

Universitatea "Alexandru Ioan Cuza" Iași
Facultatea de Economie și Administrarea Afacerilor
Școala Doctorală de Economie și Administrarea Afacerilor

Domeniul: MANAGEMENT

***FUNDAMENTAREA UNUI MODEL DE STRATEGIE
DE MANAGEMENT AL DIVERSITĂȚII ÎN
INSTITUȚIILE EDUCAȚIONALE DIN ROMÂNIA***

REZUMATUL TEZEI DE DOCTORAT

Conducător de doctorat:

Prof. univ. dr. hab. Daniela – Tatiana Agheorghiesei

Student - doctorand:

Ana-Alina Asaftei căs. Ichim

3 octombrie 2023

CUPRINS

Rezumat	11
Introducere	18
Capitolul I - Sinteza a literaturii de specialitate	21
I.1 Definiții conceptuale ale diversității.....	21
I.2. Managementul diversității.....	27
I.3. Diversitatea în societatea românească.....	50
I.4. Fundamentarea științifică a variabilelor de cercetare privind diversitatea	53
Capitolul II - Tipurile de diversitate din instituțiile educaționale din România și abordările manageriale corespunzătoare	75
II.1. Tipurile de diversitate din unitățile de învățământ din România.....	75
II.2. Abordări generale ale tipurilor de diversitate.....	78
II.2.1. Promovarea imaginii instituționale.....	78
II.2.2. Promovarea diversității prin educația pentru valori - Abordarea multiculturală	83
II.2.3. Educație incluzivă - Curriculum pentru elevii cu cerințe educative speciale.....	85
II.2.4. Dezvoltarea relațiilor cu comunitatea prin strategii de incluziune.....	87
II.2.5. Managementul diversității din instituțiile educaționale și dezvoltarea dimensiunii europene și internaționale	89
Capitolul III - Designul și rezultatele cercetării	92
III.1. Identificarea problemei.....	92
III.2.Scopul cercetării	93
III.3. Importanța cercetării.....	93
III.4. Întrebările de cercetare.....	94
III.5. Problema de cercetare.....	94
III.6. Obiectivele cercetării.....	95

III.7. Ipotezele de cercetare.....	96
III.8. Metodele de cercetare.....	96
III.9. Fundamentarea alegerilor metodologice.....	97
III.10. Validarea rezultatelor cercetării	112
III.11. Populația cercetării.....	112
III.12. Metoda de eșantionare, eșantionul și rata de răspuns.....	113
III.13. Resurse necesare.....	114
III.14. Analiza datelor colectate.....	114
III.15. Validitatea și fiabilitatea chestionarului.....	121
III.16. Prezentarea rezultatelor analizei datelor demografice.....	131
III.17. Prezentarea rezultatelor analizei datelor despre diversitatea din instituțiile de învățământ preuniversitar din România.....	137
III.18. Prezentarea rezultatelor analizei datelor despre managementul diversității din instituțiile de învățământ preuniversitar.....	149
III.19. Prezentarea rezultatelor analizei statistice descriptive a variabilelor (frecvențe – procente - reprezentări grafice).....	163
III.20. Prezentarea rezultatelor analizei statistice descriptive a relației dintre variabile.....	206
III.21. Prezentarea rezultatelor analizei discursului.....	226
III.22. Prezentarea rezultatelor obținute în urma analizei calitative prin metoda autoetnografiei.....	256
Capitolul IV - Interpretarea rezultatelor cercetării	259
Capitolul V - Concluziile cercetării	264
Capitolul VI - Elaborarea modelului conceptual de management al diversității din instituțiile educaționale de învățământ preuniversitar din România.....	267
Capitolul VII - Limitele cercetării și direcțiile viitoare ale cercetării	276
Capitolul VIII - Contribuții teoretice și practice ale cercetării	278
Capitolul IX - Etica cercetării	280
Capitolul X - Sustenabilitatea cercetării	284

Bibliografie	287
Lista publicațiilor proprii	311
Anexe	313
Curriculum vitae	367

Lista de figuri

Figura I.1. Icebergul diversității.....	24
Figura II.1 : Piramida socio-psiho-pedagogică a diversității.....	76
Figura II.2: Componente manageriale pentru abordarea diversității socio-psiho-pedagogice.....	77
Figura II.3: Zonele de dezvoltare individuală.....	79
Figura II.4: Piramida lui Maslow.....	80
Figura II.5: Motivația intrinsecă.....	81
Figura II.6: Bune practici manageriale.....	83
Figura III.1. Schema metodologică a cercetării.....	92
Figura III.2: Triunghiul semiotic	105
Figura III.3: Analiza sintagmatică și paradigmatică.....	109
Figura VI.1 Logo al aplicației ce generează modelul de strategie de management	268

Lista de grafice

Graficul III.1. Distribuția numărului de respondenți în funcție de județ.....	132
Graficul III.2. Distribuția numărului de respondenți pe medii rural-urban.....	132
Graficul III.3. Distribuția numărului de respondenți pe tipuri de unități de învățământ.....	133
Graficul III.4. Distribuția numărului de elevi pe instituții de învățământ preuniversitar.....	133
Graficul III.5. Distribuția numărului de angajați pe instituții de învățământ preuniversitar.....	134
Graficul III.6. Distribuția numărului elevilor veniți din străinătate pe instituții de învățământ preuniversitar.....	135
Graficul III.7. Distribuția numărului elevilor cu părinți plecați în străinătate.....	135
Graficul III.8. Distribuția numărului elevilor cu CES certificate.....	136
Graficul III.9. Distribuția numărului elevilor cu CES necertificate.....	136
Graficul III.10. Distribuția măsurii în care diversitatea se manifestă în instituțiile de învățământ preuniversitar.....	137
Graficul III.11. Distribuția tipurilor de diversitate în instituțiile de învățământ preuniversitar.....	138
Graficul III.12. Distribuția diversității lingvistice a elevilor în instituțiile de învățământ preuniversitar.....	139
Graficul III.13. Distribuția diversității lingvistice a elevilor în instituțiile de învățământ preuniversitar.....	139
Graficul III.14. Distribuția diversității etnice a elevilor în instituțiile de învățământ preuniversitar.....	140
Graficul III.15. Distribuția diversității etnice a elevilor în instituțiile de învățământ preuniversitar.....	140
Graficul III.16. Distribuția sintetică a diversității confesional-religioase a elevilor în instituțiile de învățământ preuniversitar.....	141
Graficul III.17. Distribuția diversității confesional-religioase a elevilor în instituțiile de învățământ preuniversitar.....	141

Graficul III.18. Distribuția diversității stilurilor de învățare în instituțiile de învățământ preuniversitar.....	142
Graficul III.19. Distribuția tipurilor de diversitate în rândul angajaților în instituțiile de învățământ preuniversitar.....	143
Graficul III.20. Distribuția sintetică a diversității lingvistice în rândul angajaților în instituțiile de învățământ preuniversitar.....	144
Graficul III.21. Distribuția diversității lingvistice în rândul angajaților în instituțiile de învățământ preuniversitar.....	144
Graficul III.22. Distribuția sintetică a diversității etnice în rândul angajaților în instituțiile de învățământ preuniversitar.....	145
Graficul III.23. Distribuția diversității etnice în rândul angajaților în instituțiile de învățământ preuniversitar.....	145
Graficul III.24. Distribuția sintetică a diversității etnice în rândul angajaților în instituțiile de învățământ preuniversitar.....	146
Graficul III.25. Distribuția diversității etnice în rândul angajaților în instituțiile de învățământ preuniversitar.....	146
Graficul III.26. Distribuția diversității rasiale în rândul angajaților în instituțiile de învățământ preuniversitar.....	147
Graficul III.27. Distribuția metaforelor diversității în instituții de învățământ preuniversitar.....	148
Graficul III.28. Distribuția măsurării gradului de diversitate în instituțiile de învățământ preuniversitar.....	150
Graficul III.29. Distribuția provocărilor generate de diversitate în instituții de învățământ preuniversitar.....	150
Graficul III.30. Distribuția tipurilor de provocări generate de diversitate în instituțiile de învățământ.....	151
Graficul III.31. Distribuția tipurilor de provocări generate de diversitate în instituțiile de învățământ.....	152
Graficul III.32. Distribuția avantajelor generate de diversitate în instituțiile de învățământ preuniversitar.....	153
Graficul III.33. Distribuția acțiunilor de valorificare a avantajelor generate de diversitate în instituțiile de învățământ preuniversitar.....	154
Graficul III.34. Distribuția acordului privitor la conceptul extrinsec al diversității în instituțiile de învățământ preuniversitar.....	154
Graficul III.35. Distribuția aprecierii eficacității managementului diversității în instituțiile de învățământ preuniversitar.....	155
Graficul III.36. Distribuția aprecierii eficacității managementului diversității în instituții de învățământ preuniversitar.....	155
Graficul III.37. Distribuția celor trei domenii principale de intervenție care sunt propuse în școală.....	156
Graficul III.38. Distribuția obiectivelor strategice privind managementul diversității în instituțiile de învățământ preuniversitar.....	157
Graficul III.39. Distribuția elementelor de strategie de management al diversității în instituțiile de învățământ preuniversitar.....	158
Graficul III.40. Distribuția necesității unei strategii de managementul diversității în instituțiile de învățământ preuniversitar.....	159
Graficul III.41. Distribuția alocării unui fond pentru implementare managementului diversității în instituțiile de învățământ preuniversitar.....	159

Graficul III.42. Distribuția utilizării inteligenței artificiale în managementul diversității în instituțiile de învățământ preuniversitar.....	160
Graficul III.43. Distribuția utilizării digitalizării în managementul diversității în instituții de învățământ preuniversitar.....	161
Graficul III.44. Distribuția utilizării TIC în managementul diversității în instituțiile de învățământ preuniversitar.....	162
Graficul III.45. Distribuția utilizării noilor concepte educaționale în managementul diversității în instituțiile de învățământ preuniversitar.....	163
Graficul III.46. Procentul de frecvență și validitate a variabilei ”regiunile țării”.....	165
Graficul III.47. Distribuția variabilei tip de școală.....	182
Graficul III.48. Relația dintre variabile.....	209
Graficul III.49. Relația dintre variabile	210

Lista de imagini

Imaginea III.1. Imagine sintetică a metaforelor diversității propuse de respondenți.....	149
Imaginea VI.2. Cod QR al aplicației ce generează modelul conceptual de strategie de management	268

Lista de tabele

Tabelul III.1. Testarea și validarea aplicației.....	102
Tabelul III.2. Tabel de prezentare a concordanței dintre obiectivele cercetării, ipotezele cercetării, întrebările de cercetare și chestionar.....	110
Tabelul III.3. Fișa de analiză sintagmatică și paradigmatică a discursului/ metaforelor diversității.....	111
Tabelul III.4. Identificarea variabilelor de cercetare.....	116
Tabelul III.5. Statistica descriptivă - itemul 11.....	121
Tabelul III.6. Statistica descriptivă - itemul 15.....	122
Tabelul III.7. Statistica descriptivă - itemul 16.....	123
Tabelul III.8. Statistica descriptivă - itemul 22.....	124
Tabelul III.9. Statistica descriptivă - itemul 24.....	125
Tabelul III.10. Statistica descriptivă - itemul 25.....	126
Tabelul III.11. Statistica descriptivă - itemul 27.....	127
Tabelul III.12. Statistica descriptivă - itemul 37.....	128
Tabelul III.13. Statistica descriptivă - itemul 38.....	129
Tabelul III.14. Statistica descriptivă - itemul 39.....	130
Tabelul III.15. Statistica descriptivă - itemul 40.....	131
Tabelul III.16. Procentul de frecvență și validitate a variabilei ”județe”.....	163
Tabelul III.17. Procentul de frecvență și validitate a variabilei ”regiunile țării”.....	165
Tabelul III.18. Procentul de frecvență și validitate a variabilei ”tipul de școală”.....	166
Tabelul III.19. Procentul de frecvență și validitate comasat al variabilei ”tipul de școală”.....	166
Tabelul III.20. Procentul de frecvență și validitate comasat al variabilei ”mediul de proveniență”.....	167
Tabelul III.21. Procentul de frecvență și validitate al variabilei ”numărul de elevi”.....	167
Tabelul III.22. Procentul de frecvență și validitate al variabilei ”numărul de angajații”.....	168
Tabelul III.23. Procentul de frecvență și validitate al variabilei ”numărul elevilor veniți din străinătate”.....	168
Tabelul III.24. Procentul de frecvență și validitate al variabilei ”numărul elevilor cu părinți	

plecați în străinătate”.....	169
Tabelul III.25. Procentul de frecvență și validitate al variabilei ”numărul elevilor cu cerințe educative speciale certificate.....	170
Tabelul III.26. Procentul de frecvență și validitate al variabilei ”numărul elevilor cu cerințe educative speciale certificate necertificate.....	171
Tabelul III.27. Procentul de frecvență și validitate al variabilei ”diversitate manifestată”.....	171
Tabelul III.28. Procentul de frecvență și validitate al variabilei ”tipuri de diversitate în rândul elevilor”.....	172
Tabelul III.29. Procentul de frecvență și validitate al variabilei ”diversitate lingvistică în rândul elevilor”.....	173
Tabelul III.30. Procentul de frecvență al variabilei ”etniile existente în rândul elevilor”.....	173
Tabelul III.31. Procentul de frecvență al variabilei ”confesiuni religioase în rândul elevilor”...	174
Tabelul III.32. Distribuția variabilei ”stiluri de învățare”.....	175
Tabelul III.33. Procentul de frecvență al variabilei ”stiluri de învățare”.....	175
Tabelul III.34. Distribuția variabilei ”tipuri de diversitate în rândul angajaților”.....	176
Tabelul III.35. Procentul de frecvență a variabilei ”tipuri de diversitate în rândul angajaților”.....	177
Tabelul III.36. Procentul de frecvență a variabilei ”diversitate lingvistică în rândul angajaților”.....	179
Tabelul III.37. Procentul de frecvență a variabilei ”diversitate etnică în rândul angajaților”.....	179
Tabelul III.38. Procentul de frecvență a variabilei ”confesiuni religioase în rândul angajaților”.....	180
Tabelul III.39. Distribuția variabilei ”metafore ale diversității în instituțiile de învățământ preuniversitar”.....	181
Tabelul III.40. Procentul de frecvență a variabilei ”metaforele diversității în instituțiile de învățământ preuniversitar”.....	181
Tabelul III.41. Procentul de frecvență și validitate a variabilei ”necesitatea măsurării diversității în instituțiile de învățământ preuniversitar”.....	183
Tabelul III.42. Distribuția variabilei ”provocări generate de diversitate în instituțiile de învățământ preuniversitar”.....	184
Tabelul III.43. Procentul de frecvență a variabilei ”provocări generate de diversitate în instituțiile de învățământ preuniversitar”.....	184
Tabelul III.44. Distribuția variabilei ”tipuri de provocări generate de diversitate în instituțiile de învățământ preuniversitar”.....	186
Tabelul III.45. Procentul de frecvență a variabilei ”provocări generate de diversitate în instituțiile de învățământ preuniversitar”.....	187
Tabelul III.46. Procentul de frecvență a variabilei ”acțiuni aplicate pentru gestionarea provocărilor generate de diversitate în instituțiile de învățământ preuniversitar”.....	188
Tabelul III.47. Distribuția variabilei ”avantaje generate de diversitate în instituțiile de învățământ preuniversitar”.....	189
Tabelul III.48. Procentul de frecvență a variabilei ”avantaje generate de diversitate în instituțiile de învățământ preuniversitar”.....	189
Tabelul III.49. Procentul de frecvență a variabilei ”acțiuni de valorificare a avantajelor generate de diversitate în instituțiile de învățământ preuniversitar”.....	190
Tabelul III.50. Distribuția variabilelor „un concept extrinsec, eficacitatea managementului, necesitatea unei strategii, posibilitatea alocării unui buget”.....	191

Tabelul III.51. Procentul de frecvență a variabilelor „un concept extrinsec, eficacitatea managementului, necesitatea unei strategii, posibilitatea alocării unui buget”.....	192
Tabelul III.52. Distribuția variabilelor „valorile educaționale promovate de școală”.....	192
Tabelul III.53. Procentul de frecvență a variabilei „valorile educaționale promovate de școală”.....	193
Tabelul III.54. Distribuția variabilei „domenii de intervenție privind managementul diversității în instituțiile de învățământ preuniversitar”.....	195
Tabelul III.55. Procentul de frecvență a variabilelor „domenii de intervenție privind managementul diversității în instituțiile de învățământ preuniversitar”.....	195
Tabelul III.56. Distribuția și procentul de frecvență a variabilei „obiective strategice privind managementul diversității în instituțiile de învățământ preuniversitar”.....	196
Tabelul III.57. Distribuția și procentul de frecvență a variabilelor „elemente de strategie de management al diversității în instituțiile de învățământ preuniversitar”.....	197
Tabelul III.58. Distribuția variabilei „utilizări ale AI în instituțiile de învățământ preuniversitar”.....	199
Tabelul III.59. Procentul de frecvență a variabilelor „utilizări ale AI în instituțiile de învățământ preuniversitar”.....	200
Tabelul III.60. Distribuția variabilelor „utilizări ale digitalizării în instituțiile de învățământ preuniversitar”.....	201
Tabelul III.61. Procentul de frecvență a variabilelor „utilizări ale digitalizării în instituțiile de învățământ preuniversitar”.....	202
Tabelul III.62. Distribuția variabilelor „utilizări ale TIC în instituțiile de învățământ preuniversitar”.....	203
Tabelul III.63. Procentul de frecvență a variabilelor „utilizări ale TIC în instituțiile de învățământ preuniversitar”.....	204
Tabelul III.64. Distribuția variabilei „utilizări ale noilor concepte educaționale în instituțiile de învățământ preuniversitar”.....	205
Tabelul III.65. Procentul de frecvență a variabilei „utilizări ale noilor concepte educaționale în instituțiile de învățământ preuniversitar”.....	205
Tabelul III.66. Zona de proveniență a respondenților.....	206
Tabelul III.67. Tabelul de contingență pentru variabilele strategie de management al diversității și măsurarea gradului de diversitate.....	206
Tabelul III.68. Testul Chi-pătrat al asocierii dintre variabile	208
Tabelul III.69. Tabelul de corespondență pentru variabilele strategie de management al diversității și posibilitatea alocării unui fond din buget	210
Tabelul III.70. Testul Chi-pătrat al asocierii dintre variabile	211
Tabelul III.71. Tabelul de corespondență pentru variabilele diversitatea lingvistică în rândul elevilor și eficacitatea managementului diversității	212
Tabelul III.72. Testul Chi-pătrat al asocierii dintre variabilele legăturii dintre diversitatea lingvistică în rândul elevilor și eficacitatea managementului diversității în școli	213
Tabelul III.73. Tabelul de corespondență pentru variabilele diversitatea etnică în rândul elevilor și eficacitatea managementului diversității	214
Tabelul III.74. Testul Chi-pătrat al asocierii dintre variabilele diversitatea etnică în rândul elevilor și eficacitatea managementului diversității în școli	215
Tabelul III.75. Tabelul de corespondență pentru variabilele diversitatea religioasă în rândul elevilor și eficacitatea managementului diversității	216
Tabelul III.76. Testul Chi-pătrat al asocierii dintre variabilele diversitatea religioasă în rândul	

elevilor și eficacitatea managementului diversității în școli.....	217
Tabelul III.77. Tabelul de corespondență pentru variabilele diversitatea psihopedagogică în rândul elevilor și eficacitatea managementului diversității	218
Tabelul III.78. Testul Chi-pătrat al asocierii dintre variabilele diversitatea psihopedagogică în rândul elevilor și eficacitatea managementului diversității	219
Tabelul III.79. Tabelul de corespondență pentru variabilele diversitatea comportamental-etică în rândul elevilor și eficacitatea managementului diversității	220
Tabelul III.80. Testul Chi-pătrat al asocierii dintre variabilele diversitatea comportamental-etică în rândul elevilor și eficacitatea managementului diversității în școli	221
Tabelul III.81. Tabelul de corespondență pentru variabilele diversitatea socială în rândul elevilor și eficacitatea managementului diversității	221
Tabelul III.82. Testul Chi-pătrat al asocierii dintre variabilele diversitatea socială în rândul elevilor și eficacitatea managementului diversității în școli	222
Tabelul III.83. Tabelul de corespondență pentru variabilele diversitatea financiară în rândul elevilor și eficacitatea managementului diversității	223
Tabelul III.84. Testul Chi-pătrat al asocierii dintre variabilele diversitatea financiară în rândul elevilor și eficacitatea managementului diversității în școli	224
Tabelul III.85. Testul Chi-pătrat al asocierii dintre variabilele tipuri de diversitate în rândul angajaților și eficacitatea managementului diversității în școli	225
Tabelul III.86. Rezultatele obținute în urma cercetării autoetnografice	257
Tabelul VI.1. Structura aplicației digitale.....	268
Tabelul VI.2. Structura planului strategic generat de aplicație	275
Tabelul X.1. Matricea de evaluare a sustenabilității cercetării	286

REZUMAT

Introducere

Instituțiile educaționale din România se confruntă cu tipuri și manifestări ale diversității care se produc în rândul elevilor, profesorilor, personalului didactic-auxiliar și nedidactic, fără ca acestea să le poată manageria prin acțiuni corespunzătoare. Crearea, implementarea și măsurarea efectelor unei strategii de management al diversității educaționale se pot dovedi necesare.

Managementul colaborativ, flexibil și non-ierarhic se definește prin acceptarea că indivizii sunt diferiți și creează o atmosferă de incluziune, dedicată valorificării diversității.

Aceste abordări manageriale se concentrează pe aportul resursei umane la eficiența planului de dezvoltare a unității de învățământ și valorifică trăsăturile unice individuale și de grup pentru a pune în evidență atât unicitatea membrilor, cât și diversitatea tuturor.

Identificarea tipurilor de diversitate, a strategiilor corespunzătoare și utilizarea instrumentelor de management care asigură corectitudinea recrutării, promovării, recompensării și premierii pot sublinia șansele egale oferite la angajare, manifesta incluziunea din punct de vedere social și valorifica unicitatea și creativitatea într-o instituție de învățământ preuniversitar din România.

Literatura de specialitate

Literatura de specialitate prezintă definițiile conceptuale ale diversității, tipurile de diversitate și cauzele care o generează în diferite organizații, beneficiile și semnificația diversității. Managementul diversității este prezentat din perspectiva istorică, a practicilor (acțiunilor) întâlnite în acest domeniu, intersecționalitatea tipurilor de diversitate, legitimitatea, valoarea economică și morală a managementului diversității.

Se pot identifica **cinci dimensiuni ale managementului diversității**:

1. Diversitatea ca resursă și conflict – o definiție sintetică a diversității este cea în care un număr de diferențe dintre membrii unui colectiv sau unei unități sociale. Mai mulți cercetători (Harrison & Klein, 2007; Podsiadlowski et al., 2013 ; Shore et al., 2009; Alcazar et al., 2013;) disociază între dimensiunile vizibile ale diversității, precum vârsta, rasa, genul, etnia și cele mai puțin vizibile, indirect evidente pentru ceilalți, precum nivelul de educație, starea financiară sau profesională, religia.

2. Diversitatea ca realitate instituțională, cu avantaje și dezavantaje - Diversitatea din cadrul

unui grup este, în genere, prezentată ca o soluție, întotdeauna asociată cu rezultate pozitive pentru organizație. Din punctul de vedere exprimat, cercetătorii Cox & Blake (1991) consideră diversitatea ca sursă a valorii, aducând valoare adăugată procesului organizațional. O analiză critică a tuturor efectelor diversității la locul de activitate profesională atât la nivel individual, cât și de echipă, indică faptul că diversitatea are atât rezultate pozitive, cât și negative. Diferite studii (Kochan et al., 2003; Podsiadlowski et al., 2013) au subliniat efectul pozitiv al diversității la locul de muncă nu a fost concludent.

3. Diversitatea protejată de politici impuse de lege – oportunități egale pentru toți angajații, acțiune afirmativă, nediscriminare instituțională - Datorită faptului că diversitatea reflectă în primul rând diferențele sociale de la locul de muncă, SUA este prima țară care abordează astfel de probleme, cu legislația antidiscriminare în 1964, în Titlul VII al Legii Drepturilor Civile. O altă perspectivă este numită ”acțiunea afirmativă” (AA), care poartă și numele de Discriminare Pozitivă, care are ca scop angajarea în număr cât mai mare a persoanelor din diferite grupuri etnice și zone sociale cu dezavantaje istorice – precum femeile, minoritățile etnice sau religioase. Uniunea Europeană a luat măsuri pe segmentul anti-discriminare în anul 1997, cu Tratatul de la Amsterdam, care propune o listă detaliată (*checklist*) pentru verificarea stadiului de implementare a managementului diversității și un Grafic al Diversității.

4. Discursul managerial al diversității - La mijlocul anilor 1990, au apărut primele studii critice cu privire la diversitate, ca o reacție la mulțimea de programe a corporațiilor multinaționale în vederea aplicării și respectării unei serii de principii incluzive, printr-un discurs asupra valorizării competențelor diferite generate de o forță de muncă diversificată. Prin urmare, discursul organizațional tinde să ofere ilegitimitate diferitelor practici legate de dezechilibrul structural, atât lingvistic, cât și practic.

5. Diversitatea ca un construct social - Modelul societal privește diversitatea (diferențele dintre indivizi) ca pe o manifestare de ordin social, prin raporturile sociale și economice de independență sau lipsa autonomiei, de inadaptare la grupurile sociale sau de acceptare a acestora, de posibilitatea de integrare în activitatea unei instituții.

Diversitatea în societatea românească este prezentată din punct de vedere istoric, geografic cultural-spiritual social, economic și politic. Totodată, sinteza literaturii de specialitate include tipurile de diversitate educațională și fundamentarea științifică a variabilelor cercetării privind diversitatea din instituțiile educaționale din România.

Metodologia cercetării
Problema de cercetare
Cercetarea pornește de la perspectiva instituțiilor de învățământ preuniversitar asupra unui set de politici și proceduri organizaționale în care obiectivul principal este dezvoltarea unui model de management al diversității, iar obiectivele secundare sunt legate de identificarea elementelor manageriale existente în instituțiile de învățământ preuniversitar din România, descrierea și analiza lor.
Scopul cercetării
Crearea unui model de strategie de management al diversității aplicabil în instituțiile educaționale din România.
Obiectivul general al cercetării
Identificarea (inventarierea) și analiza diversității existente în instituțiile de învățământ preuniversitar din România și a managementului corespunzător.
Întrebările de cercetare
<ol style="list-style-type: none"> 1. Care este reprezentarea pe care o au directorii despre diversitatea dintr-o instituție de învățământ preuniversitar din punct de vedere socio-psiho-pedagogic? 2. Care sunt tipurile de diversitate în rândul participanților la educație (elevi, profesori, personal didactic-auxiliar și nedidactic) din învățământul preuniversitar din România? 3. Care sunt strategiile de management al diversității existente în rândul participanților la educație (elevi, profesori, personal didactic-auxiliar și nedidactic) din instituțiile de învățământ preuniversitar din România? 4. Ce set de politici și proceduri organizaționale este aplicabil în strategia de management al diversității prevăzută în planul de dezvoltare instituțională al unei școli din învățământul preuniversitar?
Obiectivele cercetării
<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificarea tipurilor de diversitate din instituțiile educaționale românești și a provocărilor manageriale pe care acestea le presupun. 2. Descrierea strategiilor de management al diversității în funcție de tipurile de diversitate prezente în instituțiile de învățământ preuniversitar.

3.Fundamentarea unui model de strategie de management al diversitatii, aplicabil institutiilor educative preuniversitare din Romania.

Obiectivele secundare ale cercetării

1.a. identificarea reprezentării pe care o au directorii asupra diversității educative din perspectiva socio-psiho-pedagogică

1.b. identificarea tipurilor de diversitate în rândul elevilor din instituțiile de învățământ preuniversitar (nivel primar, gimnazial și liceal) din România

1.c. identificarea tipurilor de diversitate în rândul profesorilor din instituțiile de învățământ preuniversitar (nivel primar, gimnazial și liceal) din România

1.d. identificarea provocărilor manageriale generate în instituțiile de învățământ preuniversitar (nivel primar, gimnazial și liceal) de diversitatea participanților la educație

1.e. identificarea elementelor strategice de gestionare a diversității existente în instituțiile de învățământ preuniversitar (nivel primar, gimnazial și liceal)

2.a.identificarea relației de asociere a tipurilor de diversitate identificate cu elementele de management corespunzătoare lor

2.b.identificarea strategiilor de management al diversității în relație cu tipurile de diversitate

3.a. conceperea unui model de strategie de management al diversității;

3.b. validarea modelului propus cu ajutorul experților în managementul educațional

3.c. elaborarea modelului final, în conformitate cu concluziile experților și a realității nou descoperite prin cercetare.

Ipotezele de cercetare

Ipoteza 1 - Măsurarea gradului de diversitate din școlile din România influențează semnificativ implementarea unei strategii de management al diversității, ca parte a PDI/PAS al școlii pentru următorii 4-5 ani.

Ipoteza 2 - Implementarea unei strategii de management al diversității, ca parte a PDI/PAS al școlii pentru următorii 4-5 ani, este asociată cu alocarea unui fond din bugetul școlii în vederea implementării strategiei.

Ipoteza 3 - Managementul diversității în școli este eficace în ceea ce privește tipurile de diversitate în rândul elevilor din instituțiile de învățământ preuniversitar din România.

Ipoteza 4 - Există o relație de asociere între tipurile de diversitate în rândul angajaților din instituțiile de învățământ preuniversitar din România și eficiența managementului diversității.
Metode de cercetare
Ancheta prin sondaj Analiza discursului Analiza statistică descriptivă și de asociere a variabilelor cercetării Autoetnografia
Instrumente de cercetare
Chestionarul Fișa de analiză sintagmatică și paradigmatică a discursului Jurnalul de cercetare autoetnografică
Rezultatele cercetării
<p>a) Raportată la obiectivele de cercetare, analiza rezultatelor cercetării obținute conduce la următoarele concluzii:</p> <p>Definirea diversității educaționale din România din perspectiva socio-psiho-pedagogică ca fiind totalitatea trăsăturilor unice, individuale, vizibile și invizibile care stabilesc modele de comunicare (limbi vorbite), de relaționare (etni, confesiuni religioase), învățare (stiluri de învățare, cerințe educative speciale) care necesită abordări pedagogice specifice (lucru individualizat) și acțiuni manageriale adaptate în funcție de provocările sau avantajele pe care le generează diversitatea.</p> <p>Identificarea tipurilor de diversitate în rândul elevilor din instituțiile de învățământ preuniversitar (nivel primar, gimnazial și liceal) din România ca: ”diversitate etnică, culturală, lingvistică, psihopedagogică, comportamental-etică și financiară”.</p> <p>Identificarea tipurilor de diversitate în rândul angajaților din instituțiile de învățământ preuniversitar (nivel primar, gimnazial și liceal) din România ca: ”diversitate religioasă, lingvistică, intelectuală [IQ], comportamentală și etică, politico-ideologică (apartenența la partide politice diferite), etnică, educațional-profesională (niveluri de studii, dezvoltare personală, diferite domenii de studiu și interes, grade didactice diferite), socială (statut marital,</p>

familie - stiluri parentale, mediul de proveniență, geografic-rasială, statut financiar (venituri și cheltuieli), experiența de viață (experiența militară, cazierul juridic).”

Provocările generate de diversitate sunt în mare măsură întâlnite în rândul managerilor și sunt, în diferită măsură, conflicte interetnice, conflicte interculturale, violență (verbală, fizică), bullying, abandon școlar, migrarea elevilor către alte școli, conflicte de comportament personal.

Avantajele generate în instituțiile de învățământ preuniversitar (nivel primar, gimnazial și liceal) **de diversitatea** participanților la educație sunt: promovarea toleranței, înțelegerii și empatiei datorită expunerii la culturi diferite, promovarea toleranței, înțelegerii și empatiei, exersarea abilităților sociale de comunicare, colaborare și rezolvarea conflictelor datorită expunerii la culturi diferite, interacțiunea continuă cu persoane provenite din medii și culturi diferite descurajează stereotipurile și prejudecățile, interacțiunea continuă cu persoane provenite din medii și culturi diferite creează un mediu incluziv și tolerant.

Identificarea elementelor strategice de gestionare a diversității existente în instituțiile de învățământ preuniversitar (nivel primar, gimnazial și liceal): CDS în limba maternă din școală, profesor vorbitor nativ de limba maternă din școală, preot misionar pentru diferitele religii, profesor itinerant/consilier psihopedagogic/mediator școlar, cursuri de formare gratuite cu profesorii care predau la clase cu cerințe educative speciale, infrastructură adaptată diferitelor tipuri de dizabilități (rampe, scriere Braille, semnale audio), bază de materiale didactice adaptate diferitelor stiluri de învățare (suport audio, obiecte de uz kinestezic etc.), CDS de elemente de cultură și civilizație ale minorităților din școală, cursuri/ activități de consiliere și orientare școlară și profesională, cursuri/ activități de educație sanitară, cursuri/ activități de educație financiar-bancară, programul ”A doua șansă”, programul ”Școala după școală”, proiecte cu finanțare externă sau europeană, cursuri de limba română pentru elevii vorbitori nativi ai altor limbi și cursuri de limbi minoritare pentru vorbitorii nativi de limba română.

Identificarea relației de asociere a tipurilor de diversitate identificate cu elementele de management corespunzătoare lor, astfel: organizarea de evenimente specifice care vizează incluziunea (de exemplu, seara gastronomiei germane), prevederea în oferta educațională a școlii de cursuri opționale cu conținut specific culturilor și limbilor etnice, organizarea de cursuri de formare și/ sau pregătire pentru gestionarea diversității (de exemplu, cursuri de pregătire pentru lucrul cu CES), susținerea creării de cluburi extracurriculare, centrate pe interesele elevilor și profesorilor (de exemplu, clubul de robotică), implicarea comunității în evenimentele școlii,

promovarea și implementarea politicilor incluzive, cum ar fi acțiuni anti-bullying și egalitate de șanse.

b) Raportate la ipotezele de cercetare, în urma cercetării statistice, s-au conturat următoarele concluzii:

Ipoteza de cercetare 1 - *Măsurarea gradului de diversitate din școlile din România influențează semnificativ implementarea unei strategii de management al diversității, ca parte a Planului de Dezvoltare Instituțională al școlii pentru următorii 4-5 ani.* – **a fost validată**, rezultând, cu o probabilitate de 95%, că între măsurarea gradului de diversitate din școlile din România și implementarea unei strategii de management al diversității, ca parte a PDI/PAS al școlii pentru următorii 4-5 ani, există o legătură semnificativă.

Ipoteza de cercetare 2 - *Implementarea unei strategii de management al diversității, ca parte a PDI/PAS al școlii pentru următorii 4-5 ani, este asociată cu alocarea unui fond din bugetul școlii în vederea implementării strategiei* – **a fost validată**, rezultând, cu o probabilitate de 95% că este necesară o strategie de management al diversității educaționale, pusă gratuit la dispoziția instituțiilor educaționale din România.

Ipoteza de cercetare 3 - *Managementul diversității în școli este eficace în ceea ce privește tipurile de diversitate în rândul elevilor din instituțiile de învățământ preuniversitar din România* – **nu a fost validată**, rezultând statistic, cu o probabilitate de 95%, că nu există legătură semnificativă între tipurile de diversitate din rândul elevilor din instituțiile de învățământ preuniversitar din România și eficacitatea managementului diversității în școli.

Ipoteza de cercetare 4 - *Există o relație de asociere între tipurile de diversitate în rândul angajaților din instituțiile de învățământ preuniversitar din România și eficiența managementului diversității* – **nu a fost validată**, cu o probabilitate de 95%, statistic nu există asociere între diversitatea lingvistică, etnică, politico-ideologică, religioasă, psihopedagogică, comportamentală și etică, social, geografic-rasială, educațională și profesională în rândul angajaților din instituțiile de învățământ preuniversitar din România și eficacitatea managementului diversității în școli din punct de vedere statistic.

În urma validării ipotezelor de cercetare 1 și 2, **concluzia este că măsurarea diversității din unitățile de învățământ preuniversitar și o strategie de management al diversității pusă gratuit la dispoziția acestora sunt necesare.**

Elaborarea modelului conceptual de management al diversității din instituțiile educaționale de învățământ preuniversitar din România (aplicație digitală)

Modelul de strategie de management al diversității din instituțiile educaționale de învățământ preuniversitar din România se constituie într-o aplicație digitală ce va putea fi descărcată din Magazin Play (platforma google) gratuit sau prin scanarea codului QR din logoul aplicației (Figura V.1.). Vor exista o versiune în limba română și una în limba engleză, întrucât toate secțiunile și informațiile sunt de interes internațional. Aplicația este accesibilă prin scanarea codului QR (Figura nr. V.2.) sau prin accesarea site-ului <http://www.edivers.eu/>.

Contribuții teoretice și practice ale cercetării

a) Contribuții teoretice

Această cercetare doctorală este prima lucrare din România care abordează conceptul și fenomenul diversității educaționale, precum și domeniul acțiunilor manageriale de identificare și gestionare a diversității.

Totodată, lucrarea reprezintă un studiu pluridisciplinar, care propune o fundamentare teoretică a tipurilor de diversitate și o fundamentare practică a acțiunilor pe care managerii din instituțiile educaționale de învățământ preuniversitar le pot întreprinde.

Lucrarea propune o sinteză teoretică a literaturii de specialitate cu privire la diversitate în general și la diversitatea educațională, explorând astfel un domeniu deloc abordat în România. Diversitatea educațională din România a fost definită din perspectiva socio-psiho-pedagogică ca fiind totalitatea trăsăturilor unice, individuale, vizibile și invizibile care stabilesc modele de comunicare (limbi vorbite), de relaționare (etnii, confesiuni religioase), învățare (stiluri de învățare, cerințe educative speciale) care necesită abordări pedagogice specifice (lucru individualizat) și acțiuni manageriale adaptate în funcție de provocările sau avantajele pe care le generează diversitatea.

b) Contribuții practice

O primă contribuție practică sunt *instrumentele de cercetare* care pot fi utilizate și de alți cercetători:

a) *chestionarul* pentru identificarea a tipurilor de diversitate din școli și strategiile de

management al diversității existente;

b) *fîșa de analiză a discursului/ metaforelor diversității*, care sintetizează două tipuri de analiză (sintagmatică și paradigmatică) și care va putea fi utilizată de alți cercetători pentru analiza altor tipuri de discursuri sau metafore asociate altor concepte.

Scopul cercetării doctorale a fost fundamentarea unui *model de strategie de management al diversității din instituțiile educaționale din învățământul preuniversitar din România*.

Ca urmare a parcurgerii literaturii de specialitate, s-a realizat *fundamentarea teoretică* a modelului de management al diversității, iar în urma dezvoltării demersului metodologic, al identificării variabilelor de cercetare, a colectării și analizei datelor, a obținerii rezultatelor și formulării concluziilor, s-a realizat *fundamentarea practică* a modelului, care *sintetizează toate variabilele de cercetare corelate cu rezultatele și concluziile obținute în urma cercetării*.

c) Cercetătorul propune *modelul de management al diversității educaționale*, prezentat în Capitolul VI al prezentei lucrări (pagina 254), care să facă parte din Planul de Dezvoltare Instituțională al fiecărei instituții de învățământ preuniversitar. Acest model este accesibil sub forma unei *aplicații informatice* și se descarcă însoțit de *trei anexe: planul strategic autogenerabil, cadrul legislativ al managementului diversității educaționale și fundamentarea științifică a modelului propus*.

Sustenabilitatea cercetării

Cercetarea de față are următoarele dimensiuni de **sustenabilitate – socială, organizațională, tehnologică și ecologică**. Conform matricei de evaluare a sustenabilității proiectelor de cercetare și aplicării criteriilor din literatura de specialitate, proiectul de cercetare este în mod realist sustenabil.

Etica cercetării

Au fost respectate cele **patru valori** ce sunt asumate de cercetător înainte de debutul cercetării: verificabilitate, responsabilitate, onestitate și validitatea cunoașterii propuse în *Ghidul de integritate în cercetarea științifică – 2020* și cele **douăsprezece principii generale și cerințe** prevăzute de *Carta Europeană a Cercetătorilor*.

Bibliografie

1. Abernethy, A., (2022), The Power of Metaphors for Exploring Cultural Differences in Groups. Accesibil la https://www.researchgate.net/publication/226692514_The_Power_of_Metaphors_for_Exploring_Cultural_Differences_in_Groups;
2. Agócs C., Burr C. (1996). Employment equity, affirmative action and managing diversity: Assessing the differences. *International Journal of Manpower*, 17(4/5), 30-45.
3. Akobo L., Damisah O. (2018). Diversity management discourse: An African perspective. *African Journal of Business Management*, 12(13), 396-405.
4. Adams, M., Bell, L.A., Griffin, P., (2016), Teaching for Diversity and Social Justice, 3rd edition, Routledge;
5. Alcázar, F., Pedro, M., Sánchez Gardey, M., F.,G., (2013), Workforce diversity in strategic human resource management models, *Cross Cultural Management: An International Journal*, Vol. 20 Issue 1, pp. 39 – 49;
6. Alhejji H., Garavan T., Carbery R., O'Brien F., McGuire D. (2016). Diversity training programme outcomes: A systematic review. *Human Resource Development Quarterly*, 27, 95-149.
7. Anderson E. (2010). *The imperative of integration*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
8. Anderson R. T. (2018). *When Harry became Sally: Responding to the transgender moment*. New York, NY: Encounter Books.
9. Anderson T. H. (2004). *The pursuit of fairness: A history of affirmative action*. New York, NY: Oxford University Press.
10. Antonsich M. (2009). National identities in the age of globalisation: The case of Western Europe. *National Identities*, 11, 281-299.
11. Al-Samarrai, S., Gangwar, M., Gala, P., (2020), The Impact of the COVID-19 Pandemic on Education Financing, World Bank, Washington, DC;
12. Australian Government, (2020), Higher Education Relief Package, Ministers' Media

Centre;

13. Anghelache, C., Petrescu, I., Anghel, M. G., Gogu, E., (2018), *Evoluția centenară a învățământului în România*. București: Editura Economică;
14. Asandului, L., Niculescu-Aron, I., Ceobanu, C., (2008), *Statistica în educație*, Editura Universității "Al. I. Cuza" Iași, cap. 1.1, pag. 23-53;
15. Banks, J.A., (2009), *The Routledge International Companion to Multicultural Education*, Routledge London;
16. Bell M. (2008), *The Implementation Of European Anti-Discrimination Directives*;
17. Bezrukova, K., Jehn, K. A., & Spell, C. S., (2016), *Reviewing Diversity Training: Where We Have Been And Where We Should Go*, *Academy of Management Learning & Education*, 15(3), 508-527;
18. Catalano, T, Waugh, L., (2020), *Critical Discourse Analysis, Critical Discourse Studies and Beyond*, Springer, Switzerland, <https://doi.org/10.1007/978-3-030-49379-0>;
19. Chandler, D., (2022), *Semiotics: The Basics*, Ed. 4, Routledge London;
20. Chang, H. Ngunjiri, F.W. and Hernandez, K.A.C., (2013), *Collaborative Autoethnography*. Walnut Creek, CA. Left Coast Press;
21. Chelcea, S., *Metodologia cercetării sociologice. Metode cantitative și calitate*, Ed. Economică, București
22. Clayton S. D., Crosby F. J., (1992), *Justice, Gender, And Affirmative Action*, Ann Arbor: University of Michigan Press;
23. Clutterbuck D., Poulsen K. M., Kochan F., (2012), *Developing Successful Diversity Mentoring Programmes: An International Casebook*, New York, McGraw-Hill;
24. Cox, T. H., Blake, S., (1991), *Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness*, *The Academy of Management Executive*;
25. Cox, T. H., (2001), *Creating the multicultural organization; A strategy for capturing the power of diversity*, San Francisco, Jossey Bas;
26. Cucuș, C-tin, (2000), *Educația - Dimensiuni culturale și interculturale*, Editura Polirom, Iași;
27. Consiliul Național de Etică a Cercetării Științifice, D. T. ș. I., (2020), *Ghid de integritate în cercetarea științifică*, București, Ministerul Educației și Cercetării;

28. Dalgarno, B. G. C., Lee, M. J., Carlson, C., Gregor, G.W., (2002), *Artificial Intelligence in Education: Promises and Implications for Teaching and Learning*, Educational Media International;
29. da Silva Martins S., Medeiros C. A., Nascimento E. L. (2004), Paving paradise: The Road From “Racial Democracy” To Affirmative Action In Brazil, *Journal of Black Studies*, 34, 787-816;
30. Dispenza F., Brennaman C., Harper L. S., Harrigan M. A., Chastain T. E., Procter J. E. (2019), Career Development Of Sexual And Gender Minority Persons Living With Disabilities, *The Counseling Psychologist*, 47, 98-128;
31. Doane A. W., Bonilla-Silva E. (Eds.), (2003), *White Out: The Continuing Significance Of Racism*, New York, Routledge;
32. Doherty L. (2004), Work-Life Balance Initiatives: Implications For Women. *Employee Relations*, 26, 433-452.
33. Douglas P. H. (2008), Affinity Groups: Catalyst For Inclusive Organizations. *Employment Relations Today*, 34(4), 11-18.
34. Davidson, D, (1996), What metaphors mean, *The Philosophy of Language*, A.P. Martinich (ed.), Oxford University Press;
35. Dennissen, M., Benschop, Y., van den Brink, M., (2020), Rethinking Diversity Management - an intersectional analysis of diversity networks, Institute for Management Research, Radboud University, Nijmegen, the Netherlands, *Organization Studies*, Vol. 41(2);
36. EC. (2000), Council Directive 2000/43/EC;
37. Foster-Curtis, E., Dreachslin, J.L., (2008), Diversity management interventions and organizational performance: A synthesis of current literature, *Human Resource Development Review*, 7, pg. 107–134;
38. Fraenkel, J., Wallen, N., (2003), *How to Design and Evaluate Research in Education*. 5 ed. New York: McGraw Hill;
39. Frank, A., Brownell, J., (1989), *Organizational communication and behavior: Communicating to improve performance..* Orlando, Florida: Rinehart and Winston;
40. Friedman, M., (1970), The Social Responsibility of Business is to Increase Its Profits: A Critique for the Classroom, *The New York Times Magazine*;

41. Furlong, M. J., Gilman, R., Huebner, E. S. (Ed.), (2016), Handbook of positive psychology in schools. Routledge;
42. Gannon, M. J., (2011), Cultural Metaphors: Their Use in Management Practice as a Method for Understanding Cultures. Online Readings in Psychology and Culture, 7(1). <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1065>. Accesibil la <https://scholarworks.gvsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1007&context=orpc>;
43. Gagnon S., Cornelius N., (2000), Re-Examining Workplace Equality: The Capabilities Approach, Human Resource Management Journal, 10(4), 68-87;
44. Gardenswartz L., Rowe A., (1998), Managing diversity: A complete desk reference and planning guide, New York, McGraw-Hill;
45. Garrison W. A., Modigliani A., (1994), The Changing Culture Of Affirmative Action, Equal employment opportunity: Labor market discrimination and public policy (pp. 373-394). New York, Aldine de Gruyter;
46. Gilbert J., Stead B., Ivancevich J., (1999), Diversity Management: A New Organizational Paradigm, Journal of Business Ethics, 21, 61-76;
47. Ghiduri pentru aplicarea unitară a standardelor de evaluare, vol 2, (2021), Agenția Română de Asigurare a Calității din Invățământul Preuniversitar. București. pag. 36. Disponibil la <https://aracip.eu/categorii-documente/info-unitati-invatamant-manuale>;
48. Goodman, D.J., (2011), Promoting diversity and social justice: Educating people from privileged groups, second edition, Routledge New York
49. Goosby S., J., (2017), The Garden: An Organismic Metaphor for Distinguishing Inclusion from Diversity - Diversity and Inclusion Are Not Synonyms. Graziadio Business Review, 20(2). Accesibil la <https://gbr.pepperdine.edu/2017/08/the-garden-an-organismic-metaphor-for-distinguishing-inclusion-from-diversity/>;
50. Gorbunova, E. S., Yashina, M. I., (2019), Blended Learning Approach in Foreign Language Teaching: Evidence from Russian Universities. Education and Information Technologies, 24(1), 165-180;
51. Gorman, F., (2000), Multinational logistics: Managing diversity, Air Force Journal of Logistics;
52. Gotsis, G., Kortes, Z., (2014), The Rhetoric of Diversity Management: How Critical Diversity Studies Explicate Organizational Appropriation of Differences, Springer Briefs

- in Psychology, capitol online, disponibil la https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-94-017-9475-6_3;
53. Hackley, C., (2016), Autoethnography in Consumer Research, Chapter 8, din Paul M. W. Hackett (Ed) *Qualitative Research Methods in Consumer Psychology- Ethnography and Culture*, New York, Routledge, pp. 105-117;
 54. Hall, E.T., (1976), *Beyond Culture*, New York Anchor Press;
 55. Hammond, Z., (2015), *Culturally Responsive Teaching and The Brain: Promoting Authentic Engagement and Rigor Among Culturally and Linguistically Diverse Students*, Sage Publications (<https://resources.corwin.com/hammondaudio>)
 56. Hanchard M. (Ed.). (1999). *Racial politics in contemporary Brazil*. Durham: Duke University Press.
 57. Hanson, K, Eller, B. (2012), *Educational Psychology*, Kendall Hunt Publishing
 58. Harrison, D., Klein, K. J., (2007), What's The Difference? Diversity Constructs As Separation, Variety, or Disparity in Organizations, *Academy of Management Review* 2007, Vol. 32, No. 4, pg. 1199–1228;
 59. Hattie, J., (2014), *Învățarea vizibilă*, Editura Trei, Bucuresti;
 60. Herring C., (2017), Is Diversity Still A Good Thing?, *American Sociological Review*, 82, 868-877;
 61. Hotărârea de Guvern 103/2008;
 62. Humar, M., (2021), Metaphors as models: Towards a typology of metaphor in ancient science, disponibil online la <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/s40656-021-00450-2.pdf>;
 63. Hwang, S. J., Wu, G. Y., Chen, H. Y., (2014), *Artificial Intelligence in Education: A Critical Review*, *Educational Technology & Society*;
 64. Ichim, A-A., (2021), Identifying the Types of Diversity in the Romanian Pre-university Educational Institutions and the Appropriate Managerial Strategy, *LUMEN Publishing Journals*, articol disponibil online la <https://lumenpublishing.com/journals/index.php/lumenss/article/view/4943>;
 65. Ichim, A-A., (2023), The Use Of Artificial Inteligence In Educational Diversity Management, *Journal of Public Administration, Finance and Law*, articol disponibil online la

https://www.jopafll.com/uploads/issue27/THE_USE_OF_ARTIFICIAL_INTELIGENCE_IN_EDUCATIONAL_DIVERSITY_MANAGEMENT.pdf;

66. II EP-UNESCO, (2020), What price will education pay for COVID-19?, International Institute for Educational Planning;
67. Jaba, E., Grama, A., (2004), Analiza statistică cu SPSS sub Windows. Polirom, Iași;
68. Jaba, E., (2002), Statistica, Ed. Economică, București
69. Jackson, S. E., Ruderman, M., & Ehrhart, M. G. (2000). Diversity in work teams: Research paradigms for a changing workplace. American Psychological Association.
70. Jarvis Thomson J. (2013). Preferential hiring. In Cahn S. M. (Ed.), *The affirmative action debate* (pp. 35-50). New York, NY: Routledge.
71. Jonsen K., Maznevski M. L., Schneider S. C. (2011). Diversity and its not so diverse literature: An international perspective. *International Journal of Cross Cultural Management*, 11, 35-62.
72. Jones, R. H., Chik Alice, Hafner Christoph A., (2018), Discourse and Digital Practices: Doing Discourse Analysis in the Digital Age., eds., New York: Routledge;
73. Kagan, S., (1985), Cooperative learning. *Educational leadership*, 42(1), 20-23;
74. Kaley, A., Dobbin, F., & Kelly, E. (2006). Best practices or best guesses? Assessing the efficacy of corporate affirmative action and diversity policies. *American Sociological Review*, 71(4), 589-617;
75. Kelly E., Dobbin F. (1998). How affirmative action became diversity management: Employer response to antidiscrimination law, 1961 to 1996. *American Behavioral Scientist*, 41, 960-984.
76. Klarsfeld A., Ng E. S. W., Booyesen L., Christiansen L. C., Kuvaas B., (2016), Comparative Equality And Diversity: Main Findings And Research Gaps, *Cross Cultural & Strategic Management*, 23, 394-412;
77. Kochan, T., K. Bezrukova, R. Ely, S. Jackson, K Jehn, A. Joshi, J. Leonard, D. Levine, D. Thomas, (2003), The Effects of Diversity on Business Performance: Report of the Diversity Research Network, *Human Resource Management* 42, no. 1, pg. 3–21;
78. Kochis, B., Gillespie, D., (2015), Conceptual Metaphors as Interpretive Tools in Qualitative Research: A Re-Examination of College Students' Diversity Discussions, available at

- https://www.researchgate.net/publication/349446193_Conceptual_Metaphors_as_Interpretive_Tools_in_Qualitative_Research_A_Re-examination_of_College_Students'_Diversity_Discussions;
79. Lakoff, G., Mark J., (2003), *Metaphors we live by*, Chicago, The Chicago University Press;
 80. Layder, D., (2006), *Understanding Social Theory*, ediția a II-a, Sage Publications, London;
 81. Leavy, P., (2017), *Research design*, The Guilford Press, New York;
 82. Legea educației naționale actualizată, (2020), Monitorul Oficial, București;
 83. Legea 167/2020;
 84. Madera, Juan M., (2013), *Best Practices in Diversity Management in Customer Service Organizations: An Investigation of Top Companies*, University of Houston, Houston, the USA;
 85. Monitorul Oficial, (2020), *Legea educației naționale actualizată 2020*. București: Editura Monitorului Oficial R.A. a fost inclusă de Consiliul Național de Atestare a Titlurilor, Diplomelor și Certificatelor Universitare – CNATDCU;
 86. Neville F., Forrester J. K., O'Toole J., Riding A., (2018), *Why Even Bother Trying? Examining Discouragement Among Racial-Minority Entrepreneurs*, *Journal of Management Studies*, 55, 424-456;
 87. Ng E. S., Stephenson J., (2015), *Individuals, Teams, And Organizational Benefits Of Managing Diversity*, *The Oxford handbook of diversity in organizations* (pp. 235-254). Oxford, Oxford University Press, UK;
 88. Ng E. S. W., Burke R. J., (2005), *Person–Organization Fit And The War For Talent: Does Diversity Management Make A Difference?*, *The International Journal of Human Resource Management*, 16, 1195-1210;
 89. Nkomo S. M., du Plessis Y., Haq R., du Plessis F., (2015), *Diversity, Employment Equity Policy And Practice In Emerging Markets*, *Handbook of human resource management in emerging markets* (pp. 195-225). Cheltenham, Edward Elgar, UK;
 90. OMECTS 5.573/ 2011 - Regulamentul de organizare și funcționare a învățământului special și special integrat;
 91. Oreg, S., (2003), *Resistance to Change: Developing an Individual Differences Measure*.

- Journal of Applied Psychology, 88(4), pp. 680-693;
92. Ortega y Gasset, J., (2000), Dezumanizarea artei și alte eseuri de estetică, Humanitas, București;
93. Point S., Singh V., (2003), Defining And Dimensionalising Diversity: Evidence From Corporate Websites Across Europe, European Management Journal, 21, 750-761;
94. Prasad P., D'Abate C., Prasad A., (2007), Organizational Challenges At The Periphery: Career Issues For The Socially Marginalized, Handbook of career studies (pp. 169-187), Thousand Oaks, Sage, CA, USA;
95. Parlamentul European, (2021), Rezoluția Parlamentului European din 10 martie 2021 referitoare la impactul inteligenței artificiale în domeniul educației (2020/2094(INI)). Disponibil la: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/RO/TXT/PDF/?uri=CELEX:52021IP0238&from=RO>;
96. Patrick, H., Kumar, V. R., Andrew, A., (2012), Managing Workplace Diversity: Issues and Challenges, Sage Open, Aprilie - Iunie 2012: 1–15;
97. Reichel A., (2015), Human Resource Management Mit Fokus Auf Kontextbezogene Und Strategische Fragestellungen [Human Resource Management: Focus On Context-Related And Strategic Issues], Vienna, Austria;
98. Reskin B., (1993), Sex Segregation In The Workplace, Annual Review of Sociology, 19, 241-270;
99. Reskin B., (1998), Realities Of Affirmative Action In Employment, Washington, DC: American Sociological Association;
100. Raportul privind starea învățământului preuniversitar din România 2020 – 2021, Ministerul Educației din România https://www.edu.ro/sites/default/files/_fi%C8%99iere/Minister/2021/Transparența/Stare%20învățământ/Raport_stare_invățământ_preuniversitar_RO_2020_2021.pdf ;
101. Regulamentul (EC) no. 562/2007 al Parlamentului și Consiliului European din 15 martie 2006, publicată în Jurnalul Oficial al Uniunii Europene nr. L 105/13.04.2006;
102. Robbins, P.S., Coulter, M., (2012), Management, 11th Edition, Pearson Prentice Hall, Londra;

103. Sabharwal M., Levine H., D'Agostino M., (2018), A conceptual content analysis of 75 years of diversity research in public administration, *Review of Public Personnel Administration*, 38, 248-267;
104. Seligman, M., & Csikszentmihalyi, M., (2000), Positive psychology: An introduction, *American Psychologist*, 55, 5-14;
105. Shore, L. M., Chung-Herrera, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., Jung, D. I., Randel, A. E., Singh, G., (2011), Diversity in organizations: Where are we now and where are we going?, *Human Resource Management Review*, 21(2), 133-136;
106. Singh, H., (2003), Building effective blended learning programs. *Educational Technology*, 43(6), 51-54;
107. Tatli A., Özbilgin M. F., (2012), An Emic Approach To Intersectional Study Of Diversity At Work: A Bourdieuan Framing, *International Journal of Management Reviews*, 14, 180-200;
108. Tipper J., (2004), How To Increase Diversity Through Your Recruitment Practices, *Industrial and Commercial Training*, 36, 158-161;
109. Thomas, R. Jr., (1990), From Affirmative Action to Affirming Diversity, *Harvard Business Review*, 79(9), 91-99;
110. Waters, L., (2018), The relationship between student wellbeing and academic performance. *Journal of School Health*, 88(8), 571-579;
111. Woolley A., Malone T., (2011), What makes a team smarter? More women, *Harvard Business Review*, 89(6), 32-33;

Lista publicațiilor proprii

I. Articole publicate în BAZA DE DATE INTERNAȚIONALĂ

1. *Identifying the types of diversity in the Romanian pre-university educational institutions and the appropriate managerial strategies*, Issue Vol. 10 No. 1 (2021): [Logos Universality Mentality Education Novelty: Social Sciences](#), Section Research Perspectives, DOI: <https://doi.org/10.18662/lumenss/10.1/52>, <https://lumenpublishing.com/journals/index.php/lumenss/article/view/4943>,
2. *Strategic elements to manage diversity in the educational system - case study: CLIM*, Analele Universității Ovidius. Seria: Științe Economice - Vol. XXIII, Nr. 1/2023,
3. *The use of artificial intelligence in educational diversity management*, Journal of Public Administration, Finance and Law, Issue 27/2023, DOI: <https://doi.org/10.47743/jopafll-2023-27-13>, https://www.jopafll.com/uploads/issue27/THE_USE_OF_ARTIFICIAL_INTELIGENCE_IN_EDUCATIONAL_DIVERSITY_MANAGEMENT.pdf

II. Cărți publicate cu ISBN

1. Ichim, A-A., Popa, M., *Ghid de bune practici - Strategia de management al diversității*, 2022, Editura Alfa Piatra-Neamț, ISBN :978-606-667-243-6, co-autoare;
2. Popa, M., Ana-Alina Ichim, Elena Preda, Rodica Hogaș-Ciuchi, Valentin-Cezar Teodorescu, Ioan-Romeo Roman, Dana-Lăcrămioara Păiuș, Florentina Ungureanu, *Transformăm școala împreună! Ghid de bune practici privind cetățenia democratic și drepturile omului*, 2022, Editura Casei Corpului Didactic Neamț, ISBN: 978-606-667-235-1, co-autoare, capitolul III;
3. Ichim Asaftei, A-A., *Teaching American English through American Literature*, 2020, Editura BNR, ISBN: 978-973-0-31624-7, unic autor.

III. Prezentări în cadrul conferințelor internaționale

1. *Identifying the types of diversity in the Romanian pre-university educational institutions and the appropriate managerial strategies*, Congresul Internațional LUMEN, Iași, 26 noiembrie 2021 ([LUMEN EDU 2021 - Identifying the Types of Diversity in the Romanian Pre-university Educational \[...\] - YouTube](#))

2. Participare în calitate de moderator și cu prezentare live, online a lucrării *Strategic elements to manage diversity in the educational system - case study: CLIM*, la Congresul Internațional LUMEN, Iași, 22 – 26 noiembrie 2022 (<https://youtu.be/BvzZ-5kEEfI>; https://www.facebook.com/watch/live/?ref=watch_permalink&v=1142531756636418; <https://education.lumenconference.com/lumen-edu-2021/oral-presentations-5th-lumen-edu-2021/>)

3. *Diversity Management in Pre-university Educational Institutions in Romania*, Conferința Internațională INTERCULTURALIA, organizată de Universitatea "Al.I.Cuza" Iași, Facultatea de Litere, Departamentul de limba franceză și Departamentul de limba engleză, în perioada 14-15 mai 2021, <https://interculturalia.linguaculture.ro/principalthing/wp-content/uploads/2021/05/InterCulturalia-2021-Program-Abstracts-11-full-1.pdf>;

4. Participare cu prezentare live, online și publicare în format poster ale lucrării *CLIM Teaching Method - a Strategic Element of Diversity Management* la Congresul Internațional LUMEN, Iași, 2 - 4 iunie 2022 (<https://cutt.ly/xJpgCSt>);

IV. Articole publicate la nivel național:

1. Publicarea articolului *Societate diversă – clasă diversă*, în revista *Școala Modernă*, publicație trimestrială, editată de Editura Casei Corpului Didactic Neamț, ISSN 2069- 4504, <http://www.ccdneamt.ro/new/wp-content/uploads/2022/02/REVISTA-%C5%99ECOALA-MODERN%C4%82-Anul-XX-Nr.-4.pdf>

2. Publicarea articolului *Punctele cardinale ale diversității*, în cadrul proiectului *TRUE - Tolerance, rights and unity in education*, finanțat prin *Mecanismul Financiar al SEE 2014 – 2021*, http://truesee.ro/assets/files/articol-1_alinaichim.pdf.