of transformational leadership. *Solid State Technology*, 63, 201–217.
5. Bateman, T., Snell, S. (2010), *Management: Leading and Collaborating in the Competitive World with Connect Plus*, McGraw-Hill, Irwin.
6. Bergmark, U., Lundström, S., Manderstedt, L., Palo, A. (2018). Why become a teacher? Student teachers' perceptions of the teaching profession and motives for career choice. *European Journal of Teacher Education*, 41(3), 266–281.
7. Beutell, N. J., Gopalan, N. (2019). Pathways to work-family synergy:
- 8

- resources, affect and wellbeing. *Journal of Family Studies*, 1–17.
- 9 Beutell, N., Kuschel, K., Lepeley, M.T, (2021), *The New Organizational Culture, Human Centered Organizational Culture*, Routledge.
- Bloom, P. (2010), *Measuring work attitudes in the early childhood setting: Technical manual for the Early Childhood Job Satisfaction Survey and the Early Childhood Work Environment Survey*, McCormick Center for Early Childhood Leadership, Wheeling, IL.
- 10 Bloom, P. J., Hentschel, A., Bella, J. (2010). *A Great Place to Work: Creating a Healthy Organizational Climate*, LakeForest; IL: New Horizons.
- 11 Borman, G. D., & Dowling, N. M. (2008). Teacher attrition and retention: A meta-analytic and narrative review of the research. *Review of Educational Research*, 78(3), 367–409
- 12 Carroll-Meehan, C., Bolshaw, P., Hadfield E. (2017), New leaders in Early Years: making a difference for children in England, *Early Child Development and Care*, Vol. 189/3, pp. 416-429,
- 13 CE (2021), ET 2020, *Working group Early Childhood Education and Care, How to recruit, train and motivate well-qualified staff*.
- 14 ICE, (2018), *Commission Staff Working Document Accompanying The Document Proposal For A Council Recommendation on High Quality Early Childhood Education and Care Systems*, SWD/2018/173 final - 2018/0127, [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52018SC0173)
- 15 CELEX:52018SC0173
- CE, (2019), *Council Recommendation on High-Quality Early Childhood Education and Care Systems*, adopted by the Council at its 3693rd meeting held on 22 May 2019, Official Journal CE., Bruxelles.
- 16 CE, (2019). *EACEA/Eurydice, Key Data on Early Childhood Education and Care in Europe – 2019 Edition. Eurydice Report*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- 17 CE, (2021), *Toolkit for inclusive early childhood education and care (ECEC), Providing high quality education and care to all young children*, Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- 18 Chatman, J. A., O'Reilly, C. A. (2016). Paradigm lost: Reinvigorating the study of organizational culture. *Research in Organizational Behavior*, 36, 199–224.
- 19 Cheruvu, R., et.all. (2015). Race, isolation, and exclusion: What early childhood teacher educators need to know about the experiences of preservice teachers of color. *Urban Review*, 47.
- 20 Chong, S., Lu, T. (2019). Early Childhood Teachers' Perception of the Professional Self and In Relation to the Early Childhood Communities. *Australian Journal of Teacher Education*, 44(7). <https://ro.ecu.edu.au/ajte/vol44/iss7/4>
- 21 Corbett, H.D.; Firestone, W.A.; Rossman, G.B. (1987). Resistance to planned change and the sacred in school cultures, *Educational Administration Quarterly*, 23, 36–59.
- 22 Corr, L., Cook, K., LaMontagne, A. D., Davis, E., Waters, E. (2017). Early childhood educator mental health: Performing the national quality standard. *Australasian Journal of Early Childhood*, 42(4), 97–105.
- 23 Cumming, T., Logan, H., Wong, S. (2020). A critique of the discursive landscape: Challenging the invisibility of early childhood educators' well-being. *Contemporary Issues in Early Childhood*.
- 24

- Cumming, T., Wong, S., Logan, H. (2021), Early childhood educators' well-being, work environments and 'quality': Possibilities for changing policy and practice, *Australasian Journal of Early Childhood*, Vol. 46(1) 50–65
- Cumming, T., Wulff, E., Wong, S., Logan, H. (2020). *Australia's hidden hazardous workplaces*. Bedrock.
- Cummings, T. G., Worley, C. G. (2005). *Organization Development and Change*. Mason, Ohio: South-Western Thomson.
- Daily, S. et al. (2018), *Culture of continuous learning project: A literature review of the Breakthrough Series Collaborative*, Office of Planning Research and Evaluation, Administration for Children and Families, U.S. Department of Health and Human Services, Washington, DC.
- Darling-Hammond, L., (2020) Implications for educational practice of the educational science of learning and development, *Applied Developmental Science*, 24:2, 97-140.
- Day, C., Sammons, P., Stobart, G., Kington, A., Gu, Q. (2007). *Teachers matter: Connecting lives, work and effectiveness*. Maidenhead: Open University Press.
- De Wet, N. C. (2011). Educator-on-educator workplace bullying: A phenomenological study. *Africa Education Review*, 8, 450–466.
- Deci, E. L., Ryan, R. M. (2012), Self-Determination Theory. In Van Lange, P. A. M., Kruglanski, A. W., and Higgins, E. T. (eds.). *Handbook of Theories of Social Psychology*, pp. 416–436. Los Angeles: Sage.
- Dennis, S. E. (2010). *Looking at quality in early childhood education through an ecological lens*. Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association. Denver, Colorado.
- Dennis, S. E., O'Connor, E. (2013). Reexamining quality in early childhood education: Exploring the relationship between the organizational climate and the classroom. *Journal of Research in Childhood Education*, 27, 74-92.
- Douglass, A. (2017), Leading for Change in Early Care and Education: Cultivating Leadership from Within, *Teachers College Press*, New York, NY.
- Douglass, A. (2019) Leadership for quality early childhood education and care, *OECD Education Working Papers 211*, OECD Publishing.
- Duhigg, C. (2016). *What Google has learned from trying to build the perfect team*, disponible pe <https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html>
- Eadie, P., Levickis, P., Murray, L., Page, J., Elek, C., Church, A. (2021). Early childhood educators' well-being during the COVID-19 pandemic. *Early Childhood Education Journal*. 49, 903–913
- Ehrhart, M., Schneider, B., & Macey, W. (2014). *Organizational Climate and Culture*. New York: Routledge.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., and Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*. 71, 500–507. doi: 10.1037/0021-9010.71.3.500
- Ely, R. J., & Padavic, I. (2020). What's really holding women back? *Harvard Business Review*, 98(2), 58–67.
- Epstein, J. L., (2010), School/Family/Community Partnerships: Caring for the children we share', *Phi Delta Kappan*, vol. 92, no. 3, November, pp. 81-96.

- Essens, P., Lepeley, M.T. (2019). Wellbeing @ work: Is it enough to relieve stress? in P. Ochoa, MT Lepeley and P. Essens, *Wellbeing for Sustainability in the Global Workplace*. United Kingdom: Routledge.
- 43 Eurofound, (2019), Challenges and prospects in the EU: Quality of life and public services, *Publications Office of the European Union*, Luxembourg.
- 44 Evans, L. (1997). Addressing problems of conceptualization and construct validity in researching teachers' job satisfaction. *Educational Research*, 39(3), 45 319–331 p. 328.
- Fantuzzo, J., Tighe, E (2000). Family Involvement Questionnaire: A Multivariate Assessment of Family Participation in Early Childhood Education. 46 *Journal of educational Psychology*. Vol, 92, No.2, 367-376.
- 47 Gallup. (2017). *State of the Global Workplace*. Gallup Press.
- Glisson C, James LR. (2002), The cross-level effects of organizational culture and climate on the access to mental health care in child welfare and juvenile 48 justice. *Journal of Organizational Behavior*. 23: 767–794
- Glisson, C, Schoenwald, SK, Kelleher, K, Landsverk, J, Hoagwood, KE, Mayberg, S, Green, P (2008), The Research Network on Youth Mental Health. Therapist turnover and new program sustainability in mental health clinics as a function of organizational culture, climate, and service structure. 49 *Administration and Policy in Mental Health*. 35:124–133.
- Gupta, V. (2020). *First among Equals: TREAT Leadership for LEAP in a Knowledge-Based World*. New Delhi: Bloomsbury.
- 50 Gupta, V., Gopalan, N. (2021), L-E-A-P: A New Organizational Culture Framework for Knowledge-Intensive Organizations, in Lepeley, M. Teresa., et. all, (2021), *Human Centered Organizational Culture*, Routledge
- 51 Hal G. R., Fernandez, S., Malatesta, D., (2021), *Understanding and Managing Public Organizations*, 6th Edition, Wiley.
- 52 Harter, J. (2018). Dismal Employee Engagement Is a Sign of Global Mismanagement. *Gallup Organization*.
[https://www.gallup.com/workplace/231668/dismal-employee-engagement-](https://www.gallup.com/workplace/231668/dismal-employee-engagement-sign-global-mismanagement.aspx)
 53 [sign-global-mismanagement.aspx](https://www.gallup.com/workplace/231668/dismal-employee-engagement-sign-global-mismanagement.aspx).
- Hartnell, C.A, Ou, A.Y, Kinicki, A. (2011), Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. *Journal of Applied Psychology*;; 54 96:677–694.
- Harvard Business Review (2020). Why Employees Experience Initiatives Fall Short Idea Watch. *New Research and Emerging Insight*, 15 – 22.
- 55 Hayes, P., (2020), *Why Quality is Important and How It Applies in Diverse Business and Social Environments*, Vol.I, Bussines Expert Press.
- 56 Heinz, M. (2015). Why choose teaching? An international review of empirical studies exploring student teachers' career motivations and levels of commitment to teaching. *Educational Research and Evaluation*, 21(3), 258– 57 297.
- ILO, (2014). *ILO Policy Guidelines on the promotion of decent work for early childhood education personnel*. p.14.
- 58 Ingersoll, R. (2017). Misdiagnosing America's teacher quality problem. In G. K. LeTendre & M. Akiba (Eds.), *International handbook of teacher quality and policy* (pp. 79–96). London: Routledge.
- 59

- Ingersoll, R. M. (2001). Teacher turnover and teacher shortages: An organizational analysis. *American Educational Research Journal*, 38(3), 499–534.
- Irvine, S., Thorpe, K., McDonald, P., Lunn, J., Sumsion, J. (2016). Money, love and identity: Initial findings from the National ECEC Workforce Study. Brisbane, Queensland QUT: Summary report from the national ECEC Workforce Development Policy Workshop.
- James, L.R, Choi, C.C, Ko, C.E, McNeil, P.K, Minton, M.K, Wright, M.A, Kim, K. (2008), Organizational and psychological climate: A review of theory and research. *European Journal of Work and Organizational Psychology*.; 17:5–32.
- Jennings, P. A. (2015). Early childhood teachers' well-being, mindfulness, and self-compassion in relation to classroom quality and attitudes towards challenging students. *Mindfulness*, 6, 732–743.
- Jennings, P. A., Brown, J. L., Frank, J. L., Doyle, S., Oh, Y., Davis, R., et al. (2017). Impacts of the CARE for Teachers program on teachers' social and emotional competence and classroom interactions. *Journal of Educational Psychology*, 109(7), 1010–1028
- Johnson, S. M., Kraft, M. A., & Papay, J. P. (2012). How context matters in high-need schools: The effects of teachers' working conditions on their professional satisfaction and their students' achievement. *Teachers College Record*, 114(10), 1–39.
- Jovanovic, J. (2013). Retaining early childcare educators. *Gender, Work & Organization*, 20(5), 528–544.
- Kammerman, S. B. (2017), Background paper prepared for the Education for All Global Monitoring Report, *Strong foundations: early childhood care and education, A global history, of early childhood education and care*, Paper commissioned for the EFA Global Monitoring Report, Strong foundations: early childhood care and education.
- Kelliher, C., Richardson, J., Boiarintseva, G. (2019). All of work? All of life? Reconceptualising work-life balance for the 21st century. *Human Resource Management Journal*, 29(2), 97–112.
- Langeloo, A., Mascareño Lara, M., Deunk, M. I., Klitzing, N. F., Srijbos, J. W. (2019). A systematic review of teacher–child interactions with multilingual young children. *Review of Educational Research*, 89(4), 536–568
- Lepeley, M. T. (2019a). *EDUCONOMY. Unleashing Wellbeing and Human Centered Sustainable Development*. Information Age Publishing.
- Lepeley, M. T. (2019b). *EDUQUALITY. Human Centered Management in Education. A Model for Deployment, Assessment and Sustainability*. US: Information Age Publishing.
- Lepeley, M. T. (2021). Soft Skills: The lingua franca of Human Centered Management. In M. T. Lepeley, N. Beutell, N. Abarca, P. Essens, N. Majluf (Eds.). *Soft Skills for Human Centered Organizational and Global Sustainability*. USA: Routledge.
- Lepeley, M. T., Kuschel, K., Beutell, N., Pouw, N., Eijdenberg, E. (Eds.). (2020). *Wellbeing of Women in Entrepreneurship. A Global Perspective*. Abingdon, UK: Routledge.
- Lepeley, M. T., (2021), *Human Centered Organizational Culture*, Routledge.

- Lepeley, MT (2017). *Human Centered Management: 5 Pillars of Organizational Quality and Global Sustainability 1st Edition*, Routledge, United Kingdom.
- 75 Levi, A. (2008). *Management and Leadership: Change and Innovation*.
76 Ramat-Gan: Rimonem
- Lin, E., Shi, Q., Wang, J., Zhang, S., Hui, L. (2012). Initial motivations for teaching: Comparison between preservice teachers in the United States and
77 China. *Asia-Pacific Journal of Teacher Education*, 40(3), 227–248.
- Liu, L. B., Song, H., Miao, P. (2018). Navigating individual and collective notions of teacher wellbeing as a complex phenomenon shaped by national context. *A Journal of Comparative and International Education*, 48(1), 128–
78 146
- Locke, E. A., Latham, G. P. (1990), Work Motivation: The High Performance Cycle. In U. Kleinbeck and others (eds.), *Work Motivation*. Hillsdale, N.J.:
79 Erlbaum.
- Logan, H., Cumming, T., Wong, S. (2020). Sustaining the workrelated wellbeing of early childhood educators: Perspectives from key stakeholders in early childhood organisations. *International Journal of Early Childhood*, 52,
80 95–113
- London, M., Noe, R. A. (1997). London's career motivation theory: An update on measurement and research. *Journal of Career Assessment*, 5(1), 61–80
- 81 Lunneblad, J., Garvis, S. (2017), A study of Swedish preschool directors, perspectives on leadership and organization, *Early Child Development and*
82 *Care*, Vol. 189/6, pp. 938-945.
- Majluf, N. (2021), A Human Centered Organizational Culture Focused on Wellbeing, Fairness and the Common Good, in Lepeley, M.Teresa., et. all, ed.
83 *Human Centered Organizational Culture*, Routledge.
- Majluf, N., Abarca, N. (2021). *Sensible Leadership Human Centered, Insightful and Prudent*. US: Routledge.
- 84 Marsick, V. J., Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the value of an organization's learning culture: The dimensions of the Learning Organization
85 Questionnaire. *Advances in Developing Human Resources*, 5(2), 132-151.
- Martin, J.; Frost, P.J.; O'Neill, O.A. (2006), Organizational culture. Beyond struggles for intellectual dominance. In *The Sage Handbook of Organization Studies*; Clegg, S., Hardy, C., Lawrence, T., Nord, W., Eds.; Sage
86 Publications: London, UK,; pp. 725–753.
- McDonald, P., Thorpe, K., Irvine, S. (2018). Low pay but still we stay: Retention in early childhood education and care. *Journal of Industrial*
87 *Relations*, 60(5), 647–668.
- McMullen, M. B., Lee, M. S. C., McCormick, K. I., Choi, J. (2020). Early childhood professional well-being as a predictor of the risk of turnover in childcare: A matter of quality. *Journal of Research in Childhood Education*,
88 34(3), 331–345.
- McWayne, (2004). A multivariate Examination of Parent involvement and the social and academic competencies of urban kindergarten. *Psychology in the*
89 *Schools*, Vol. 41(3), 2004. (www.interscience.wiley.com).
- MEN, (2019), Curriculum Pentru Educația Timpurie, Anexa La Ordinul
90 Ministrului Educației Naționale Nr. 4.694/2.08.2019

- MEN, (2019), Ordinul nr. 4.694 din 2 august 2019, privind aprobarea Curriculumului pentru educația timpurie, Publicat în M. O. nr. 686 din 20
91 august 2019
- Noe, R. A., Noe, A. W., & Bachhuber, J. A. (1990). An investigation of the
92 correlates of career motivation. *Journal of Vocational Behavior*, 37, 340–356.
- Normand, R.; Moos, L.; Liu, M.; Tulowitzki, P. (Eds.) (2021), *The Cultural and
Social Foundations of Educational Leadership. An International Comparison*;
93 Springer: Gewerbestrasse, Switzerland,
- Ochoa, P., Lepeley, M. T., Essens, P. (2019). *Wellbeing for Sustainability in
94 the Global Workplace*. UK: Routledge.
- OECD, (2012)., *Encouraging Quality in Early Childhood Education and Care
(ECEC): Research brief on parental and community engagement matters*,
95 OECD, Paris.
- OECD, (2018), *Engaging Young Children: Lessons from Research about
Quality in Early Childhood Education and Care, Starting Strong*, OECD
96 Publishing, Paris.
- OECD, (2019), *Education at a Glance 2019: OECD Indicators*, OECD
Publishing, Paris. [https://www.oecdilibrary.org/docserver/f8d7880den.pdf?expires=1625431478&id=id&accname=guest&checksum=CF101FA4E0569E2](https://www.oecdilibrary.org/docserver/f8d7880den.pdf?expires=1625431478&id=id&accname=guest&checksum=CF101FA4E0569E2B2F21DB761416E2FD)
97 [B2F21DB761416E2FD](https://www.oecdilibrary.org/docserver/f8d7880den.pdf?expires=1625431478&id=id&accname=guest&checksum=CF101FA4E0569E2B2F21DB761416E2FD)
- OECD, (2019). *Providing quality early childhood education and care: Results
98 from the starting strong survey 2018*. OECD Publishing.
- Pasternak, R. (2002). *Chapters about Sociology of Education*. Volume II, Tel
99 Aviv, Ramat Aviv: Open University. (899-903).
- Patterson, M,G, West, M,A, Shackleton, V.J, Dawson, J.F, Lawthom, R,
Maitlis, S, Robinson, D.L, Wallace, A.M. (2005), Validating the organizational
climate measure: Links to managerial practices, productivity and innovation.
100 *Journal of Organizational Behavior*.; 26:379–408.
- Pfeffer, J. (2018). *The Overlooked Essentials of Employee Wellbeing*.
McKinsey Company, [https://www.mckinsey.com/business-functions/
101 organization/our-insights/theoverlooked-essentials-of-employee-well-being#](https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/theoverlooked-essentials-of-employee-well-being#).
- Phillips, D., Austin, L. J. E., Whitebook, M. (2016). The early care and
102 education workforce. *Future of Children*, 26(2), 139–158.
- Prosen, S., Vitulić, H. S. (2019). Anger in preschool teachers: Experience,
regulation and connection to mental health. *European Early Childhood
103 Education Research Journal*, 27(4), 468–478.
- Rohacek, M., Adams, G., Kisker, E. (2010). *Understanding Quality in Context:
Child Care Centers, Communities, Markets and Public Policy*. Washington DC:
104 Urban Institute.
- Ronfeldt, M., Loeb, S., Wyckoff, J. (2013). How teacher turnover harms
105 student achievement. *American Educational Research Journal*, 50(1), 4–36.
- Sackmann, SA. (2011), Culture and performance. In: Ashkanasy NM,
Wilderom CPM, Peterson MF, editors. *The handbook of organizational culture
106 and climate*. 2. Thousand Oaks, CA: Sage; pp. 188–224.
- Schein, E. (2017). *Organizational Culture and Leadership* (5th edn ed.).
107 Hoboken, NJ, USA: Wiley.
- Schneider, A. (2018), *Bureaucracy and administrative expenses*, Publisher of
108 the Episcopal Ordinariate, Limburg/Lahn.

- Sebastian, J., E. Allensworth, H. Huang (2016), The role of teacher leadership in how directors influence classroom instruction and student learning, 109 *American Journal of Education*.
- Shulman, L. (1987). Knowledge and teaching: Foundations of the new reform. 110 *Harvard Educational Review*, 57(1), 1–23.
- Sims, H. P., Lorenzi, P. (1992). *The New Leadership Paradigm*. Thousand 111 Oaks, Calif.: Sage.
- Sims, S. (2017). TALIS: Working conditions, teacher job satisfaction and retention *Department for Education Statistical Working Paper*. London: 112 Department of Education.
- Sims, S. (2018). *Essays on the recruitment and retention of teachers*. 113 University College London.
- Sinclair, C. (2008). Initial and changing student teacher motivation and commitment to teaching. *Asia-Pacific Journal of Teacher Education*, 36(2), 114 79–104.
- Slot, P. (2018), Structural characteristics and process quality in early childhood education and care: A literature review, *OECD Education Working 115 Papers*, No. 176, OECD Publishing, Paris.
- Smith, S., Lawrence, S. (2019). *Early care and education teacher well-being: Associations with children's experience, outcomes, and workplace conditions*. 116 Child Care & Early Education Research Connections.
- Srinivasan, A., Kurey, B. (2014). Creating a culture of quality. *Harvard 117 Business Review*, <https://hbr.org/2014/04/creating-a-culture-of-quality>
- Strehmel, P. (2016), Leadership in early childhood education – Theoretical and empirical approaches, *Journal of Early Childhood Education Research*, 118 Vol. 5/2, pp. 344-355.
- Stronge, J. H. (2018). *Qualities of effective teachers*. Alexandria, Virginia: 119 ASCD
- Struyven, K., Jacobs, K., Dochy, F. (2013). Why do they want to teach? The multiple reasons of different groups of students for undertaking teacher 120 education. *European Journal of Psychology of Education*, 28(3), 1007–1022.
- Tang, H., (2021), *Quality Planning and Assurance*, Wiley
- Toropova, A, Myrberg, E., Johansson, S, (2021) Teacher job satisfaction: the importance of school working conditions and teacher characteristics, 122 *Educational Review*, 73:1, 71-97
- Torres, L.L. (2022), School Organizational Culture and Leadership: Theoretical Trends and New Analytical Proposals. *Education Sciences*, 12, 254
- Traphagan, J. (2017). We're thinking about organizational culture all wrong. 124 *Harvard Business Review*.
- UNICEF, (2019), *White Paper, Quality Standards and Quality Assurance Systems for Pre-Primary Education*, UNICEF Education Section, Programme 125 Division, New York
- UNICEF, (2020), *Guidance on the Importance of Quality in Early Childhood Learning and Education in Latin America and the Caribbean Panama City*, 126 Autor: Elisa Hartwig.
- Verbeke W, Volgering M, Hessels M. (1998), Exploring the conceptual expansion within the field of organizational behavior: Organizational climate 127 and organizational culture. *Journal of Management Studies*; 35:303–329.

- Wenner, J., Campbell T. (2017), The theoretical and empirical basis of teacher leadership: A review of the literature, *Review of Educational Research*, Vol. 87/1, pp. 134-171.
- 128 Whalen, S. et al. (2016), A development evaluation study of a professional development initiative to strengthen organizational conditions in early education settings, *Journal of Applied Research on Children: Informing Policy for Children at Risk*, Vol. 7/2.
- 129 Williams, N. J., Glisson, C. (2014). Testing a theory of organizational culture, climate and youth outcomes in child welfare systems: a United States national study. *Child abuse & neglect*, 38(4), 757–767.
- 130 Wright, B. E., Moynihan, D. P., Pandey, S. K. Pulling the Levers: Transformational Leadership, Public Service Motivation, and Mission Valence. *Public Administration Review*, 2012, 72: 206–215.
- 131 Yoshikawa, H., Kabay, S. (2015), Evidence Base on Early Childhood Care and Education in Global Contexts. Paper commissioned for the *EFA Global Monitoring Report 2015*, Education for All 2000-2015: achievements and challenges.
- 132 Zarankin, T. G., Kunkel, D. (2019). Colleagues and Friends: A Theoretical Framework of Workplace Friendship, *Journal of Organizational Psychology*, 19(5).
- 133 Zee, M., Koomen, H. M. Y. (2016). Teacher self-efficacy and its effects on classroom processes, student academic adjustment, and teacher well-being: A synthesis of 40 years of research. *Review of Educational Research*, 86(4), 981–1015
- 134 Zeichner, K. (2014). The struggle for the soul of teaching and teacher education in the USA. *Journal of Education for Teaching*, 40(5), 551–568.
- 135 Zinsler, K. M., Denham, S. A., Curby, T. W., Chazan-Cohen, R. (2016). Early childhood directors as socializers of emotional climate. *Learning Environments Research*, 19, 267–290.
- 136 Žveglič, M. et al. (2022). Motivations for choosing a career and the expectations of Serbian and Slovenian preschool teachers of their own career development, *International Journal of Cognitive Research in Science, Engineering and Education (IJCRSEE)*, 10(1), 71-91.
- 138

**MINISTRY OF EDUCATION
"VALAHIA" UNIVERSITY OF TÂRGOVIȘTE
IOSUD – DOCTORAL SCHOOL OF ECONOMICS AND
HUMANITIES
FIELD: MANAGEMENT**

**SUMMARY OF THE PHD
THESIS**

**HUMAN-CENTERED MANAGEMENT, FOUNDATION OF
QUALITY CULTURE IN EARLY EDUCATION**

SCIENTIFIC ADVISOR

Prof. univ. dr. Delia Mioara POPESCU

PHD STUDENT

Florica MIU (ROTARU)

**Târgoviște
2023**

Content

Actuality, context and motivation of the research _____	39
The structure of the doctoral thesis _____	42
The methodological specificity of the research _____	43
Research objectives _____	44
Formulation of research hypotheses _____	45
Hypothesis testing _____	47
Conclusions after testing hypotheses _____	47
Final conclusions _____	49
Personal contributions _____	53
✓ Theoretical contributions in the field of management _____	53
✓ Experimental contributions _____	54
✓ Contributions to the development of scientific research _____	54
✓ Contributions to the optimization of the normative framework of management in early education _____	55
Research limits _____	55
Future Research Directions _____	56
Bibliography _____	56

➤ **The content of the doctoral thesis**

List of abbreviations/ 5

List of figures/ 6

List of tables/ 10

INTRODUCTION/ 12

CHAPTER 1 ORGANIZATIONAL CULTURE CENTERED ON QUALITY/16

1.1. The emergence of the quality culture in the organization/ 16

1.1.1. Quality, imperative of the modern organization/18

1.1.2. Organizational culture – conceptual benchmarks/21

1.1.3. Paradigm change in organizational culture/ 23

1.1.4. The Human Centered Management (HCM) model – the basis of the quality culture/ 24

1.2. Well-being at individual and organizational level - the essence of quality culture/ 27

1.2.1. The well-being of employees/ 28

1.2.2. Well-being at the organizational level/ 29

1.2.3. Facilitators of well-being – The LEAPmodel/32

CHAPTER 2 HUMAN-CENTERED MANAGEMENT AND QUALITY CULTURE IN THE PRESCHOOL ORGANIZATION/ 35

2.1. The distinctive features of preschool organizational culture/ 35

2.1.1. Conceptualization of quality in preschool organizations/ 36

2.1.2. The adoption of the Human Centered Management (HCM) model in the preschool organization/ 39

2.2. Human-centered management for the development of quality culture/ 41

2.2.1. The role of the preschool unit manager/ 41

2.2.2. The role of teaching staff/ 44

2.3. Ensuring the quality of the working environment / 46

2.3.1. Quality of working conditions/ 48

2.3.2. The well-being of teaching staff/ 50

2.4. The quality of the organizational climate/ 52

2.4.1. Quality of relationships/ 53

2.4.2. Collaboration and support for quality improvement/ 55

2.5 . The meaning of the educator's work/ 56

2.5.1. The motivation of teaching staff/ 58

2.5.2. Professional satisfaction/ 61

CHAPTER 3 DETERMINANTS OF QUALITY CULTURE IN PRESCHOOL ORGANIZATIONS IN THE EUROPEAN UNION AND IN ROMANIA/ 64

3.1. Determinants of the quality culture at the level of the European Union/ 64

3.1.1. Influence factors of the quality culture at the macro level of analysis/ 66

3.1.1.1. Working conditions of teaching staff/ 69

3.1.1.2. Competences and skills of the staff/ 70

3.1.1.3. Professional development opportunities/ 71

3.1.2. Influence factors of the quality culture at the meso level of analysis/ 71

3.2. Influencing factors of the quality culture in preschool organizations in Romania/ 72

3.2.1. The macro level of analysis/ 72

3.2.2. The meso level of analysis/ 79

3.2.3. The micro level of analysis/ 81

CHAPTER 4 EMPIRICAL RESEARCH OF INFLUENCE FACTORS FOR THE QUALITY CULTURE AND WELLBEING IN PRESCHOOL ORGANIZATIONS FROM ROMANIA/ 84

4.1. The context and motivation of the research/ 84

4.2. The methodological specificity of the research/ 85

4.2.1. Research objectives/86

4.2.2. Formulation of research hypotheses/ 87

4.3. Description of the research method/ 89

4.3.1. Elaboration of the questionnaire/ 90

4.3.2. Formation and determination of the sample/ 90

4.3.3 Information collection method/ 92

4.4. Analysis and interpretation of research results/ 92

4.4.1. Sample analysis/ 92

4.4.2. Teachers' perception of the analyzed items/ 98

4.5. Testing of formulated hypotheses/ 138

4.6. Conclusions after hypothesis testing/183

CHAPTER 5 PROPOSING A SELF-ASSESSMENT MODEL OF ORGANIZATIONAL CULTURE AND WELL-BEING IN EARLY CHILDHOOD EDUCATION / 186

5.1. Grounding of self-evaluation/ 186

5.2. Self-assessment model of organizational culture and well-being in early childhood education/ 188

5.2.1. Macro level/ 189

5.2.2. Mezzo level/ 192

5.2.3. Micro level/ 193

5.2.4. Risk assessment/ 196

FINAL CONCLUSIONS/ 202

PERSONAL CONTRIBUTIONS/ 206

Theoretical contributions in the field of management/ 206

Experimental contributions/ 206

Contributions to the development of scientific research/ 207

Contributions to the optimization of the normative framework of management in early education/ 207

RESEARCH LIMITS/ 208

FUTURE RESEARCH DIRECTIONS/ 208

BIBLIOGRAPHY/ 209

ANNEXES/ 218

***KEYWORDS: human-centered management,
organizational well-being, quality culture, early
childhood education***

The actuality, context and motivation of the research

Faced with new circumstances, the human being and the development of his capabilities are critically important dimensions in the development of all organizations. The massive increase in information and knowledge, the evolution of technology, the Internet and instant communications have led to an irreversible process of globalization, and in this environment education is a determining factor in the development of people, organizations, societies and countries.

The human being is at the center of every organization, and the ever-changing requirements bring new responsibilities to educational institutions and teachers, as transmitters and generators of knowledge. This environment, characterized by constant change, increases the challenges of educators and educational institutions, which must look for all possible opportunities to solve new problems and improve the quality of their work.

Therefore, educational systems that fail to integrate quickly and effectively into this new society and global economy lag behind development and progress. Under these conditions, the quality of education is an essential factor for development, and the search for solutions to the problems of management and quality in education must be addressed continuously.

In recent decades, the ideology of quality has become one of the most important and ambitious directions of activity for educational institutions, regardless of their level. Research emphasizes that organizations achieve quality standards and can provide the best service when the well-being of workers is central to the organization and people are at the center of all management objectives. Quality must be a central concern and a critical responsibility for preschool organizations in both the public and private sectors. The principles of human-centered management are essential today in the preschool education sector, for finding new ways to improve quality.

Quality in education is not a linear narrative, but is dependent on a multitude of interconnected factors. Today, these factors include the aftermath of the COVID 19 pandemic, the resource crisis and the reduction of public spending as a result of the

global economic and political crisis. All this leads to a systematic disharmony of the culture of quality in education ²and reveals a growing lack of trust in educational institutions.

Education systems today are under the weight of multiple expectations and aspirations, related to the transformation of societies, contribution to economic growth and innovation, overcoming social inequalities, employment opportunities for as many individuals as possible. In this context, improving the quality of education must be seen as a response, a necessity and a major responsibility.

pre-school teachers , in supporting parents, for the development of children's cognitive, social and emotional skills. Ensuring that all children receive a high-quality education is a crucial step in early childhood education. This need existed before the COVID-19 pandemic, but is even more urgent now that millions of children have been out of educational spaces, with young children in particular being left out of distance learning efforts.

Policymakers, parents, educators, and other stakeholders need information to drive program and policy improvements.

Preschool education and care is the first step on the ladder of lifelong learning. Therefore, all children must be able to benefit from quality pre-school education, regardless of their individual or family circumstances. For this reason, research must aim to **increase efficiency and a synergies to improve the quality of preschool education** , through efforts to collect, manage and analyze data about the preschool educational environment.

The doctoral thesis aims to identify the issues that decision-makers in Romania must take into account, in the development or revision of mechanisms for monitoring and ensuring the quality of preschool education services.

While a number of factors can be monitored as part of quality assurance systems, including staff performance and child development outcomes, this research focuses on factors that influence quality culture in preschool organizations.

Basic educational functions are permanently affected by information and communication technologies, changes in knowledge production systems and disciplinary development. In this context, it was opportune and useful to reflect on the conditions of the working environment, the practices, roles and relationships that

² Tang, H., (2021), *Quality Planning and Assurance*, Wiley.

intervene today, in defining a culture of institutional quality, in preschool units of public education in Romania.

The research carried out through the doctoral thesis, analyzed the perception of teachers in public preschool education in Romania, on the factors that affect organizational culture, through a lens of quality. The different perspectives of the teaching staff shed light on their barriers, problems, values and motivations, related to the improvement, development and quality assurance in preschool organizations. Highlighting their perceptions is in itself an important and necessary activity in the quality improvement process. The PhD thesis offers many perspectives, which should interest and engage various stakeholders, stimulate new policies and practices.

The deliberate importation of quality culture concepts and practices from other sectors into preschool organizations can lead to new forms of professionalism, the sharing of best practices, to renewed and revitalized quality cultures.

The identification of the influencing factors of the quality culture, at the level of preschool organizations (micro level of analysis), is particularly important for ensuring the organizational well-being. Real and sustained quality improvement must be seen as a shared responsibility, as a result of collaborative efforts between all parties involved in the educational process, requiring competent leadership, support and resources. Supporting the culture of quality refers to the recruitment and retention of qualified teachers and educators, supporting professional learning, providing appropriate resources for the learning environment, creating a positive working environment.

In Romania, the National Quality Framework for pre-university education guides the national objectives for continuous quality improvement. Government Decision no. 994/2020, established new quality standards for preschool education, which came into force starting from the 2021-2022 school year.

The new quality standards distinctly aim at ensuring well-being, access to education and equity in the provision of educational services, as essential dimensions of quality standards. On the other hand, the evaluation of the feedback provided by teachers, parents, students, preschoolers, through questionnaires and interviews, becomes particularly important.

Therefore, the influencing factors of the well-being of the participants in preschool education must be included in the internal and external quality assessment. The knowledge of these factors is particularly important, for the adoption of

improvement actions, the ARACIP guide for the internal and external evaluation of well-being, mentions the need to collect various data, objective and subjective, for this purpose.

The effective improvement of the quality of education can be achieved by researching well-being as a measurable variable and by providing as many conclusive data as possible in this regard.

The ARACIP Guide proposes collecting as much data as possible related to the assessment of well-being, as much information as possible about the influencing factors. On the other hand, it is recognized that this topic has not been the subject of research concerns in Romania until now.

All pre-school units must assess organizational well-being, using assessment tools of their choice, so this research is particularly timely in this context. The research undertaken through the doctoral thesis is subscribed to these requirements, to identify the factors that can affect the well-being in preschool organizations, it tries to present to the interested parties, an image of the culture of preschool organizations, in order to better understand them, improve them and to facilitate programs of change.

The structure of the doctoral thesis

Chapter 1, entitled **Quality-centered organizational culture**, considers quality as an imperative of the modern organization, proposes a series of conceptual benchmarks of organizational culture and quality culture in organizations. Analyzing the paradigm shift Considering the organizational culture, the Human Centered Management (HCM) Model and the LEAP Model emerge as basic models for research to analyze well-being and the facilitators of well-being at the individual and organizational levels, as essential objectives of ensuring quality.

Chapter 2, **Human-centered management and the culture of quality in the preschool organization**, conceptualizes quality in preschool organizations and describes the distinctive features of the culture of these organizations. On the other hand, it is proposed to develop the culture of quality in the preschool organization by adopting the Human Centered Management (HCM) model, in this context the role of the manager and the teaching staff is highlighted. Ensuring the quality of the work environment is determined by the organizational climate, the quality of working conditions and the quality of relationships. Collaboration and support for quality improvement are determining factors for teachers' well-being, ensuring their meaning,

motivation and professional satisfaction.

Chapter 3, Determinants of quality culture in preschool organizations in European Union and in Romania, analyzes a series of determinants of the culture of quality, on several levels of analysis. Thus, the working conditions of the teaching staff, the competences and skills of the staff and the opportunities for professional development are highlighted. The influencing factors of the quality culture in preschool organizations in Romania are highlighted on the macro, mezzo and micro levels of analysis.

Chapter 4, Empirical research of influence factors for the quality culture and wellbeing in preschool organizations from Romania explores teachers' opinions related to the conditions and way of working, the challenges, satisfactions and motivations of the profession, as well as the factors that influence the quality and state well at the level of preschool units.

Chapter 5, entitled, Proposing a self-assessment model of organizational culture and well-being in early childhood education , grounds and proposes a self-assessment model of organizational culture and well-being in preschool units.

The methodological specificity of the research

The specialized literature in the field of education suggests that an essential way to ensure process quality is to facilitate a positive organizational culture and climate that supports staff and their professional development.

Organizational culture describes the shared behavioral expectations and norms that characterize and direct behavior in the preschool organization's work environment. Its importance is due to its influence on how employees prioritize and perform work tasks, how they make sense of events in their work environment, and how they experience the psychological impact of the work environment on their personal well-being.

In preschools, cultural norms are associated with how educators relate to children, their level of availability and responsiveness to them , the types of relationships they can form with children and families, the specific practice models they use, for the safety and well-being of children.

The empirical and theoretical researches of the organizational culture have led to the identification of some of its strategic dimensions, which affect the behavior of

employees and the criteria of results. The organizational culture model based on Human Centered Management, puts the people in the organizations in the foreground, represents a vision that aligns with the objectives of the research undertaken in this doctoral thesis.

Working conditions, organizational climate and the meaning of work are important determinants of the quality of jobs in preschool units.

The working conditions simultaneously contribute to the increase in the well-being of the employees and to the increase in the quality of their work. Organizational climate is important for the results of preschool organizations due to its effects on employee motivation and job satisfaction, which are associated with increased quality of educational services. And to be engaged, educators need to feel that their work has meaning, being valued for their results and effort.

A timely and effective alternative to accelerate the transformation of organizational culture is considered to put people in the forefront of organizations. The Human Centered Management (HCM) approach is not new, but focusing on people's well-being is seen today as a solution to optimize worker performance in a sustainable way.

The HCM approach pays attention to aspects that affect people's work, such as physical and mental health, personal vitality, employability, including continuous improvement of skills, competences and personal development, motivation, engagement and resilience. All of these dimensions of employee well-being are necessary for individuals to develop sustainable careers in ever-changing labor markets. Researchers and managers alike are showing increased interest in the topic of organizational culture and effective management models that improve quality.

Research objectives

The understanding of the importance of the early years of preschool education is growing, and during this critical period, the effort to create public policies and programs that support the quality of educational services must be joint, and in many ways, must keep pace with change.

The research aimed to highlight the realities faced by the preschool education system, how systemic changes are perceived at the level of preschool organizations.

Quality in preschool education introduces the meanings of meeting children's

needs, creating, transferring and evaluating knowledge, training and continuous improvement of teachers. The results paradigm includes the themes of satisfying the needs, interests and expectations of children and parents, but also the recognition and respect of the work done by educators, in the sense of their satisfaction and motivation. The objectives and results reveal the dimension of the concept of quality in the preschool education institution, this being the result of the involvement of several interested parties in the quality assurance processes.

Organizational well-being refers to preschool units' ability to achieve quality standards and an organizational culture based on trust and ethics, where leaders and employees feel satisfied with the work environment and social relationships. Organizational well-being is a precondition for optimizing work commitment, performance and long-term sustainability, being inextricably linked to the quality of organizations.

The fundamental objective of the research is to identify the way in which the organizational culture influences the well-being and quality in preschool organizations in Romania.

In order to fulfill the fundamental objective of the research, the following derived objectives were formulated:

- **Analysis of organizational culture of quality** in the preschool unit, from the perspective of the quality of the working environment.
- **Investigating the relationship between organizational well-being and organizational culture of quality** in the preschool unit.
- **Analysis of the influence of well-being** in the preschool unit, on the quality of educational **services**

Formulation of research hypotheses

Organizational culture within the preschool organization can be seen and compiled from the typical behavior patterns of its members. Within an educational system, organizational culture affects teaching and learning activities.

An organizational culture focused on autonomy, learning and performance increases employee job satisfaction and generates continuous quality improvement. The success of the quality pedagogical activity depends on the motivation, the setting of the objectives and the desire for growth of the teaching staff.

Motivation is influenced by various individual and organizational factors related

to career development, competence, ambitions, communication skills and educational preparation. Other factors are related to work relations and organizational climate, a preschool teacher's relationship with colleagues and management.

The well-being of educators, like all employees, is closely related to the quality of practices, policies and procedures in their work environment. Organizational climate is an aggregate construct consisting of educators' shared perceptions of how their work environment affects their own well-being.

Employees' perceptions of the impact of the work environment on personal well-being form the basis for understanding the organizational climate of the preschool organization. When teachers in a preschool organization share similar perceptions, these individual perceptions can be aggregated to characterize its organizational climate. Organizational climate is important for the outcomes of preschool organizations due to its effects on employee motivation and work attitudes, job satisfaction, and organizational commitment, all of which are associated with the quality of work in the organization.

The establishment of the hypotheses assumed their framing in the context of the conducted research and the grouping of the variables of the questionnaire on thematic maps. The hypotheses formulated in the context of the doctoral thesis represent statements about the relationships between the variables analyzed through the research carried out. Hypothesis statements contain several variables that are measurable or potentially measurable and specify how the variables are related to each other. The following 3 hypotheses were formulated .

Research hypotheses and correlation with derived objectives

	Hypotheses	Derived objectives
Hypothesis 1	There is a positive correlation between the quality of the work environment and the organizational culture of quality.	Analysis of the organizational culture of quality in the preschool unit, from the perspective of the quality of the working environment.
Hypothesis 2	Organizational quality culture has a positive relationship with organizational well-being.	Investigating the relationship between organizational well-being and organizational culture of quality in the preschool unit.
Hypothesis 3	The quality of educational services is positively correlated with organizational well-being.	Analysis of the influence of well-being in the preschool unit, on the quality of educational services.

Hypothesis testing

The formulated statistical hypotheses represent statements regarding unknown characteristics of the variables analyzed in the scientific research. To fulfill the established research objectives and test the stated hypotheses, the data generated by submitting the questionnaire were used.

In order to test the hypotheses proposed in the PhD thesis, it was necessary to formulate a statistical model that represents the empirical phenomenon studied, as well as to identify the items that need to be taken into account. The questionnaire used in the research was designed to measure a number of latent variables that are difficult to measure directly. For this purpose, the questions were classified according to the dimensions necessary for the research, so that they measure the different constructs of interest. In order to obtain as much information as possible, starting from the data set resulting from the application of the questionnaire, inductive analysis techniques were used.

The statistical model used assumed the grouping of items on relevant dimensions for the research. These composite variables were made through a specific averaging method, the original variables being continuous, simple averages of the item scores were made. Composite indices were used as either dependent (ie, outcome) or independent (factor) variables in subsequent analyses. This approach reduced the number of variables included in the analyzes and at the same time accumulated the information derived from several analyzed aspects, in a single index. By creating composite indices, new data analysis perspectives could be promoted, obtaining conclusive results for hypothesis testing, related to the quality of the work environment, the organizational culture of quality, the quality of education and the organizational well-being .

Conclusions following hypothesis testing

The final point of testing the statistical hypotheses proposed in the doctoral thesis was to formulate conclusions with a high level of confidence. By testing the hypotheses, we tried to confirm or disprove three assumptions about the quality of the work environment, the organizational culture of quality, the quality of educational services and the state of well-being, in preschool units of public education in Romania.

To test Hypothesis 1, summative variables describing the quality of the work environment and the dimensions of the organizational culture of quality in preschool units were constructed. The correlations between the summative variables working conditions, organizational climate, work commitment of teaching staff and the summative variables learning, autonomy and professional satisfaction, confirmed the linear, statistically significant relationships between them.

The association between the analyzed variables is positive, low, moderate or high, demonstrating that they tend to increase or decrease at the same time as follows:

- **the increase in the quality of working conditions** is significantly correlated with the increase in the learning variable ($r=0.565$), the increase in autonomy (0.613), the increase in professional satisfaction ($r=0.397$);
- **the increase in the quality of the organizational climate** is significantly correlated with the increase in learning ($r=0.681$), an increased autonomy (0.462) and the increase in professional satisfaction ($r=0.612$);
- **the increase in work engagement** is moderately correlated with the increase in learning ($r=0.551$), autonomy (0.507) and professional satisfaction (0.529).

Hypothesis 1 is confirmed, there is a positive correlation between the dimensions that describe the quality of the work environment and those that make up an organizational culture of quality in kindergartens in Romania.

For the testing of Hypothesis 2, summative variables were constructed that describe the dimensions of the organizational culture of quality and some defining aspects for the well-being in preschool units. The correlations between the summative variables learning, autonomy, professional satisfaction, and the organizational well-being composite index, confirmed the linear, statistically significant relationships between them. The association between the analyzed variables is positive, moderate or high, demonstrating that they tend to increase or decrease at the same time as follows:

- **the increase in well-being in preschool units** is significantly correlated with the increase in learning ($r=0.685$), increased autonomy ($r=0.526$) and increased professional satisfaction ($r=0.575$).

Hypothesis 2 is confirmed, there is a positive correlation between the dimensions that make up the organizational culture of quality and the aspects that contribute to the well-being in preschool units in Romania.

To test **Hypothesis 3**, summative variables describing the dimensions of the quality framework of educational services and the composite index of organizational well-being in preschool units were constructed. Correlations between the summative variables evaluation and monitoring, professional development of educators, legislative regulations and funding, accessibility and facilities of the preschool organization, conditions and learning environment, pedagogical approaches and curriculum, and the composite index organizational well-being, confirmed the linear relationships, statistically significant of these. The association between the analyzed variables is positive, low, moderate or high, demonstrating that they tend to increase or decrease at the same time as follows:

- **evaluation and monitoring** that support quality are moderately correlated with the increase in organizational well-being ($r= 0.521$);
- **the professional development of educators** is correlated to a relatively low extent with organizational well-being ($r= 0.203$);
- **legislative regulations and financing** are moderately correlated with the increase in organizational well-being ($r= 0.534$);
- **the accessibility and facilities of the preschool organization** are also correlated with the organizational well-being ($r= 0.622$);
- **the learning conditions and environment** are highly correlated with the increase in organizational well-being ($r=0.717$);
- **pedagogical approaches and the curriculum** are highly correlated with the increase in organizational well-being ($r= 0.615$).

Hypothesis 3 is confirmed, there is a positive correlation between the dimensions of the quality of educational services and the aspects that contribute to the well-being in preschool units in Romania.

Final conclusions

An effective process of self-assessment and quality improvement requires the existence of a commitment to continuous quality improvement, a framework for continuous improvement of the preschool organization's services. Reflection must be

embedded in the practice of educators, by reflecting critically on all areas of quality, they can continuously improve their work.

The main objective provided in the management plans of preschool units in Romania is the implementation of the educational policy of the Ministry of Education . At the basis of the fulfillment of this objective, there must be the knowledge and compliance with the legislation in force, the creation of the conditions for quality assurance in education, the development of the self-evaluation capacity of the preschool organization, the correct and consistent application of the principles of educational management and the consolidation of the organizational culture.

The organizational culture of quality and policy related to the well-being of the preschool organization must guide all interactions with children, to promote positive behavior and relationships, to create a safe and respectful environment for children, parents and educators.

The activity of educators must be based on a rich repertoire of pedagogical practices, requiring a holistic relational approach, to promote children's learning, planning and implementing learning through play, through flexible learning spaces that respond to children's interests and needs. Curriculum decision-making contributes to each child's learning and development outcomes in relation to their identity, community connection, well-being and effective communication. For this reason, the knowledge, strengths, ideas, culture, skills and interests of the teaching staff are the basis of educational services.

All aspects of the educational program, including daily routines, must be organized in ways that maximize each child's learning opportunities. Children's learning and development must be assessed as part of a continuous cycle of observation, analysis, documentation, planning, implementation and reflection.

Critical reflection on children's learning and development, both as individuals and in groups, must be included in the planning and implementation of educational programs. Families should be informed about the educational program and the progress of their children. Families' expertise, culture, values, beliefs must be respected and parents should participate in decision-making about their child's learning and well-being.

On the other hand, the creation of physical and social environments adapted for the learning process have a positive impact on children's learning. Of great importance in achieving this objective are capitalizing on the cultural and social

contexts of children and their families, assessing and monitoring children's learning to inform provision and support children in achieving learning outcomes, building relationships and partnerships with families and others service providers and agencies to work collectively to provide the child with a quality learning environment.

Management, educators and staff must be aware of their roles and responsibilities to meet the needs of each child. Outdoor and indoor spaces, buildings, furniture, equipment, facilities and resources must be fit for purpose, supporting access for every child. Outdoor learning environments should be developed for play-based learning experiences that enhance children's development. The teacher/child ratio must be maintained at all times and teaching staff must have appropriate qualifications.

Communication, participation and respect among educators must be a high priority. Regular staff meetings with the professional community help share professional learning opportunities. Conversations between educators and educators and parents should be used to discuss and reflect on children's learning and the practices used.

Early childhood education presupposes a professional learning community, so continuous professional development and learning must be encouraged and supported. Educators need to be supported and encouraged to use their skills, strengths and interests and share them with other educators. The professional development of educators, by participating in training and development programs, by exchanging good practices, is particularly important. The performance of educators and staff members needs to be regularly assessed and individual plans put in place to support their development.

Teachers must develop respectful, reciprocal relationships with children. The educator model helps children understand the feelings and rights of others and creates a culture of inclusion. Each child will be supported to regulate their own behavior, respond appropriately to the behavior of others and communicate effectively to resolve conflicts, develop self-help skills and strategies for conflict management, using appropriate language and gestures .

More than a monolithic variable, organizational culture in a school context is procedural and dynamic, being the result of the combination of several internal and external factors. Far from being theoretically and empirically exhausted, organizational culture research is now one of the fundamental pillars for understanding how

educational organizations promote equity, inclusion and democracy.

An organizational environment in which there is a culture of quality represents an environment in which employees follow quality rules and recognize the value of their teammates, with whom they work together. For quality improvement to be embraced by the entire staff, it must align with each person's values. When a connection is developed between what really matters in one's life and what one achieves professionally, work takes on a different meaning. When people feel good at work, an intrinsic environment of quality can develop, and the enthusiasm and internal desire to improve is supported by a culture of quality.

The research undertaken through the PhD thesis reveals to stakeholders a complex picture of the culture of preschool organizations in order to better understand them, improve them and facilitate programs of change. For the purpose of academic research, it was particularly important to reveal what really happens in this organizational environment, this being facilitated by the long practical experience in this field, of the author of the doctoral thesis.

The optimal organizational culture is human-centered, enhanced when trusting bonds are created with all relevant stakeholders as a necessary condition for long-term sustainability. It is also the best way to make a substantial contribution to the common good and to building a culture of well-being.

Certainly, researching the various dimensions of organizational culture and well-being is part of the quality improvement effort, by defining data analysis models, determining risks and root causes, and implementing improvements.

The PhD thesis offers a different, particularly current perspective to those interested in quality assurance in preschool education, as well as to researchers in other fields of interest. The author's intention was to bring to the fore, the way in which the organizational well-being must be integrated into the culture of the preschool organization, in order to increase the quality of education. Managers of preschool units have an important role and increased responsibility in the overall improvement of the activity. This is best achieved by creating an environment where people feel valued and are given the guidance and support they need to develop. It is about forming a shared vision that inspires and creates meaning in the day-to-day work of the preschool organization. Everyone involved in this activity must align to a common goal, a team where each team member is focused on the common goal of educating children and ensuring the well-being of all.

Quality education and care early in life leads to better health, education and employment outcomes later in life. The early years are critical for establishing self-esteem, resilience, healthy growth and the ability to learn. Quality education and care shapes every child's future and lays the foundation for development and learning. High-quality early childhood education and care programs must continually improve . Continuous improvement must begin with preschool principals engaging in reflection on strengths and areas for growth through self-assessments, feedback from peers and parents, and data collected about the quality of education, classroom or childcare . Professional development should be linked to areas of need for improvement, and programs as a whole should annually update their goals, objectives and service improvement strategies.

Personal contributions

The research carried out as part of the doctoral thesis, analyzed the perception of teachers in public preschool education in Romania, on the factors that affect the organizational culture in preschool units. The different perspectives of the teachers highlighted their barriers, problems, values and motivations, related to improvement, development and quality assurance in preschool organizations.

Highlighting teachers' perceptions is in itself an important and necessary activity in the quality improvement process. The PhD thesis offers multiple perspectives, which should interest and engage the various stakeholders, stimulate new policies and practices.

The deliberate importation of quality culture concepts and practices from other sectors into preschool organizations can lead to new forms of professionalism, the sharing of best practices, to renewed and revitalized quality cultures .

The research undertaken concerned a wide range of aspects, subordinated to the dimensions of organizational culture and well-being within preschool units in public education in Romania, from which comparative, quantitative and qualitative information was derived.

✓ Theoretical contributions in the field of management

The organizational culture model based on Human Centered Management, which puts the people in the preschool units in the foreground, represented a vision

that overlapped with the objectives of the research undertaken through the doctoral thesis.

The doctoral thesis describes quality, as an imperative of the modern organization, proposes a series of conceptual benchmarks of organizational culture and quality culture in organizations. Taking organizational culture into account, the Human Centered Management (HCM) Model and the LEAP Model emerged as basic models for research to analyze individual and organizational well-being and well-being facilitators as essential assurance targets quality.

Theorizing human-centered management and quality culture in the preschool organization, the doctoral thesis conceptualizes quality in preschool organizations and describes the distinctive features of the culture of these organizations.

✓ **Experimental contributions**

Researching quality in preschool organizations has required the exploration of a complex range of analytical dimensions.

The organizational social context was analyzed through the prism of two key dimensions, organizational culture and organizational climate, which relate differentially and significantly to organizational and individual performance and results. In this context, it was opportune and useful to reflect on the conditions of the working environment, the practices, roles and relationships that intervene today, in defining a culture of institutional quality, in preschool units of public education in Romania.

As determinants of the quality culture in preschool organizations in the European Union and in Romania, the working conditions of the teaching staff, the skills and abilities of the staff and the opportunities for professional development were highlighted.

The empirical research undertaken was based on the establishment of general and derived objectives, the formulation and testing of viable working hypotheses.

The influencing factors of the quality culture in preschool organizations in Romania are evaluated on macro, mezzo and micro levels of analysis.

✓ **Contributions to the development of scientific research**

The research carried out in the doctoral thesis proposes the development of the culture of quality in the preschool organization, by adopting the Human Centered

Management (HCM) model, in this sense the role of the manager and teaching staff is highlighted.

The questionnaire-based investigation allowed both the formulation of conclusions and the creation of a self-assessment model of organizational culture and well-being, for early education school units.

✓ **Contributions to the optimization of the normative framework of management in early education**

The doctoral thesis will be able to be used to document several aspects (dimensions and factors) of well-being at the level of preschool organizations. The new quality standards for preschool education, which came into force starting from the 2021-2022 school year, distinctly aim at ensuring well-being, access to education and equity in the provision of educational services, as essential dimensions of quality standards.

The research undertaken is subscribed to these requirements, to identify the factors that can affect the well-being in preschool organizations, it tries to present to the interested parties, an image of the culture of preschool organizations, in order to better understand them, improve them and facilitate change programs .

Limits of research

The research provided rich and rigorous data, but the lack of time can be considered a limitation in this endeavor, a more extensive research period would have contributed to obtaining a greater number of responses.

The data collection process involved the retransmission of emails with the request to complete the questionnaire.

The questionnaires were sent to the official addresses of the preschool units, so there is a possibility that they were completed by people with management positions, and the respondents have biases towards the data and results, which support their hypotheses or arguments. So there is the possibility of showing prejudices or biases in the teachers' answers, consciously or not.

Future research directions

Studying the interplay between organizational culture variables and well-being in preschool organizations is clearly of considerable importance and intrinsically context-dependent.

A wide range of factors and cultural contexts can be potentially detrimental to quality culture in preschool organizations, so research needs to examine the variation in context factors as much as possible.

We need to further expand knowledge about the factors that influence well-being, as well as their implications for the quality of services in preschool facilities.

Bibliography

1. Allen, R., Burgess, SM, Mayo, J. (2018). The teacher labor market, teacher turnover and disadvantaged schools: New evidence for England. *Education Economics* , 26(1), 4–23
2. Bandura, A. (1989), Self-Regulation of Motivation and Action Through Internal Standards and Goal Systems. In LA Pervin (ed.), *Goal Concepts in Personality and Social Psychology* . Hillsdale, NJ: Erlbaum.
3. Bandura, A. (1991). Social Cognitive Theory of Self-Regulation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* , 1991, 50: 248–287
4. Barnard, CI (1938). *The Functions of the Executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
5. Basuki, S., Novitasari, D., Fahlevi, M., Nadeak, M., Fahmi, K., Pebrina, E.,. (2020). Performance analysis of female employees in the COVID-19 pandemic period: The effects of readiness for change and effectiveness of transformational leadership. *Solid State Technology*, 63, 201–217.
6. Bateman, T., Snell, S. (2010), *Management: Leading and Collaborating in the Competitive World with Connect Plus* , McGraw-Hill, Irwin.
7. Bergmark, U., Lundström, S., Manderstedt, L., Palo, A. (2018). Why become a teacher? Student teachers' perceptions of the teaching profession and motives for career choice. *European Journal of Teacher Education* , 41(3), 266–281.
8. Beutell, NJ, Gopalan, N. (2019). Pathways to work-family synergy: resources, affect and well-being. *Journal of Family Studies* , 1–17.
9. Beutell, N., Kuschel, K., Lepeley, MT, (2021), *The New Organizational Culture, Human Centered Organizational Culture*, Routledge.
10. Bloom, P. (2010), *Measuring work attitudes in the early childhood setting: Technical manual for the Early Childhood Job Satisfaction Survey and the Early Childhood Work Environment Survey* , McCormick Center for Early Childhood Leadership, Wheeling, IL.
11. Bloom, PJ, Hentschel, A., Bella, J. (2010). *A Great Place to Work: Creating a Healthy Organizational Climate* , LakeForest; IL: New Horizons.

- Borman, GD, & Dowling, NM (2008). Teacher attrition and retention: A meta-analytic and narrative review of the research. *Review of Educational Research* , 78(3), 367–409
- Carroll-Meehan, C., Bolshaw, P., Hadfield E. (2017), New leaders in Early Years: making a difference for children in England, *Early Child Development and Care* , Vol. 189/3, pp. 416-429 ,
- CE (2021), ET 2020, *Working group Early Childhood Education and Care, How to recruit, train and motivate well-qualified staff* .
- ICE, (2018), *Commission Staff Working Document Accompanying The Document Proposal For A Council Recommendation on High Quality Early Childhood Education and Care Systems*, SWD/2018/173 final - 2018/0127, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX:52018SC0173>
- CE, (2019), *Council Recommendation on High-Quality Early Childhood Education and Care Systems* , adopted by the Council at its 3693rd meeting held on 22 May 2019, Official Journal CE., Brussels.
- CE, (2019). *EACEA/Eurydice, Key Data on Early Childhood Education and Care in Europe – 2019 Edition. Eurydice Report* . Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- CE, (2021), *Toolkit for inclusive early childhood education and care (ECEC), Providing high quality education and care to all young children* , Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Chatman, JA, O'Reilly, CA (2016). Paradigm lost: Reinvigorating the study of organizational culture. *Research in Organizational Behavior* , 36, 199–224.
- Cheruvu, R., et al. (2015). Race, isolation, and exclusion: What early childhood teacher educators need to know about the experiences of preservice teachers of color. *Urban Review* , 47.
- Chong, S., Lu, T. (2019). Early Childhood Teachers' Perception of the Professional Self and In Relation to the Early Childhood Communities. *Australian Journal of Teacher Education* , 44(7). <https://ro.ecu.edu.au/ajte/vol44/iss7/4>
- Corbett, HD; Firestone, WA; Rossman, GB (1987). Resistance to planned change and the sacred in school cultures, *Educational Administration Quarterly* , 23, 36–59.
- Corr, L., Cook, K., LaMontagne, AD, Davis, E., Waters, E. (2017). Early childhood mental health educator: Performing the national quality standard. *Australasian Journal of Early Childhood* , 42(4), 97–105.
- Cumming, T., Logan, H., Wong, S. (2020). A critique of the discursive landscape: Challenging the invisibility of early childhood educators' well-being. *Contemporary Issues in Early Childhood* .
- Cumming, T., Wong, S., Logan, H. (2021), Early childhood educators' well-being, work environments and 'quality': Possibilities for changing policy and practice, *Australasian Journal of Early Childhood* , Vol. 46 (1) 50–65
- Cumming, T., Wulff, E., Wong, S., Logan, H. (2020). *Australia's hidden hazardous workplaces* . Bedrock.
- Cummings, TG, Worley, CG (2005). *Organization Development and Change* . Mason, Ohio: South-Western Thomson.

Daily, S. et al. (2018), *Culture of continuous learning project: A literature review of the Breakthrough Series Collaborative*, Office of Planning Research and Evaluation, Administration for Children and Families, US Department of Health and Human Services, Washington, DC.

Darling-Hammond, L., (2020) Implications for educational practice of the educational science of learning and development, *Applied Developmental Science*, 24:2, 97-140.

Day, C., Sammons, P., Stobart, G., Kington, A., Gu, Q. (2007). *Teachers matter: Connecting lives, work and effectiveness*. Maidenhead: Open University Press.

De Wet, NC (2011). Educator-on-educator workplace bullying: A phenomenological study. *Africa Education Review*, 8, 450–466.

Deci, EL, Ryan, RM (2012), Self-Determination Theory. In Van Lange, PAM, Kruglanski, AW, and Higgins, ET (eds.). *Handbook of Theories of Social Psychology*, pp. 416–436. Los Angeles: Sage.

Dennis, SE (2010). *Looking at quality in early childhood education through an ecological lens*. Paper presented at the annual meeting of the American Educational Research Association. Denver, Colorado.

Dennis, SE, O'Connor, E. (2013). Reexamining quality in early childhood education: Exploring the relationship between the organizational climate and the classroom. *Journal of Research in Childhood Education*, 27, 74-92.

Douglass, A. (2017), *Leading for Change in Early Care and Education: Cultivating Leadership from Within*, Teachers College Press, New York, NY.

Douglass, A. (2019) *Leadership for quality early childhood education and care, OECD Education Working Papers 211*, OECD Publishing.

Duhigg, C. (2016). *What Google has learned from trying to build the perfect team*, available at <https://www.nytimes.com/2016/02/28/magazine/what-google-learned-from-its-quest-to-build-the-perfect-team.html>

Eadie, P., Levickis, P., Murray, L., Page, J., Elek, C., Church, A. (2021). Early childhood educators' well-being during the COVID-19 pandemic. *Early Childhood Education Journal*. 49, 903–913

Ehrhart, M., Schneider, B., & Macey, W. (2014). *Organizational Climate and Culture*. New York: Routledge.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., and Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*. 71, 500–507. doi: 10.1037/0021-9010.71.3.500

Ely, RJ, & Padavic, I. (2020). What's really holding women back? *Harvard Business Review*, 98(2), 58–67.

Epstein, JL, (2010), 'School/Family/Community Partnerships: Caring for the children we share', *Phi Delta Kappan*, vol. 92, no. 3, November, pp. 81-96.

Essens, P., Lepeley, MT (2019). Wellbeing @ work: Is it enough to relieve stress? in P. Ochoa, MT Lepeley and P. Essens, *Wellbeing for Sustainability in the Global Workplace*. United Kingdom: Routledge.

Eurofound, (2019), *Challenges and prospects in the EU: Quality of life and public services*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.

Evans, L. (1997). Addressing problems of conceptualization and construct validity in researching teachers' job satisfaction. *Educational Research*, 39(3), 319–331 p. 328.

- Fantuzzo, J., Tighe, E (2000). Family Involvement Questionnaire: A Multivariate Assessment of Family Participation in Early Childhood Education. *Journal of educational psychology* . Vol, 92, No. 2, 367-376.
- 46
- Gallup. (2017). *State of the Global Workplace* . Gallup Press.
- 47
- Glisson C, James LR. (2002), The cross-level effects of organizational culture and climate on the access to mental health care in child welfare and juvenile justice. *Journal of Organizational Behavior* . 23: 767–794
- 48
- Glisson, C, Schoenwald, SK, Kelleher, K, Landsverk, J, Hoagwood, KE, Mayberg, S, Green, P (2008), The Research Network on Youth Mental Health. Therapist turnover and new program sustainability in mental health clinics as a function of organizational culture, climate, and service structure. *Administration and Policy in Mental Health* . 35:124–133.
- 49
- Gupta, V. (2020). *First among Equals: TREAT Leadership for LEAP in a Knowledge-Based World* . New Delhi: Bloomsbury.
- 50
- Gupta, V., Gopalan, N. (2021), LEAP: A New Organizational Culture Framework for Knowledge-Intensive Organizations, in Lepeley, M. Teresa., et. all, (2021), *Human Centered Organizational Culture* , Routledge
- 51
- Hal GR, Fernandez, S., Malatesta, D., (2021), *Understanding and Managing Public Organizations* , 6th Edition, Wiley .
- 52
- Harter, J. (2018). Dismal Employee Engagement Is a Sign of Global Mismanagement. *Gallup Organization* .
<https://www.gallup.com/workplace/231668/dismal-employee-engagement-sign-global-mismanagement.aspx>.
- 53
- Hartnell, CA, Ou, AY, Kinicki, A. (2011), Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. *Journal of Applied Psychology* .; 96:677–694.
- 54
- Harvard Business Review (2020). Why Employee Experience Initiatives Fall Short Idea Watch. *New Research and Emerging Insight* , 15 – 22.
- 55
- Hayes, P., (2020), *Why Quality is Important and How It Applies in Diverse Business and Social Environments* , Vol.I, Bussines Expert Press.
- 56
- Heinz, M. (2015). Why choose teaching? An international review of empirical studies exploring student teachers' career motivations and levels of commitment to teaching. *Educational Research and Evaluation* , 21(3), 258–297.
- 57
- ILO, (2014). *ILO Policy Guidelines on the promotion of decent work for early childhood education personnel* . p. 14.
- 58
- Ingersoll, R. (2017). Misdiagnosing America's teacher quality problem. In GK LeTendre & M. Akiba (Eds.), *International handbook of teacher quality and policy* (pp. 79–96). London: Routledge.
- 59
- Ingersoll, RM (2001). Teacher turnover and teacher shortages: An organizational analysis. *American Educational Research Journal* , 38(3), 499–534.
- 60
- Irvine, S., Thorpe, K., McDonald, P., Lunn, J., Sumsion, J. (2016). Money, love and identity: Initial findings from the National ECEC Workforce Study. Brisbane, Queensland QUT: Summary report from the national ECEC Workforce Development Policy Workshop.
- 61

- James, LR, Choi, CC, Ko, CE, McNeil, PK, Minton, MK, Wright, MA, Kim, K. (2008), Organizational and psychological climate: A review of theory and research. *European Journal of Work and Organizational Psychology* .; 17:5–32.
- 62 Jennings, PA (2015). Early childhood teachers' well-being, mindfulness, and self-compassion in relation to classroom quality and attitudes towards challenging students. *Mindfulness*, 6, 732–743.
- Jennings, PA, Brown, JL, Frank, JL, Doyle, S., Oh, Y., Davis, R., et al. (2017). Impacts of the CARE for Teachers program on teachers' social and emotional competence and classroom interactions. *Journal of Educational Psychology*, 62 109(7), 1010–1028
- Johnson, SM, Kraft, MA, & Papay, JP (2012). How context matters in high-need schools: The effects of teachers' working conditions on their professional satisfaction and their students' achievement. *Teachers College Record*, 63 114(10), 1–39.
- Jovanovic, J. (2013). Retaining early childcare educators. *Gender, Work & Organization* , 20(5), 528–544.
- Kammerman, SB (2017), Background paper prepared for the Education for All Global Monitoring Report, *Strong foundations: early childhood care and education, A global history, of early childhood education and care* , Paper commissioned for the EFA Global Monitoring Report, Strong foundations : 65 early childhood care and education.
- Kelliher, C., Richardson, J., Boiarintseva, G. (2019). All of work? All of life? Reconceptualising work-life balance for the 21st century. *Human Resource Management Journal* , 29(2), 97–112.
- 66 Langeloo, A., Mascareño Lara, M., Deunk, MI, Klitzing, NF, Strijbos, JW (2019). A systematic review of teacher–child interactions with multilingual young children. *Review of Educational Research* , 89(4), 536–568
- 68 Lepeley, MT (2019a). *EDUCONOMY. Unleashing Wellbeing and Human Centered Sustainable Development* . Information Age Publishing.
- 70 Lepeley, MT (2019b). *EDUQUALITY. Human Centered Management in Education. A Model for Deployment , Assessment and Sustainability*. US: Information Age Publishing.
- 71 Lepeley, MT (2021). Soft Skills: The lingua franca of Human Centered Management. In MT Lepeley, N. Beutell, N. Abarca, P. Essens, N. Majluf (Eds.). *Soft Skills for Human Centered Organizational and Global Sustainability* . USA: Routledge.
- 72 Lepeley, MT, Kuschel, K., Beutell, N., Pouw, N., Eijdenberg, E. (Eds.). (2020). *Wellbeing of Women in Entrepreneurship. A Global Perspective* . Abingdon, UK: Routledge.
- 73 Lepeley, MT, (2021), *Human Centered Organizational Culture* , Routledge.
- 74 Lepeley, MT (2017). *Human Centered Management: 5 Pillars of Organizational Quality and Global Sustainability 1st Edition* , Routledge, 75 United Kingdom.
- Levi, A. (2008). *Management and Leadership: Change and Innovation* . 76 Ramat-Gan: Rimonem
- Lin, E., Shi, Q., Wang, J., Zhang, S., Hui, L. (2012). Initial motivations for teaching: Comparison between preservice teachers in the United States and 77 China. *Asia-Pacific Journal of Teacher Education* , 40(3), 227–248.

- Liu, LB, Song, H., Miao, P. (2018). Navigating individual and collective notions of teacher well-being as a complex phenomenon shaped by national context. *A Journal of Comparative and International Education* , 48(1), 128–146
- 78 Locke, EA, Latham, GP (1990), *Work Motivation: The High Performance Cycle*. In U. Kleinbeck and others (eds.), *Work Motivation* . Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- 79 Logan, H., Cumming, T., Wong, S. (2020). Sustaining the work-related well-being of early childhood educators: Perspectives from key stakeholders in early childhood organizations. *International Journal of Early Childhood* , 52, 80 95–113
- London, M., Noe, RA (1997). London's career motivation theory: An update on measurement and research. *Journal of Career Assessment* , 5(1), 61–80
- 81 Lunneblad, J., Garvis, S. (2017), A study of Swedish preschool directors, perspectives on leadership and organization, *Early Child Development and Care* , Vol. 189/6, pp. 938-945.
- 82 Majluf, N. (2021), A Human Centered Organizational Culture Focused on Wellbeing, Fairness and the Common Good, in Lepeley, M.Teresa., et. all, ed. *Human Centered Organizational Culture* , Routledge.
- 83 Majluf, N., Abarca, N. (2021). *Sensible Leadership Human Centered, Insightful and Prudent* . US: Routledge.
- 84 Marsick, VJ, Watkins, KE (2003). Demonstrating the value of an organization's learning culture: The dimensions of the Learning Organization Questionnaire. *Advances in Developing Human Resources* , 5(2), 132-151.
- 85 Martin, J.; Frost, PJ; O'Neill, OA (2006), Organizational culture. Beyond struggles for intellectual dominance. In *The Sage Handbook of Organization Studies* ; Clegg, S., Hardy, C., Lawrence, T., Nord, W., Eds.; Sage Publications: London, UK; pp. 725–753.
- 86 McDonald, P., Thorpe, K., Irvine, S. (2018). Low pay but still we stay: Retention in early childhood education and care. *Journal of Industrial Relations* , 60(5), 647–668.
- 87 McMullen, MB, Lee, MSC, McCormick, KI, Choi, J. (2020). Early childhood professional well-being as a predictor of the risk of turnover in childcare: A matter of quality. *Journal of Research in Childhood Education* , 34(3), 331–88 345.
- McWayne, (2004). A multivariate Examination of Parent involvement and the social and academic competencies of urban kindergarten. *Psychology in the Schools* , Vol. 41(3), 2004. (www.interscience.wiley.com).
- 89 MEN, (2019), Curriculum for Early Education, Annex to the Order of the Minister of National Education No. 4.694/2.08.2019
- 90 MEN, (2019), Order no. 4,694 of August 2, 2019, regarding the approval of the Curriculum for early education, Published in MO no. 686 of August 20, 2019
- 91 Noe, RA, Noe, AW, & Bachhuber, JA (1990). An investigation of the correlates of career motivation. *Journal of Vocational Behavior* , 37, 340–356.
- 92 Normand, R.; Moos, L.; Liu, M.; Tulowitzki, P. (Eds.) (2021), *The Cultural and Social Foundations of Educational Leadership. An International Comparison* ; Springer: Gewerbestrasse, Switzerland,
- 93 Ochoa, P., Lepeley, MT, Essens, P. (2019). *Wellbeing for Sustainability in the Global Workplace* . UK: Routledge.
- 94

- OECD, (2012)., *Encouraging Quality in Early Childhood Education and Care (ECEC): Research brief on parental and community engagement matters* ,
95 OECD, Paris.
- OECD, (2018), *Engaging Young Children: Lessons from Research about Quality in Early Childhood Education and Care, Starting Strong* , OECD
96 Publishing, Paris.
- OECD, (2019), *Education at a Glance 2019: OECD Indicators* , OECD
Publishing, Paris. [https://www.oecdilibrary.org/docserver/f8d7880den.pdf?expires=1625431478&id=id&accname=guest&checksum=CF101FA4E0569E2](https://www.oecdilibrary.org/docserver/f8d7880den.pdf?expires=1625431478&id=id&accname=guest&checksum=CF101FA4E0569E2B2F21DB761416E2FD)
97 B2F21DB761416E2FD
- OECD, (2019). *Providing quality early childhood education and care: Results from the starting strong survey 2018*. OECD Publishing.
- Pasternak, R. (2002). *Chapters about Sociology of Education* . Volume II, Tel
99 Aviv, Ramat Aviv: Open University. (899-903).
- Patterson, M,G, West, M,A, Shackleton, VJ, Dawson, JF, Lawthom, R, Maitlis, S, Robinson, DL, Wallace, AM (2005), Validating the organizational climate measure: Links to managerial practices, productivity and innovation. *Journal of*
100 *Organizational Behavior* .; 26:379–408.
- Pfeffer, J. (2018). *The Overlooked Essentials of Employee Wellbeing* .
McKinsey Company, [https://www.mckinsey.com/business-functions/](https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/theoverlooked-essentials-of-employee-well-being#)
101 [organization/our-insights/theoverlooked-essentials-of-employee-well-being#](https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/theoverlooked-essentials-of-employee-well-being#).
- Phillips, D., Austin, LJE, Whitebook, M. (2016). The early care and education
102 workforce. *Future of Children* , 26(2), 139–158.
- Prosen, S., Vitulić, HS (2019). Anger in preschool teachers: Experience, regulation and connection to mental health. *European Early Childhood*
103 *Education Research Journal* , 27(4), 468–478.
- Rohacek, M., Adams, G., Kisker, E. (2010). *Understanding Quality in Context: Child Care Centers, Communities* , Markets and Public Policy. Washington
104 DC: Urban Institute.
- Ronfeldt, M., Loeb, S., Wyckoff, J. (2013). How teacher turnover harms
105 student achievement. *American Educational Research Journal* , 50(1), 4–36.
- Sackmann, SA. (2011), Culture and performance. In: Ashkanasy NM, Wilderom CPM, Peterson MF, editors. *The handbook of organizational culture and climate* . 2. Thousand Oaks, CA: Sage; pp. 188–224.
- Schein, E. (2017). *Organizational Culture and Leadership* (5th edn.). Hoboken,
107 NJ, USA: Wiley.
- Schneider, A. (2018), *Bureaucracy and administrative expenses* , Publisher of
108 the Episcopal Ordinariate, Limburg/Lahn.
- Sebastian, J., E. Allensworth, H. Huang (2016), The role of teacher leadership in how principals influence classroom instruction and student learning,
109 *American Journal of Education*.
- Shulman, L. (1987). Knowledge and teaching: Foundations of the new reform.
110 *Harvard Educational Review* , 57(1), 1–23.
- Sims, HP, Lorenzi, P. (1992). *The New Leadership Paradigm* . Thousand
111 Oaks, Calif.: Sage.
- Sims, S. (2017). TALIS: Working conditions, teacher job satisfaction and retention *Department for Education Statistical Working Paper* . London:
112 Department of Education.

- Sims, S. (2018). *Essays on the recruitment and retention of teachers* .
 113 University College London.
- Sinclair, C. (2008). Initial and changing student teacher motivation and
 commitment to teaching. *Asia-Pacific Journal of Teacher Education* , 36(2),
 114 79–104.
- Slot, P. (2018), Structural characteristics and process quality in early
 childhood education and care: A literature review, *OECD Education Working*
 115 *Papers* , No. 176, OECD Publishing, Paris.
- Smith, S., Lawrence, S. (2019). *Early care and education teacher well-being:
 Associations with children's experience, outcomes, and workplace conditions* .
 116 Child Care & Early Education Research Connections.
- Srinivasan, A., Kurey, B. (2014). Creating a culture of quality. *Harvard*
 117 *Business Review* , <https://hbr.org/2014/04/creating-a-culture-of-quality>
- Strehmel, P. (2016), Leadership in early childhood education – Theoretical
 and empirical approaches, *Journal of Early Childhood Education Research* ,
 118 Vol. 5/2, pp. 344-355.
- 119 Stronge, JH (2018). *Qualities of effective teachers*. Alexandria, VA: ASCD
- Struyven, K., Jacobs, K., Dochy, F. (2013). Why do they want to teach? The
 multiple reasons of different groups of students for undertaking teacher
 120 education. *European Journal of Psychology of Education* , 28(3), 1007–1022.
- 121 Tang, H., (2021), *Quality Planning and Assurance*, Wiley
- Toropova, A, Myrberg, E., Johansson, S, (2021) Teacher job satisfaction: the
 importance of school working conditions and teacher characteristics,
 122 *Educational Review* , 73:1, 71-97
- Torres, LL (2022), School Organizational Culture and Leadership: Theoretical
 Trends and New Analytical Proposals. *Education Sciences* , 12, 254
- Traphagan, J. (2017). We're thinking about organizational culture all wrong.
 124 *Harvard Business Review* .
- UNICEF, (2019), *White Paper, Quality Standards and Quality Assurance
 Systems for Pre-Primary Education* , UNICEF Education Section, Program
 125 Division, New York
- UNICEF, (2020), *Guidance on the Importance of Quality in Early Childhood
 Learning and Education in Latin America and the Caribbean Panama City* ,
 126 Author: Elisa Hartwig.
- Verbeke W, Volgering M, Hessels M. (1998), Exploring the conceptual
 expansion within the field of organizational behavior: Organizational climate
 127 and organizational culture. *Journal of Management Studies* ; 35:303–329.
- Wenner, J., Campbell T. (2017), The theoretical and empirical basis of teacher
 leadership: A review of the literature, *Review of Educational Research* , Vol.
 128 87/1, pp. 134-171.
- Whalen, S. et al. (2016), A development evaluation study of a professional
 development initiative to strengthen organizational conditions in early
 education settings, *Journal of Applied Research on Children : Informing Policy*
 129 *for Children at Risk*, Vol. 7/2.
- Williams, NJ, Glisson, C. (2014). Testing a theory of organizational culture,
 climate and youth outcomes in child welfare systems: a United States national
 130 study. *Child abuse & neglect*, 38(4), 757–767.

- Wright, BE, Moynihan, DP, Pandey, SK Pulling the Levers: Transformational Leadership, Public Service Motivation, and Mission Valence. *Public Administration Review*, 2012, 72: 206–215.
- 131 Yoshikawa, H., Kabay, S. (2015), Evidence Base on Early Childhood Care and Education in Global Contexts. Paper commissioned for the *EFA Global Monitoring Report 2015* , Education for All 2000-2015: achievements and
- 132 challenges.
- Zarankin, TG, Kunkel, D. (2019). Colleagues and Friends: A Theoretical Framework of Workplace Friendship, *Journal of Organizational Psychology* ,
- 133 19(5).
- Zee, M., Koomen, HMY (2016). Teacher self-efficacy and its effects on classroom processes, student academic adjustment, and teacher well-being: A synthesis of 40 years of research. *Review of Educational Research* , 86(4),
- 134 981–1015
- Zeichner, K. (2014). The struggle for the soul of teaching and teacher education in the USA. *Journal of Education for Teaching* , 40(5), 551–568.
- 135 Zinsler, KM, Denham, SA, Curby, TW, Chazan-Cohen, R. (2016). Early childhood directors as socializers of emotional climate. *Learning Environments Research*, 19, 267–290.
- 136 Žveglič, M. et al. (2022). Motivations for choosing a career and the expectations of Serbian and Slovenian preschool teachers of their own career development, *International Journal of Cognitive Research in Science, Engineering and Education (IJCRSEE)*, 10(1), 71-91.
- 138