



MINISTERUL EDUCAȚIEI
UNIVERSITATEA „VALAHIA” din TÂRGOVIȘTE
IOSUD- ȘCOALA DOCTORALĂ DE ȘTIINȚE ECONOMICE ȘI
UMANISTE
DOMENIUL FUNDAMENTAL ȘTIINȚE ECONOMICE
DOMENIUL MANAGEMENT

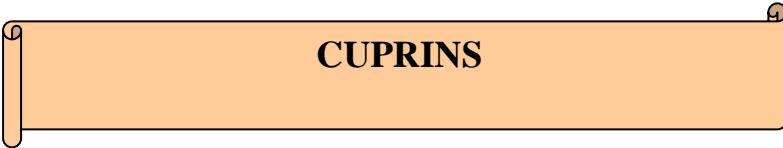
REZUMATUL TEZEI DE DOCTORAT

INFLUENȚA MANAGEMENTULUI DIVERSITĂȚII RESURSELOR UMANE ASUPRA SCHIMBĂRII ORGANIZAȚIONALE ÎN CONTEXTUL ACTUAL

**CONDUCĂTOR DE DOCTORAT,
Prof. univ. dr. Constanța POPESCU**

**DOCTORAND,
Angela MORLOVEA**

**TÂRGOVIȘTE
2022**



CUPRINS

MULȚUMIRI	3
CUPRINSUL TEZEI DE DOCTORAT	4
IMPORTANTĂ, ACTUALITATEA, NECESITATEA, OPORTUNITATEA ȘI UTILITATEA TEMEI	6
OBIECTIVUL GENERAL ȘI OBIECTIVELE SPECIFICE.....	6
IPOTEZELE DE LUCRU	7
STRUCTURA TEZEI DE DOCTORAT	7
CONCLUZII GENERALE	10
CONTRIBUȚII PERSONALE	12
LIMITELE CERCETĂRII	13
DIRECȚII VIITOARE DE ACȚIUNE ȘI CERCETARE	13
BIBLIOGRAFIE	14
CURRICULUM VITAE	27
ACTIVITATE ȘTIINȚIFICĂ ȘI DE CERCETARE- PUBLICAȚII	34

MULTUMIRI

Fundamentarea științifică și elaborarea acestei teze de doctorat ar fi fost imposibilă fără sprijinul și îndrumarea unor oameni deosebiți care, prin gradul înalt de profesionalism și dăruire, au contribuit la desăvârșirea mea profesională, insuflându-mi curajul de a merge mai departe.

Cu deosebită recunoștință, aduc alese mulțumiri *doamnei prof. univ. dr. Constanța Popescu* pentru încrederea acordată, pentru îndrumarea științifică, pentru profesionalism și răbdare, pentru faptul că mi-a fost alături pe parcursul întregului stagiu doctoral, contribuind la evoluția mea profesională și personală, și, nu în ultimul rând, pentru noblețea sufletească ce o caracterizează.

Adresez mulțumiri tuturor cadrelor didactice din cadrul I.O.S.U.D.- Școala Doctorală de Științe Economice și Umaniste a Universității *Valea Jiului*, cu care am avut onoarea de a colabora, pentru că m-au sprijinit, din punct de vedere științific și metodologic, în vederea finalizării acestui program de formare doctorală, precum și familiei și prietenilor mei, care m-au susținut de-a lungul acestei perioade.

CUVINTE-CHEIE: *diversitate, management al diversității, management al schimbării organizaționale, model de management al diversității resurselor umane, organizare școlară, schimbare, sistem educațional*

CUPRINSUL TEZEI DE DOCTORAT

Introducere

Capitolul 1. Managementul diversității în organizații

- 1.1. Precizări/ delimitări conceptuale
 - 1.1.1. Diversitatea
 - 1.1.2. Managementul diversității
 - 1.1.3. Discriminarea
 - 1.1.4. Stereotipurile și prejudecățile
- 1.2. Dimensiunile diversității
- 1.3. Managementul diversității sau gestionarea diversității?
 - 1.3.1. Perspective și paradigmă ale managementului diversității
 - 1.3.2. Influențele managementului diversității
- 1.4. Beneficiile managementului diversității
- 1.5. Efectele managementului diversității
- 1.6. Practici organizaționale în managementul diversității
- 1.7. Bariere și provocări în managementul diversității
- 1.8. Managementul diversității în organizațiile din românia
- 1.9. Managementul diversității în contextul situației cauzate de epidemia COVID 19

Concluziile capitolului

Capitolul 2. Managementul schimbării organizaționale

Introducere

- 2.1. Managementul schimbării organizaționale
 - 2.1.1. Schimbarea- o realitate organizațională
 - 2.1.2. Schimbarea organizațională
 - 2.1.3. Tipologia schimbării organizaționale
 - 2.1.4. Dimensiunile schimbării organizaționale
- 2.2. Teorii ale schimbării organizaționale
 - 2.2.1. Teoria ciclului de viață
 - 2.2.2. Teoria teleologică
 - 2.2.3. Teoria dialectică
 - 2.2.4. Teoria evoluționistă
- 2.3. Modele reprezentative de schimbare organizațională
 - 2.3.1. Modelul lui Kurt Lewin
 - 2.3.2. Modelul Buchanan- Mccalman
 - 2.3.3. Modelul Mccalman- Paton
 - 2.3.4. Modelul Florescu - Popescu
 - 2.3.5. Modelul lui Kanter, Stein și Jick
 - 2.3.6. Modelul lui Price Waterhouse
 - 2.3.7. Modelul Lui John Kotter
 - 2.3.8. Alte modele de schimbare organizațională
- 2.4. Etapele schimbării organizaționale
- 2.5. Rezistența la schimbare
- 2.6. Posibilități de eliminare a rezistenței la schimbare
- 2.7. Strategii de acțiune în organizațiile școlare
- 2.8. Managementul schimbării organizaționale în contextul situației cauzate de epidemia COVID 19

Concluziile capitolului

Capitolul 3. Impactul diversității asupra schimbării la nivelul învățământului preuniversitar

Introducere

- 3.1. Abordarea fenomenului diversității în context european și național
 - 3.1.1. Echitate și discriminare în învățământul european și național
 - 3.1.2. Politici nondiscriminatorii în cadrul învățământului preuniversitar românesc
- 3.2. Abordarea managementului diversității în contextul schimbării învățământului preuniversitar românesc
- 3.3. Modalități de realizare a managementului diversității în unitățile de învățământ
- 3.4. Impactul managementului diversității în organizațiile școlare preuniversitare în contextul situației cauzate de epidemia COVID 19

Capitolul 4. Prezentarea sistemului educațional preuniversitar din județul

Dâmbovița în context național și european

- 4.1. Tendințe în politicile globale și naționale
 - 4.1.1. Tendințe și provocări globale
 - 4.1.2. Tendințe în politicile educaționale românești
- 4.2. Sistemul de învățământ preuniversitar românesc
- 4.3. Sistemul de învățământ preuniversitar dâmbovițean
- 4.4. Educația în contextul situației cauzate de epidemia COVID 19

Concluziile capitolului

Capitolul 5. Cercetare privind influența managementului diversității resurselor umane asupra schimbării organizaționale în contextul actual

- 5.1. Metodologia cercetării
- 5.2. Obiectivele și ipotezele cercetării
 - 5.2.1. Obiectivul central (general) al cercetării
 - 5.2.2. Obiectivele secundare (specifice) ale cercetării
 - 5.2.3. Ipotezele cercetării
- 5.3. Eșantionarea participanților la cercetare
- 5.4. Metode de cercetare
- 5.5. Întocmirea și aplicarea chestionarului
- 5.6. Rezultatele cercetării
- 5.7. Verificarea ipotezelor

Concluziile capitolului

Capitolul 6. Model de management al diversității resurselor umane din învățământul preuniversitar în contextul schimbării

- 6.1. Analiza S.W.O.T. privind impactul managementului diversității resurselor umane în contextul schimbării organizaționale
- 6.2. Model de management al diversității resurselor umane din învățământul preuniversitar (M.M.D.R.U.Î.P.)
- 6.3. Plan de acțiune cu privire la obținerea etichetei diversității unității școlare

Concluziile capitolului

Concluzii generale

Contribuții personale

Limitele cercetării

Direcții viitoare de acțiune și cercetare

Lista tabelelor

Lista figurilor

Bibliografie

Anexe

IMPORTANȚA, ACTUALITATEA, NECESITATEA, OPORTUNITATEA SI UTILITATEA TEMEI

Managementul diversității este cel mai potrivit mod de a aborda piața muncii atât de diversă, piață ce susține organizația în atragerea de noi angajați, cât mai competenți și cât mai potrivici pentru nevoile acesteia.

În următorii ani, se prognozează că forța de muncă va fi foarte diversificată, datorită măsurilor de integrare pe piață forței de muncă a persoanelor de etnie romă și cu dizabilități, datorită populației îmbătrânite, datorită creșterii vârstei active pe piața muncii, dar și măsurilor de diminuare a segregării. Un alt motiv ar fi creșterea numărului de firme și scăderea numărului de angajați. Acest aspect generează o „luptă” între organizații din ce în ce mai puternică pentru a atrage și a-și „păstra” acest tip de angajați. Organizațiile, care își doresc performanță ori să aibă un avantaj competitiv, trebuie să mențină angajați cu valori, aptitudini și comportamente diferite.

Managementul diversității promovează și încurajează abilitățile și nevoile individuale ale angajaților, pe care le transformă în plus valoare pentru organizație.

Managementul diversității resurselor umane are un rol foarte important într-o organizație, întrucât echipele diverse sunt mai creative decât echipele omogene, contribuind mai eficient la atingerea obiectivelor acesteia.

De obicei, diferențele „vizibile” dintre angajații organizației se asociază cu cele „invizibile” (valori, atitudini, comportamente diferite). Acestea se încrucișează cu sarcinile de lucru și cu relațiile pe care fiecare angajat le dezvoltă cu ceilalți. Astfel, apar o diversitate de comportamente, opinii ori decizii pe care organizația școlară trebuie să le gestioneze spre avantajul său.

Directorii trebuie să decidă dacă doresc ca diversitatea să fie un atu sau o răspundere pentru organizațiile lor școlare. Aceștia ar trebui să stabilească standarde și obiective rezonabile, clare și să ofere cadrul în care angajații sunt susținuți și încurajați să facă într-un mod cât mai bun tot ceea ce au de făcut.

Gestionarea corespunzătoare a diferențelor dintre angajați creează un mediu organizațional potrivit, în care fiecare simte că talentul său valoros este utilizat la maxim pentru atingerea țintelor organizației școlare.

Numai organizațiile care pot anticipa și răspunde schimbărilor vor putea supraviețui în mediul concurențial de astăzi. Capacitatea și agilitatea de a schimba necesită abilitatea și agilitatea de a învăța, iar învățarea necesită diversitate.

Experiența pandemiei de COVID a accentuat nevoie de adaptare la schimbare, cu precădere în organizația școlară- nucleu al formării și dezvoltării sociale, directorii și cadrele didactice fiind direct responsabili de transferul actului educațional din mediul fizic în cel online, cu implicații în menținerea standardelor de calitate ale serviciilor educaționale furnizate de unitățile școlare dâmbovițene.

OBIECTIVUL GENERAL ȘI OBIECTIVELE SPECIFICE

Scopul acestei lucrări este de a determina cum influențează managementul diversității resursele umane în contextul schimbărilor organizaționale actuale învățământului preuniversitar românesc. Vom încerca să aflăm în ce măsură acționează direct asupra performanțelor membrilor organizației și indirect asupra comportamentelor acestora. Rămâne

de văzut în ce măsură i se acordă managementului diversității resurselor umane atenția cuvenită, precum și impactul pe care diversitatea îl are asupra schimbării organizaționale.

Obiectivul principal al anchetei (realizate pe bază de chestionar) desfășurate în rândul directorilor și cadrelor didactice îl constituie *evaluarea managementului diversității resurselor umane, care a determinat schimbări organizaționale ca urmare a implementării acestuia în cele cinci tipuri de unități școlare dâmbovițene (școli gimnaziale, colegi, licee tehnologice, licee teoretice, licee vocaționale)*.

Obiectivele secundare ale cercetării sunt:

Obiectivul secundar 1- *Realizarea unei analize a managementului diversității implementat de unitățile școlare dâmbovițene*

Obiectivul secundar 2- *Realizarea unei analize a diferențelor dintre factorii determinanți ai schimbării organizaționale pe baza aspectelor socio-demografice ale membrilor unității școlare*

Obiectivul secundar 3- *Realizarea unei analize a atitudinilor față de diversitate a membrilor unității școlare*

Obiectivul secundar 4- *Verificarea relației dintre managementul diversității și strategiile de schimbare organizațională*

IPOTEZELE DE LUCRU

I.1. În unitățile școlare dâmbovițene, directorii și cadrele didactice implementează un management al diversității.

I.2. Schimbarea organizațională a fost determinată de aspectele socio-demografice ale membrilor unităților școlare investigate (genul, vârstă, vechimea în învățământ, statutul, categoria de personal- cu funcție de conducere/de execuție, tipul studiilor absolvite, gradul didactic obținut etc.).

I.3. Directorii și cadrele didactice din unitățile școlare dâmbovițene au o atitudine pozitivă față de diversitate.

I.4. Între managementul diversității și strategiile de schimbare organizațională există o strânsă legătură.

I.5. În unitățile școlare dâmbovițene există planuri pentru îmbunătățirea viitoare a managementului diversității.

STRUCTURA TEZEI DE DOCTORAT

Teza de doctorat, cu titlul *"Influența managementului diversității resurselor umane asupra schimbării organizaționale în contextul actual"*, se desfășoară pe parcursul a 300 pagini. Aceasta cuprinde: 79 tabele, 38 figuri, 274 resurse bibliografice și 36 anexe, prin intermediul cărora am urmărit să evidențiez importanța managementului diversității resurselor umane în contextul actualelor schimbărilor survenite la nivelul învățământului preuniversitar românesc, cu precădere la nivelul celui dâmbovițean.

Lucrarea este structurată astfel: Introducere, 6 capitole (Capitolul 1- "Managementul diversității în organizații", Capitolul 2- "Managementul schimbării organizaționale", Capitolul 3- "Impactul diversității asupra schimbării la nivelul învățământului preuniversitar", Capitolul 4- "Prezentarea sistemului educațional preuniversitar din județul Dâmbovița în context național și european", Capitolul 5- "Cercetare privind influența

managementului diversității resurselor umane asupra schimbării organizaționale în contextul actual”, Capitolul 6- “*Model de management al diversității resurselor umane din învățământul preuniversitar în contextul schimbării*”, Concluzii generale, Contribuții personale, Limitele cercetării, Direcții viitoare de acțiune și cercetare, Lista tabelelor, Lista figurilor, Bibliografie și Anexe.

În cadrul **primului capitol Managementul diversității în organizații** sunt prezentate delimitările conceptuale, caracteristicile, funcțiile, beneficiile și efectele diversității. În viața de zi cu zi încercăm să creăm o atmosferă incluzivă pentru toată lumea, să promovăm respectul și să depășim problemele care pot apărea legate de rasă, sex, handicapul unei persoane, precum și cele legate de diferențe culturale, mod de viață, vîrstă, religie, orientare sexuală, situație economică sau familială. Organizațiile și-au dat seama că diversitatea resurselor umane este asociată cu faptul că sunt deschise și îmbrățișează o multitudine de puncte de vedere, acceptă inovarea, se bucură de un proces îmbunătățit de luare a deciziilor, au o productivitate și o retenție sporită a angajaților, dar și clienți mulțumiți. Există referiri și asupra efectelor negative ale gestionării necorespunzătoare a diversității angajaților și sunt exemplificate acele abilități necesare liderilor în organizațiile școlare.

În cel de-al doilea capitol **Managementul schimbării organizaționale** se explică de ce este necesară schimbarea organizațională și sunt identificate câteva modele de management al schimbării. Rezistența la schimbare a angajaților din învățământul preuniversitar este prezentată detaliat, precum și proceduri de eliminare a acesteia. În prezent, organizațiile școlare se confruntă cu cereri și mai mari din partea tuturor și devin din ce în ce mai competitive. Pentru a răspunde noilor cerințe, directorii trebuie să dezvolte noi practici și sisteme. Implementarea nereușită a proceselor de schimbare depinde de gradul în care conducerea este în măsură să convingă părțile implicate în necesitatea schimbării, la nivel de motivație a participanților, să dedice suficient timp și să contribuie la procesele de schimbare în timp ce evoluează și, pe baza gradului de asigurare care poate fi acordat participanților, situația permanentă după schimbare va fi în mod semnificativ mai bună decât situația actuală a organizației. Rolul managementului schimbării la nivelul unităților școlare, mai ales în contextul post-pandemiei COVID-19, trebuie vizualizat dintr-o perspectivă nouă, ținând cont și de obligații, dar și de măsurile care s-au luat (în mod necesar) pentru gestionarea eficientă a situației de criză.

În cel de-al treilea capitol **Impactul diversității asupra schimbării la nivelul învățământului preuniversitar** s-au identificat perspectivele de abordare a fenomenului diversității resurselor umane, s-au exemplificat politicile nondiscriminatorii în cadrul organizațiilor școlare, precum și categoriile de discriminări și modalitățile de soluționare a acestora. Managementul diversității în școală înseamnă mai mult decât gestionarea claselor multiculturale sau organizarea unor evenimente culturale. Acestea sunt doar elemente ale abordării globale, care vor permite reglementarea relațiilor sociale atât în afara școlii, cât și în interiorul școlilor și care vor crea un mediu de egalitate și nediscriminare. Pentru a gestionă această diversitate în școli, personalul trebuie să fie conștient și să fie deschis față de diversitatea elevilor în ceea ce privește personalitățile, stilurile de învățare, genurile, grupele de vîrstă, nevoile de dezvoltare și nu numai. Organizațiile școlare din România se confruntă cu o schimbare determinată de mediul dinamic și turbulent în care trăim, dar și de schimbările legislative, atât la nivelul paradigmăi educaționale, cât și la nivel social. Conducerea organizației școlare este pusă în situația de a se adapta rapid la aceste schimbări și de a proiecta în organizația școlară viitoare direcții ale schimbării.

În cel de-al patrulea capitol s-a prezentat **sistemul educațional preuniversitar din județul Dâmbovița în context național și european**, cu accent pe managementul diversității resurselor umane în învățământul preuniversitar și pe schimbările școlare în contextul actual. Sistemele educaționale trebuie să se asigure că oferă în mod eficient cadrelor didactice

competențele interculturale relevante, competențele de predare lingvistice și capacitatea de a reflecta asupra propriilor credințe, diferențelor culturale și socio-economice.

Capitolul cinci- "Cercetare privind influența managementului diversității resurselor umane asupra schimbării organizaționale în contextul actual" a fost rezervat cercetării empirice. Instrumentul utilizat în cercetare a fost chestionarul. Acesta a avut 35 întrebări, dintre care 9 de identificare și a fost completat de 294 repondenți, directori și cadre didactice din unități de învățământ din județul Dâmbovița. Etapele cercetării au fost: stabilirea reperelor metodologice (obiectivul central și cele secundare) și a ipotezelor, eşantionarea participanților la cercetare, pregătirea cercetării (elaborarea chestionarului, transmiterea lui către directori și cadrele didactice din unitățile de învățământ preuniversitar dâmbovițean), culegerea datelor, prelucrarea (folosind pachetul software IBM S.P.S.S.) și interpretarea datelor colectate.

Documentarea și studiul bogat al materialului bibliografic în domeniul managementului diversității și managementului schimbării organizaționale în cadrul învățământului preuniversitar românesc (în special pentru cel dâmbovițean) au generat o serie de întrebări:

1. *În ce măsură acționează direct managementul diversității asupra atitudinilor membrilor organizației școlare?*
2. *În ce măsură acționează indirect managementul diversității asupra comportamentului membrilor organizației școlare?*
3. *Cum influențează diversitatea resurselor umane serviciile educaționale din cadrul organizației școlare?*
4. *Diversitatea membrilor acestuia a determinat schimbări la nivelul organizației școlare?*
5. *Ce strategii manageriale în ceea ce privește implementarea diversității s-au folosit pe parcursul procesului de schimbare a organizației școlare?*

Trei dintre ipotezele stabilite au fost validate și două ipoteze parțial validate:

- "În unitățile școlare dâmbovițene, directorii și cadrele didactice implementează un management al diversității"- Ipoteza 1, validată;
- "Schimbarea organizațională a fost determinată de aspectele socio-demografice ale membrilor unităților școlare investigate (genul, vârstă, vechimea în învățământ, statutul, categoria de personal- cu funcție de conducere/de execuție, tipul studiilor absolutive, gradul didactic obținut etc.)"- Ipoteza 2, validată parțial;
- "Directorii și cadrele didactice din unitățile școlare dâmbovițene au o atitudine pozitivă față de diversitate"- Ipoteza 3, validată;
- "Între managementul diversității și strategiile de schimbare organizațională există o strânsă legătură"- Ipoteza 4, validată;
- "În unitățile școlare dâmbovițene există planuri pentru îmbunătățirea viitoare a managementului diversității"- Ipoteza 5, validată parțial.

Ultimul capitol- "Model de management al diversității resurselor umane din învățământul preuniversitar în contextul schimbării", prezintă cele trei componente care susțin scopul prezentului demers științific:

- a. O analiză S.W.O.T. privind impactul managementului diversității resurselor umane în contextul schimbării organizaționale;
- b. Un model de management al diversității resurselor umane din învățământul preuniversitar, structurat pe:
 - Abordarea curriculară diversă;
 - Abordarea normativă de gestionare a resurselor materiale;
 - Abordarea procedurală de gestionare a resurselor umane diverse;
 - Abordarea integrativă a comunității școlare;
- c. Un plan de acțiune pentru obținerea etichetei diversității de către unitatea școlară.

Lucrarea se încheie cu **concluzii generale, contribuții personale, limitele cercetării, direcții viitoare de acțiune și cercetare.**

Pentru o diseminare mai bună a rezultatelor cercetării am elaborat articole de specialitate, am participat la simpozioane, evenimente științifice și conferințe naționale și internaționale.

Resursa umană din cadrul unităților școlare s-a confruntat cu vremuri destul de dificile după pandemia îndelungată de COVID 19, cadrele didactice s-au reorientat “peste noapte” cum să asigure un echilibru elevilor atât intelectual, cât și informațional și emoțional. Pentru directori a fost la fel de dificil să implementeze un management de calitate în aceste condiții pandemice, întrucât gestionarea diversității în mediul online a fost destul de dificil de realizat.

Însă indiferent de vremuri și condiții, unitățile școlare au găsit mereu cele mai bune soluții pentru elevii lor, s-au adaptat schimbărilor, au gestionat diferențele dintre aceștia și au valorizat toate resursele pe care le-au avut la dispoziție.

CONCLUZII GENERALE

În esență ei, această teză de doctorat a intenționat să ofere o perspectivă conceptual-teoretică asupra tematicii abordate. Lucrarea este întocmită ca o cercetare empirică structurată, conține mai multe abordări ale managementului diversității și gestionării diversității la nivel educațional și oferă o vedere amplă asupra managementului diversității din cadrul unităților de învățământ preuniversitar dâmbovițean.

Scopul acestei lucrări a fost acela de a furniza o viziune cuprinzătoare asupra managementului diversității în învățământul gimnazial și liceal dâmbovițean, în contextul schimbării continue. Prin realizarea studiului s-a propus găsirea unor răspunsuri la o serie de întrebări, principala întrebare fiind: *“Diversitatea membrilor organizației școlare a determinat schimbări la nivelul acesteia?”*. Altfel spus, s-a încercat examinarea efectelor produse de implementarea managementului diversității ca urmare a diferențelor existente dintre resursele umane din cadrul școlii.

Întrebările de la care a pornit lucrarea de față s-au materializat ca urmare a unor nevoi; datele identificate au stârnit interes de cercetare în acest domeniu, astfel că s-a delimitat ipoteza de cercetare, prin investigarea legăturii dintre managementul diversității resurselor umane și schimbările organizaționale determinate ca urmare a implementării acestuia în cele cinci tipuri de unități școlare dâmbovițene cercetate (școli gimnaziale, colegii, licee tehnologice, licee teoretice, licee vocaționale).

Acest raport dintre managementul diversității resurselor umane și schimbările organizaționale școlare a fost măsurat atât cantitativ, cât și calitativ, prin răspunsurile la întrebările adresate repondenților (la chestionar), după cum se poate remarcă în capitolul dedicat rezultatelor și discuțiilor, astfel se poate observa o corelare a scopului și a obiectivelor cu ipotezele de cercetare.

În viața de zi cu zi, încercăm să creăm o atmosferă care include pe toată lumea, să promovăm diversitatea și să depășim problemele care pot apărea, legate de rasă, sex sau persoane cu handicap, precum și cele legate de diferențele culturale, modul de viață, vîrstă, religie, orientare sexuală, situație economică sau familială.

La locul de muncă și în spațiul nostru personal, credințele și opiniile stereotipale, legate de diferențele pe care le au persoanele din jurul nostru, ne pot determina să avem comportamente nepotrivite, să judecăm greșit și să luăm decizii discriminatorii. Toate aceste preconcepții le-am moștenit și va trebui să luptăm mult pentru a le diminua sau elimina din gândirea noastră. Ar fi ideal să ajungem cu toții să apreciem și să acceptăm diversitatea din toate punctele de vedere.

Promovarea respectului pentru diversitate, egalitate și nondiscriminare se face numai prin educație, aceasta fiind elementul-cheie pentru construirea unor societăți incluzive, în care indivizi, de diverse feluri, își pot dezvolta întregul potențial.

Pentru ca acest deziderat să fie atins, decidenții trebuie să se asigure că diversitatea este respectată și că este promovată pe tot parcursul întregului sistem de învățământ, cu precădere în cel preuniversitar, de către toți factorii implicați.

Respectul pentru diversitate nu poate fi promovat în mod eficient dacă se reduce doar la predarea diversității. Autoritățile școlare trebuie să evalueze permanent și să adapteze dacă este necesar, politicile privind oportunitățile egale ale elevilor și personalului, astfel încât administrația școlară și cadrele didactice să implementeze adecvat managementul diversității în cadrul școlii românești.

În ciuda diversității existente din școală, populația didactică rămâne în mare parte omogenă și lipsită de experiență în predarea în medii școlare diverse. Profesorii spun că sunt pregătiți să predea unor elevi din medii socio-economice, culturale și lingvistice diferite, însă realitatea este cu totul alta.

Pentru a depăși provocările cu care se confruntă, sistemul de învățământ trebuie să formeze profesorilor competențe interculturale relevante, inclusiv despre evaluarea și adaptarea la diversitate, esențiale pentru a preda eficient elevilor diverși. Este necesar un angajament politico-educațional puternic pentru reformare, astfel încât viitorii profesori să fie și mai bine pregătiți decât cei actuali, să predea despre diversitate în societate, să fie parte a unei culturi organizaționale prodiversitate.

Implementarea managementului diversității nu este ușor de realizat astăzi în contextul post-pandemic prin care trecem. Pandemia generată de COVID 19 a provocat destul de multe schimbări, deseori impuse, inclusiv la nivel educațional. Au fost regândite normele legislative, politicile educaționale și procedurile operaționale cu precădere pe latura educației sanitare, educației digitale, dar și stabilirea unor direcții specifice educației remediale, s-a accelerat accesarea unor fonduri pentru dezvoltarea profesională a resursei umane din sistem, chiar și dotarea materială a unităților școlare.

Paradigma de predare s-a schimbat dintr-o practică cu interacțiune fizică cu clasa de elevi la o interacțiune facilitată de canalele virtuale de comunicare. S-au achiziționat platforme educaționale instituționale viabile (Clasroom, Teams, Zoom, Adservio etc.), ca suport pentru desfășurarea activității didactice cu elevii în mediul on-line. S-au achiziționat dispozitivele necesare cadrelor didactice și elevilor pentru comunicarea on line, prevăzute cu o conexiune cât mai bună la internet. În același timp, a existat o preocupare deosebită pentru dezvoltarea și îmbunătățirea competențelor resurselor umane din școală. Cadrele didactice au participat la sesiuni de formare cu privire la îmbunătățirea aspectelor metodologice ale actului didactic prin integrarea unor metode și tehnici web, aplicații educaționale interactive, menite să înregistreze progresul individual al elevilor, dar să le și stimuleze motivația pentru învățare, în aceste vremuri tumultuoase în care trăim.

Chiar dacă am trecut prin atâtea, știm cu toții că avem nevoie de diversitate. De fapt, suntem tot timpul înconjurați de diversitate, chiar dacă nu suntem mereu conștienți de acest lucru și foarte des tindem să ne încunjurăm noi însine de diversitate. O dată cu diversitatea apare și schimbarea, lucrurile noi pe care le auzim sau le facem, care ne ajută să învățăm. Devenim capabili să dezvoltăm noi lucruri în jurul nostru și, uneori, chiar pe noi însine. Societatea umană s-a dezvoltat pe baza acestor schimbări ale noastre și ale nevoilor noastre.

Ar trebui să fim suficient de pregătiți și de maturi “să acceptăm diversitatea ca factor de progres, ca un lucru firesc și deschizător de oportunități. Doar cu o atitudine corectă față de diversitatea resurselor umane vom putea depăși orice în cadrul școlii în care lucrăm!”.

CONTRIBUȚII PERSONALE

I. Contribuții teoretice concretizate în prezentarea managementului diversității în contextul schimbării în învățământul gimnazial și liceal

→ Analiza și sinteza surselor bibliografice cele mai relevante cu privire la managementul diversității;

→ Analiza și sinteza surselor bibliografice cele mai relevante cu privire la managementul schimbării;

→ Identificarea perspectivelor de abordare a fenomenului diversității resurselor umane în contextul schimbării;

→ Precizarea politicilor nondiscriminatorii în cadrul organizațiilor școlare, a categoriilor de discriminări și a modalităților de soluționare a acestora;

II. Contribuții privind studiul particularităților învățământului gimnazial și liceal dâmbovițean în contextul învățământului preuniversitar românesc

→ Studiul contextului educational de la nivelul județului comparativ cu situația națională a învățământului gimnazial și liceal;

→ Analiza amănunțită a rețelei de învățământ gimnazial și liceal dâmbovițene;

→ Prezentarea sistemului de învățământ gimnazial și liceal din județul Dâmbovița, raportată la cadrele didactice încadrate în anul școlar 2021–2022;

→ Analiza condițiilor pandemice și a procesului de predare online, hibrid, față în față la nivelul învățământului românesc;

III. Contribuții privind cercetarea influenței managementului diversității resurselor umane asupra schimbării organizaționale în contextul actual

→ Identificarea metodologiei de cercetare legată de influența managementului diversității resurselor umane;

→ Stabilirea mărimei și reprezentativității eșantionului de cercetare, respectând particularitățile și caracteristicile colectivității cercetate;

→ Proiectarea, elaborarea și aplicarea chestionarului, principalul instrument de colectare a datelor analizate;

→ Valorificarea informațiilor obținute, folosind pachetul software IBM S.P.S.S., validarea chestionarelor aplicate, prelucrarea, analiza și interpretarea rezultatelor obținute;

→ Stabilirea legăturii dintre influența managementului diversității și schimbările determinate de implementarea acestuia la nivelul unităților de învățământ preuniversitar cercetate;

→ Analiza și validarea/ validarea parțială a ipotezelor legate de implementarea managementului diversității în unitățile școlare gimnaziale și liceale;

IV. Contribuții privind elaborarea unui model de management al diversității resurselor umane din învățământul preuniversitar

→ Elaborarea unei analize S.W.O.T. privind impactul managementului diversității resurselor umane în contextul schimbării organizaționale;

→ Elaborarea unui model de management al diversității resurselor umane din învățământul preuniversitar, structurat pe:

- Abordarea curriculară diversă
- Abordarea normativă de gestionare a resurselor materiale
- Abordarea procedurală de gestionare a resurselor umane diverse
- Abordarea integrativă a comunității școlare;

→ Elaborarea unui plan de acțiune cu privire la obținerea etichetei diversității de către unitatea școlară.

LIMITELE CERCETĂRII

Pe parcursul cercetării științifice s-au întâlnit câteva dificultăți, precum:

- Dificultatea colectării datelor existente în bazele statistice ale Ministerului Educației, Institutului Național de Statistică, Inspectoratului Școlar Județean Dâmbovița, datorită faptului că nu sunt publicate în totalitate la sfârșitul anului școlar, ceea ce a determinat un consum de timp suplimentar pentru prezentarea situației reale pentru anul școlar curent;
- Informațiile culese aparțin numai repondenților, ceea ce face ca subiectivitatea propriilor lor păreri, stările lor emoționale și trăirile lor personale să rezide în răspunsurile oferite cercetătorului;
- S-au consumat resurse mari de timp în perioada culegerii răspunsurilor în urma aplicării chestionarelor către eșantionul colectivității cercetate, datorită condițiilor pandemice, fiind folosite modalități diferite de transmitere și completare (prin e-mail, WhatsApp, Google Forms);
- Momentul aplicării chestionarului, în plin context pandemic, când distanțarea fizică era încă recomandată între oameni, fiind încă în stare de alertă datorită epidemiei COVID 19;
- Subiectivitatea cercetătorului în interpretarea datelor colectate de la reponenți;
- Orizontul limitat al cercetării aplicată doar pentru 294 cadre didactice din județul Dâmbovița, impus de resursele disponibile limitate (timpul, aplicarea și colectarea datelor de către cercetător);
- Caracterul static al cercetării, raportat la momentul realizării analizei privind influența managementului diversității resurselor umane din învățământul preuniversitar în contextul schimbării organizațiilor școlare;
- Lucrarea poate fi un punct de plecare pentru continuarea cercetării (ex. pe un eșantion mai mare, reprezentativ), astfel încât să consolideze cercetarea științifică plecând de la aceste limite.

DIRECȚII VIITOARE DE ACȚIUNE ȘI CERCETARE

Având în vedere limitele cercetării prezentate mai devreme, direcțiile viitoare de cercetare pot fi următoarele:

- Extinderea sferei de cercetare la nivel regional și național, extindere care ar aduce noi informații cu privire la managementul diversității;
- Aprofundarea relației dintre managementul diversității și managementul schimbării pentru toate unitățile de învățământ preuniversitar, nu numai pentru cele din nivelul gimnazial și liceal;
- Folosirea unor metode de investigare și analiză suplimentare în vederea diminuării subiectivității participanților la cercetare;
- Realizarea unei cercetări ulterioare pentru a analiza, pe o perioadă de timp îndelungată, schimbările survenite în urma implementării modelului de management al diversității în unitățile de învățământ gimnazial și liceal.

BIBLIOGRAFIE

- **Cărți:**

- 1) Ackerman, L.S., *Development, transition or transformation: the question of change in organizations*, Los Angeles, SAGE, 1986
- 2) Alexe, D., Gologan, D., Hâj, C.M., (coordonatori), *Politici publice privind echitatea în învățământul superior*, Tritonic, 2015
- 3) Androniceanu, A., *Managementul schimbărilor*, Editura ALL Educațional, București, 1998
- 4) Anghelache, V., *Managementul schimbării educaționale*, Institutul European, Iași, 2012
- 5) Aninoșanu, L., Martiș, D., Sorescu, I., *Managementul diversității în relațiile de muncă- Cum promovăm managementul diversității în organizații? - Ghid practic pentru manageri și manageri pentru resurse umane*, CPE- Centrul Parteneriat pentru Egalitate, 2008
- 6) Arredondo, P., *Organizational Assessments for Planning Diversity Initiatives*, A Workshop presented at Arizona State University on February 12th, 2004
- 7) Arrendondo, P., *Successful Diversity Management Initiatives: A Blueprint for Planning And Implementation*, Thousand Oaks, CA: SAGE, 1996
- 8) Balaure, V., coord., *Marketing*, ediția II-a, revăzută și adăugită, Editura Uranus, București, 2002
- 9) Bădescu, G. ș.a., *Implicarea civică și politică a tinerilor*, Editura Dobrogea, Constanța, 2010
- 10) Băleanu, C., *Managementul imbunătățirii continue*, Editura Expert, București, 1996
- 11) Beckhard, R.H., Reuben, T., *Organizational transitions: managing complex change*, Reading, Mass., Addison-Wesley, 1987
- 12) Bentley, T., Clayton, S., *Profiting from Diversity*, Gower Publ, 1998
- 13) Bernat, S.E., *Modalități de promovare a diversității prin educație multiculturală în gimnaziu și liceu*, în Amelia Gorcea (coordonator), *Diversifică-ți predarea!*- Calendar multicultural, Centrul de resurse pentru diversitate etnoculturală, Cluj-Napoca, Fundația CRDE, 2007
- 14) Buchanan, O.A., Mc Calman, J., *High-Performance Work System: The Digital Experience*, Rouderedge, London, 1989
- 15) Carr, D.K., Hard, K.J., Trahant, W.J., *Management*, 1995
- 16) Cătoiu, I., coord., *Cercetări de marketing- tratat*, Editura Uranus, București, 2009
- 17) Cox, T.H., *Creating the Multicultural Organization: A Strategy for Capturing the Power of Diversity*. San Francisco: Jossey-Bass, 2001
- 18) Cox, T.H., *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research & Practice*. San Francisco, Calif.: Berrett-Koehler, 1994, apud Sava Nicolae, *Managementul diversității*, Academia de Poliție "Alexandru Ioan Cuza" din București (SmartSPODAS)
- 19) Cox, T.H., *The complexity of diversity: Challenges and directions for future research*. În S.E. Jackson & M.N. Ruderman (Eds.) *Diversity in work teams*. Washington DC: American Psychological Association, 1995
- 20) Cristea, S., *Managementul organizației școlare*, Editura Didactică și Pedagogică, București, 2003
- 21) Cross, E.Y., *Managing diversity: The courage to lead*. Westport, CT: Quorum Books, 2000
- 22) Duică, A., *Management*, Editura Bibliotheca, Târgoviște, 2008

-
- 23) Dumitrescu, M., *Introducere în management și management general*, Editura Eurounion, Oradea, 1995
- 24) Fadel, C., Bialik, M., Trilling, B., *Four-Dimensional Education. The Competencies the Learners Need to Succeed*, Center for Curriculum Redesign, 2015
- 25) Ferguson, J.T., Johnston, W.R., *Managing Diversity*, în *Mortgage Banking*, 1995
- 26) Florescu, C., Popescu N., *Trecerea la o nouă calitate prin conducerea științifică a schimbărilor*, 1988
- 27) Gardenschwartz, L., Rowe, A., Digh, P., Bennet, M., *The Global Diversity Desk Reference, Managing an International Workforce*, Pfeiffer, 2003
- 28) Gardenschwartz, L., Rowe, A. á, *Managing Diversity: A Complete Desk Reference and Planning Guide* (Revised Edition), New York, McGraw- Hill, 1998
- 29) Gerhard, P.L., *Organizational Change: a comparison of four of the best models of all time*, Paris, 2004
- 30) Hatch, M.J., Kostera, M., Koźmiński, A., *The Three Faces of Leadership: Manager, Artist, Priest*, Blackwell Publ., 2005
- 31) Hayles, R., Mendez R.A., *The Diversity Directive, Why some Initiatives Fail and What To Do About It*, ASTD, McGraw-Hill, 1997
- 32) Ibarra, H., *Homophily and differential returns: Sex differences in network structure and access in an advertising firm*, Administrative Science Quarterly, 1992
- 33) Ionescu, D., *Abordări teoretico-metodologice ale evolutiei conceptului de servicii și aspecte definitorii ale managementului schimbării organizaționale*, Academia de Studii Economice din București, 2012
- 34) Iosifescu, Ș., *Management educațional pentru instituțiile de învățământ*, București, 2001
- 35) Kanter, R.M., Stein, B., Jick, T., *The Challenge of Organizational Change: How Companies Experience it and Leaders Guide it*, The Free Press, New York, 1992
- 36) Kotter, J.P., *Leading change*, Harvard Business School Press Boston, 1996
- 37) Kreitner, R., Kinicki, A., *Organizational Behavior*, International Edition, Irwin/McGraw – Hill, 1998
- 38) Kubr, M., *Management Consulting- Manualul consultantului în manageriat*, București, Editura AMCOR, 1992
- 39) Lambert, J., Myers, S., *50 Activities for Diversity Training*. Amherst, MA: Human Resources Development Press, 1994
- 40) Loden, M., *Implementing Diversity*, Chicago, I.L. Irwin, 1996
- 41) Loden, M. á, *Implementing Diversity*, New York, McGraw-Hill, 1996
- 42) Mai-Dalton, R.R., *Managing Cultural Diversity of the Individual, Group and Organizational Levels*, în *Leadership Theory and Research: Perspective and Directions*, eds. MM Chemers and R. Ayman, N.Y. Academic Press, 1993
- 43) Maier, C., *Leading Diversity - A Conceptual Framework*, St Gallen: Institute for Leadership and HR Management, 2003
- 44) Mor Barak, M.E., *Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace*, Thousand Oaks, CA: SAGE, 2005
- 45) Murphy, E.M., *World Population: Toward the Next Century*, Washington DC, Population Reference Bureau, 1994
- 46) Nicolescu, O., Nicolescu, L., *Managementul modern al organizației*, Editura Tribuna Economică, București, 2001
- 47) Nicolescu, O., Verboncu, I., *Management*, Editura Economică, București, 1996
- 48) Nystrom, P.C., Starbuck, W.H., *Handbook of Organizational Design (Hardcover)*, Oxford University Press, USA, 1981
- 49) Păun, E., *Școala- abordare sociopedagogică*, Editura Polirom, Iași, 1999
-

-
- 50) Popova, Z., Medda-Windischer, R., Jiménez-Rosano, M., van der Meer, C., Martovskaya, V., Visser, M., Jayaratne, H., *Proiectul "Teach-D Teaching in Diversity": Predarea în Diversitate: Manual despre Predarea în Diversitate- Ghid practic care cuprinde instrumentele și resursele despre cum să predă diversitatea, cum să predă în diversitate și cum să gestionați diversitatea*, 2018, accesibil la <https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/project-result-content/84c2384b-8d6f-4318-92e7-13047e2e5400/Romanian-Teach-D-handbook.pdf>
- 51) Predișcan, M., *Schimbare organizațională. Ce, când și cum schimbăm?*, Editura Universității de Vest, Timișoara, 2004
- 52) Ristea, A.L., Ioan-Franc, V., Popescu, C., *Metodică în cercetarea științifică*, Ed. a doua, revăzută și adăugită, Editura Expert, București, 2017
- 53) Robbins, S.P., Judge, T.A., *Essentials of organizational behavior*, Pearson International Edition, 2008
- 54) Roosevelt, R.T. Jr., studiul *Redefining Diversity*, New York: American Management Association, 1996
- 55) Roosevelt, T.R. și alții, *Building on the Promise of Diversity: How we can move to the next level in our workplaces, our communities, and our society*, New York, American Management Association, 2006
- 56) Spector, B., *Implementing organizational change*, ediția a doua, 2009
- 57) Thomas, D., Ely, R., *Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity*, Harvard Business Review, 1996
- 58) Tichy, N.M., Cohen, E., *Liderul sau arta de a conduce*, Editura Teora, București, 2000
- 59) Tichy, N., *Managing Change Strategically: The Technical, Political, and Cultural Keys. Organizational Dynamics*, 1982
- 60) Toffler, A., *Șocul viitorului*, Editura Politică, București, 1973
- 61) Waterhouse, P., *Change Integration Team: Better change: Best practices for transforming your organization*, Dallas, 1995
- 62) Zorlențan, T., Burduș, E., Căprărescu, G., *Managementul organizației*, Editura Economică, București, 1998
- 63) ***, *Managementul diversității- Suport de curs pentru implementarea Cartei Diversității*, https://www.cartadiversitatii.ro/images/diversity/Managementul_Diversitatii-Suport_curs_implementarea_CarteiDiversitatii.pdf

• **Articole:**

- 64) Aigare, A., Thomas, P.L., Koyumdzheva, T., *Diversity Management In Higher Education Institutions: Key Motivators*, 2011
- 65) Bobocea, D., *Managementul schimbărilor educaționale*, publicat în *Tribuna învățământului*/12.04.2018, <https://tribunainvatamantului.ro/2018/04/12/managementul-schimbarilor-educationale/>
- 66) Brazzel, M., *Historical and theoretical roots of diversity management*, accesibil la <http://michaelbrazzel.com/wp-content/uploads/2011/09/Hist-TheoRootsofDiversityMngmnt.pdf>, în Plummer D.L., *Handbook of Diversity Management: Beyond Awareness to Competency Based Learning* (Ed.), Lanham, MD: University Press of America, Inc., 2003
- 67) Brăduțanu, D., *Studiu comparativ a două modele de schimbare organizațională*, Management Intercultural 25:27-32, nr. 25/2012, accesibil la <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=9611>
-

-
- 68) Cioinaru, A., *Managementul schimbării*, în Rus, C. M., Cârstea, L. M., Sofronia, A. C. & Sofronia, P. P., *Managementul educațional – actualitate și evoluție*, Iași, Editura Lumen, 2017, accesibil la <https://www.ceeol.com/search/viewpdf?id=577292>
- 69) CNCD, INSOMAR, *Fenomenele discriminării în România – percepție și atitudini*, București, 2009
- 70) Cohen, D.S., *The Heart of Change Field Guide: The Tools and Tactics for Leading Change in Your Organization*, Harvard Business School Press, 2005
- 71) Consiliul Național pentru Combaterea Discriminării, *Perceptions and attitudes of Romanian population in regards with the National strategy for prevention and fight against discrimination*, 2015
- 72) Costs and Benefits of Diversity- EU 2003, accesibil la http://europa.eu.int/comm/employment_social/fundamental_rights/index_en.htm
- 73) Cox, T.H., Smolinski, C., *Managing Diversity and Glass Ceiling Initiatives as National Economic Imperatives*. Ann Arbor, Michigan: University of Michigan, 1994, https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1119&context=key_work_place
- 74) Croteau, J.M., *Research on the Work Experiences of Lesbian, Gay, and Bisexual People: An Integrative Review of Methodology and Findings*, în Journal of Vocational Behavior, 1996
- 75) DeRosa, P., *Six approaches to diversity training in the workplace* (raport nepublicat), Randolph, MA: Cross-cultural Consultation, 1992, apud Brazzel, M., *Historical and theoretical roots of diversity management*, accesibil la <http://michaelbazzel.com/wp-content/uploads/2011/09/Hist-TheoRootsofDiversityMngmnt.pdf>
- 76) Dessler, G., *Leading People and Organizations in the 21-st Century*, Prentice-Hall, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 2001
- 77) Dobbs, M.F., *Managing diversity: lessons from the private sector*, Public Personnel Management 25(3): 351–67, 1996
- 78) Duck, J.D., *Managing Change - The Art of Balancing*, în Harvard Business Review on Change, Harvard Business School Press, 1998
- 79) Education Commission, *The Learning Generation: Investment in education for a changing world*, New York: International Commission on Financing Global Education Opportunity, 2016, accesibil la <https://report.educationcommission.org/report/>
- 80) European Commission, *The Business Case for Diversity – Good Practices in the Workplace*, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities
- 81) Friedrich-Ebert-Stiftung, *Tineri în România: griji, aspirații, atitudini și stil de viață*, 2014, http://www.fes.ro/media/2014_news/Raport-FES-Tineri_in_Romania.pdf
- 82) Garcia-Prieto, P., Bellard, E., Schneider, S.C., *Experiencing diversity, conflict, and emotions in teams*, Applied Psychology: An International Review 52(3): 413–40, 2003
- 83) Gardenswartz, L., Rowe, A., *Managing Diversity: A Complete Desk Reference and Planning Guide* (Revised Edition). New York: McGraw-Hill, 1998
- 84) Gellerman, W., Frankel, M.S., Ladenson, R.F., *Values and ethics in organization and human system development: Responding to dilemmas in professional life*, San Francisco, CA: JosseyBass Publishers, 1990
- 85) Gogu, I., Chină, R., *Managementul inovării în organizația școlară versus rezistența la schimbare*, Revista Univers Strategic 42, 2020, accesibil la <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id>
- 86) Greenwood, R., Hinings C.R., *Understanding radical organizational change: bringing together the old and the new institutionalism*, Academy of Management Review, 1996
- 87) Habib, W.M., *On the Change and Development in Organizations: A Critical Review of Van De Ven & Poole*, 1995, accesibil la <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1105250>
-

-
- 88) Harrison, D.A., Klein, K.J., *What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations*, Academy of Management Review 32(4), 2007
- 89) Harrison, D.A., Price, K.H., Bell, M.P., *Beyond relational demography: time and the effects of surfaceand deep-level diversity on work group cohesion*, Academy of Management Journal 41(1): 96–107, 1998
- 90) Harrison, D.A., Price, K.H., Gavin, J.H., Florey, A.T., *Time, teams, and task performance: changing effects of surface- and deep-level diversity on group functioning*, Academy of Management Journal 45(5): 1029–45, 2002
- 91) Homan, A.C., Hollenbeck, J.R., Humphrey, S.E., van Knippenberg, D., Ilgen, D.R., Van Kleef, G.A., *Facing differences with an open mind: openness to experience, salience of intragroup differences and performance of diverse work groups*, Academy of Management Journal 51(6): 1204–22, 2008
- 92) Hutcheson, J.D., Kruzan, T.W.A., *Guide to Culture Audits: Analyzing Organizational Culture for Managing Diversity*, The American Institute for Managing Diversity, Inc., 1996
- 93) Ivancevich, J., Gibson J., Donnelly, J.H, *Management*, Homewood Press, Boston, 1989
- 94) Jackson, S.E., May, K.E., Whitney, K., *Understanding the dynamics of diversity in decision-making*. In: Guzzo RA, Salas E (eds) *Team Effectiveness and Decision-Making in Organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 204–61, 1995
- 95) Janssens, M., Steyaert, C., *Theories of Diversity within Organisation Studies: Debates and Future Trajectories*, 2003, FEEM Working Paper No. 14, 2003, accesibil la <https://ssrn.com/abstract=389044>
- 96) Jercan, M.C., *Educația, școala, familia și societatea, un tot unitar*, în Rus, C. M., Cârstea, L. M., Sofronia, A. C. & Sofronia, P. P., *Managementul educațional. Legătura dintre școală, familie și societate*, Iași, Editura Lumen, 2017, accesat la <https://www.ceeol.com/search/viewpdf?id=577804>
- 97) Jonsen, K., Maznevski, M., Schneider, S.C., *Diversity and its not so diverse literature: An international perspective*, International Journal of Cross Cultural Management 11(1) 35–62, 2011
- 98) Judge, T.A., Thoresen, C. J., Pucik, V., Welbourne, T.M., *Managerial Coping with Organizational Change: A Dispositional Perspective*, Journal of Applied Psychology, February 1999
- 99) Kim, J., *The limits of a cultural enlightenment approach to multiculturalism*, 1994, în E.Y. Cross, J.H. Katz, F.A. Miller, E.W. Seashore (Eds.), *The promise of diversity: Over 40 voices discuss strategies for eliminating discrimination in organizations*, Burr Ridge, IL: Irwin Professional Books
- 100) Lau, D.C., Murnighan, J.K., *Demographic diversity and faultlines: the compositional dynamics of organizational groups*, Academy of Management Review 23(2): 325–40, 1998
- 101) Loden, M.D., *Diversity management: The challenge of change*, 1994, în E.Y. Cross, J.H. Katz, F.A. Miller and E.W. Seashore (Eds.), *The promise of diversity: Over 40 voices discuss strategies for eliminating discrimination in organizations* (pp. 294-300), Burr Ridge, IL: Irwin Professional Books
- 102) Lorbiecki, A., Jack, G., *Critical Turns in the Evolution of Diversity Management*. British Journal of Management, 11 (Special Issue), S17-S31, 2000, accesibil la http://www.tdci.co.za/uploads/tdci_intocloud_co_za/cms/files/critical_turn_in_diversity.pdf
- 103) Lumadi, M.W., *Managing diversity at higher education and training institutions: a daunting task*. Journal of Diversity Management, Fourth Quarter, volumul 3, nr. 4, 2011
- 104) Mannix, E., Neale, M.A., *What differences make a difference?* Psychological Science in the Public Interest 6(2), 2005
-

-
- 105) Maurer, R., *Making a compelling case for change*, The Journal for Quality and Participation, 2004
- 106) Maurer, R., *Beyond the Wall of Resistance: Why 70% of All Changes Still Fail- and What You Can Do About It*, ediția a II-a, Bard Press TX, 2010
- 107) Maurer, R., *Introduction to change without migraines*, Maurer and associates, SUA, 2009, apud Tudor, L., *Managementul schimbării. Rezistența angajaților față de schimbarea organizațională*, Revista Română de Statistică -Supliment nr. 9 /2014, accesibil la http://www.revistadestatistica.ro/supliment/wpcontent/uploads/2014/11/RRSS09_2014_A2_ro.pdf
- 108) Mereuță, C., *Managementul resurselor umane și schimbarea organizațională*, Suport de curs pentru master, Universitatea din Pitești, Facultatea de Științe Economice, 2005
- 109) Miller, F.A., Katz, J.H., *Cultural diversity as a developmental process: The path from a monocultural Club to an inclusive organization*, volumul 2, 1995
- 110) Milliken F.J., Martins, L.L., *Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups*, S. 402–433; Cox și Finley, *An Analysis of Work Specialization and Organization Level as Dimensions of Workforce Diversity*, în: Chemers, M.M./ Oskamp, S./ Costanzo, M. A.: *Diversity in Organizations: New Perspectives for a Changing Workplace*, S. 62–90, Thousand Oaks, CA, Sage Publications, 1995
- 111) Morar, R., Sava, N., *Cadrul general privitor la diversitate și discriminare*, Studii de securitate publică 4, Academia de Poliție “Alexandru Ioan Cuza” București, 2013, accesibil la <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=6225>
- 112) Moss Kanter, R., *The Change Masters*, New York, Simmon and Schuster, 1983 și Larkey, L.K., *Toward a Theory of Communicative Interactions in Culturally Diverse Workgroups*, în *Academy of Management Review*, 1996
- 113) Nadler, D.A., Tushman, M.L., *Beyond the charismatic leader: Leadership and organisational change*, articol publicat în *The Academy of Management, Executive Magazine*, 1990, accesibil la <https://doi.org/10.2307%2F41166606>
- 114) Nicolescu, O., *Multidimensional and Multicausal Approach of Managerial Change inside Organisations*, Revista de Management Comparat Internațional, nr. 5/2009, accesibil la <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=735918>
- 115) Nicolescu, O., Nicolescu, C., *Tranzitia organizațională și rezistența la schimbări*, Economie teoretică și aplicată, accesibil la <http://store.ectap.ro/articole/119.pdf>
- 116) Palmer, J., *Diversity: Three paradigms*, 1994, în E.Y. Cross, J.H. Katz, F.A. Miller, și E.W. Seashore (Eds.), *The promise of diversity: Over 40 voices discuss strategies for eliminating discrimination in organizations*, Burr Ridge, IL: Irwin Professional Books
- 117) Popescu, G.A., *Triada educației în contextul pandemiei de Covid-19. Provocări și strategii*, 2021
- 118) Sabău, R.M., *The importance of change management in development of educational organisations*, Managerial Challenges of the Contemporary Society 4, accesibil la <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=94716>
- 119) Săgeată, R., *Școala în pandemie. Provocări și incertitudini. Cazul României*, accesibil la <http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.2.28578.04804>, București, 2020
- 120) Schöpflin, G., *The intangibles of transition: attitudinal obstacles to change*, Transition in the Baltic states: micro-level studies, 1997
- 121) Scurtu, M., *Managementul schimbării educaționale*, Annals of the „Constantin Brâncuși” University of Târgu Jiu, Letter and Social Science Series, Supplement 4/2015
- 122) Sherayzina, R.M., Zynovieva, S.D., *Diversity as a problem of educational management. IDE-Online Journal (International Dialogues on Education: Past and Present)*, Volumul 3, Nr. 3, 2016
-

-
- 123) Smith, J.W., *Organizational Development Consulting*, Journal for Quality & Participation, 2000
- 124) Smith, C., *Leading Organizational Change – Extensive Guide*, accesibil la <https://change.walkme.com/leading-organizational-change-extensive-guide/>
- 125) Stoyanova, T., *Strategic Change Management and the Use of Internal Communication*, 2011, accesibil la <https://pdfs.semanticscholar.org/a542/db9a558e843675931836c73bb13ea608a2c3.pdf>
- 126) Ștefu, V.A., *Schimbare și conflict în organizația școlară*, în Rus, C. M., Cârstea, L. M., Sofronia, A. C. & Sofronia, P. P., *Managementul educațional – actualitate și evoluție*, Iași, Editura Lumen, 2017, accesibil la <https://www.ceeol.com/search/viewpdf?id=578364>
- 127) Thomas, D.A., Ely, R.J., *Making differences matter*, Harvard Business Review 74(5), 1996
- 128) Thomas, R.R., *Redefining Diversity*, New York, AMACOM, 1996
- 129) Thomas, R.R., Jr., *Beyond race and gender: Unleashing the power of your total workforce by managing diversity*, New, NY: AMACON, 1990
- 130) Van De Ven, Pool, S., *Explaining Change and Development in Organizations*, Academy of Management Review 20, nr. 3, 1995
- 131) Van der Sluis, M.E., Borghans, R., Borghans, L., *Implementing New Public Management in Educational Policy. In Educational Policy*, I-27, 2016
- 132) van Knippenberg, D., Schippers, M.C., *Work group diversity*, Annual Review of Psychology 58(1): 515–41, 2007
- 133) Van Sten-van't Hoff, J., *Accounting and organisational change in a manufacturing industry*, Arad, Seria Științe Economice, nr. 1/2011, accesibil la <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=136430>
- 134) Vedina, R., Vadi, M., *Changes around and within organisations: manifestations and consequences*, Trames 2, accesibil la <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=25273>
- 135) Vera-Toscano, E., *An update on the forecast of Europe 2020 headline targets on education and training*, European Commission: Joint Research Centre, Luxembourg, Publications Office of the European Union, doi: 10.2788/05658, 2015
- 136) Watson, W.E., Kumar, K., Michaelson, L.K., *Cultural Diversity's Impact on Interaction Process and Performance: Comparing Homogeneous and Diverse Task Groups*, în *Academy of Management Journal*, 1993, p. 590 – 602 și Sessa, V.I., Jackson, S.E., *Diversity in Decision – Making Teams: All Differences Are Not Created Equal*, în *Diversity in Organizations*, M.M. Chevers, S. Oskamp, M.A. Costanzo, Thousand Oaks, C.A.: Sage Publications, 1995
- 137) Wynter, L.E., *Business&Race: Cosmetics Firms Find Women Blur Color Lines*, în *The Wall Street Journal*, 1996

• **Documente:**

- 138) ***, Amnesty International, *Ghid pentru o școală care promovează drepturile omului*, accesibil la <http://www.educatiefaradiscriminare.ro/articole/cele-zece-principii-globale-pentru-o-scoala-care-promoveaza-diversitatea-si-drepturile-copilului/>
- 139) ***, Diversity Collegium, *Exploring a conceptual framework for the practice of diversity*, Bentley College and the American Institute for Managing Diversity, Waltham, MA., 2001
- 140) ***, *Ghid*, propus de „The Economist Book”, Editura Nemira, București, 1998
- 141) ***, Institutul de Științe ale Educației, *Repere pentru proiectarea, actualizarea și evaluarea Curriculului Național în România- Document de politici educationale*, 2019, accesibil la https://www.edu.ro/sites/default/files/DPC_31.10.19_consultare.pdf
- 142) ***, *Legea Educației Naționale*, publicată în M.O. nr. 18/10.01.2011
-

-
- 143) ***, *Managing diversity in the workplace: competitive advantages for companies*. Report of EMCC seminar Paris, 14-15.06.2007, accesibil la <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/emcc/articles/managing-diversity-in-the-workplace-competitive-advantages-for-companies>
- 144) ***, *Manual de drept european privind nediscriminarea*, 2010, accesibil la https://fra.europa.eu/sites/default/files/fra_uploads/1510-FRA_CASE_LAW_HANDBOOK_RO.pdf
- 145) ***, *Mic dicționar enciclopedic*, ediția a doua, revăzută și adăugită, Editura Științifică și Enciclopedică, București, 1978
- 146) ***, *Regulamentul de organizare și funcționare a unităților de învățământ preuniversitar*, 2020
- 147) ***, *Respect pentru diversitate. Compendiu de exerciții practice la îndemâna facilitatorilor*, British Council România, 2010, accesibil la <https://www.britishcouncil.ro/sites/default/files/ghid-respecting-diversity.pdf>
- 148) ***, ValoDi Handbook, *Resources and strategies for the acquirement of competencies on diversity management. Inclusion, innovation and integration of the talent in the organisation*, coord. Florida Centre de FormatióC.V., 2011, accesibil la https://issuu.com/tampereenakuiskoulutuskeskus/docs/valodi_handbook_1a050300809751,
- 149) ***, *Convenția europeană a Drepturilor Omului*, accesibilă la https://www.echr.coe.int/Documents/Convention_RON.pdf,
- 150) Inspectoratul Școlar Județean Dâmbovița, *Plan managerial, an școlar 2020-2021*, accesibil la http://www.isj-db.ro/static/files/management/2020_2021/Plan_managerial_2020-2021_MI_CL.pdf
- 151) Directiva 2000/43/CE16 din 29 iunie 2000 de *punere în aplicare a principiului egalității de tratament între persoane, fără deosebire de rasă sau origine etnică*
- 152) Directiva 2000/7817/CE privind *crearea unui cadru general în favoarea egalității de tratament în ceea ce privește încadrarea în muncă și ocuparea forței de muncă*
- 153) Directiva 2004/113/CE20 de aplicare a *principiului egalității de tratament între femei și bărbați privind accesul la bunuri și servicii și furnizarea de bunuri și servicii*
- 154) Directiva 2006/54/CE19 privind *punerea în aplicare a principiului egalității de șanse și al egalității de tratament între bărbați și femei în materie de încadrare în muncă și de muncă*
- 155) Directiva 2010/41/UE18 privind *aplicarea principiului egalității de tratament între bărbații și femeile care desfășoară o activitate independentă și de abrogare a Directivei 86/613/CEE*
- 156) Directiva U.E. privind *egalitatea de tratament între persoane, fără deosebire de rasă sau origine etnică*, accesibilă la <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/RO/TXT/?uri=celex%3A32000L0043>
- 157) Inspectoratul Școlar Județean Dâmbovița, *Raport privind starea învățământului în județul Dâmbovița, an școlar 2020-2021*, accesibil la https://www.isj-db.ro/static/files/20212022/management/ISJ_DB_Raport_Starea_invatamantului_2020-2021.pdf
- 158) Inspectoratul Școlar Județean Dâmbovița, *Strategia județeană educațională*, 2020-2024, accesibilă la http://www.isj-db.ro/static/files/20202021/Strategia_educationala_judeteana_DB_2020-2024.pdf
- 159) Ministerul Educatiei Naționale, *Raport privind starea învățământului preuniversitar din România, 2017-2018*, accesibil la https://www.edu.ro/sites/default/files/Raport%20privind%20starea%20%C3%AEnv%C4%83%C8%9B%C4%83m%C3%A2ntului%20preuniversitar%20din%20Rom%C3%A2nia_2017-2018_0.pdf
-

-
- 160) Ministerul Educatiei Naționale, *Analiza politicii naționale în domeniul educației*: România, 2000, <http://www.invatamant-superior.ro/wp-content/uploads/2013/08/analiza-politici-rom-rmn-t05.pdf>
- 161) Ministerul Educației, *Repere pentru proiectarea, actualizarea și evaluarea curriculumului național. Cadrul de referință al curriculumului național*, 2021, accesibil la <https://legislatie.just.ro/Public/DetaliiDocumentAfis/237529>
- 162) Organizația pentru Cooperare Economică și Dezvoltare (O.E.C.D.), *Politici în educație pentru elevii în situație de risc și pentru cei cu dizabilități din Europa de Sud-Est*, Paris, 2007, accesibil la <http://www.oecd.org/edu/school/38614298.pdf>
- 163) Population Reference Bureau, World Population Data, 2018, accesibil la <https://www.prb.org/2018-world-population-data-sheetwith-focus-on-changing-age-structures/>
- 164) Public Policy and Management Institute (P.P.M.I.), *Preparing Teachers for Diversity: the Role of Initial Teacher Education Executive summary of the Final Report to DG Education, Youth, Sport and Culture of the European Commission*, 2017, accesibil la <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/ee99b607-1db0-11e7-aeb3-01aa75ed71a1>
- 165) Raport comun al Consiliului și Comisiei Europene privind implementarea cadrului strategic al cooperării europene în domeniul educației (ET 2020), Communication from the Commission to the European Parliament, The Council, The European Economic and Social Committee and The Committee Of The Regions, 2015
- 166) Raport mondial privind dizabilitatea, 2012, accesibil la https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/44575/9789730135978_rum.pdf;jsessionid=083CC1DA70D4324DD56860D8D8E5ED8F?sequence=20
- 167) ***, Societatea pentru Managementul Resurselor Umane, accesibil la <https://www.shrm.org/about-shrm/Pages/default.aspx>
- 168) Strategia integrată de dezvoltare a resurselor umane 2009-2020 din perspectiva învățării de-a lungul întregii vieți, 2009
- 169) UN, UNESCO, UNICEF, World Bank, UNFPA, UNDP, UN Women, UNHCR, Education 2030, *Incheon Declaration - Towards inclusive and equitable quality education and lifelong learning for all*, 2015, accesibil la <http://www.uis.unesco.org/Education/Documents/incheon-framework-for-action-en.pdf>
- 170) UNESCO, *Global education monitoring report 2020: gender report. A new generation: 25 years of efforts for gender equality in education*, 2020, accesibil la <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000374514>
- 171) UNICEF, *Crearea unor sisteme de educație reziliente în contextul pandemiei de COVID-19: Considerente pentru factorii de decizie de la nivel național, local și de unitate școlară*, 2020, accesibil la <https://www.unicef.org/romania/media/2836/file/Crearea%20unor%20sisteme%20de%20educa%C5%A3ie%20reziliente%20%C3%AEn%20contextul%20pandemiei%20de%20COVID-19.pdf>
- 172) Willis împotriva Regatului Unit, nr. 36042/97, pct. 48, CEDO 2002-IV, accesibil la <http://ier.gov.ro/wp-content/uploads/cedo/Cauza-Tara-Lunga-impotriva-Romaniei.pdf>

• **Documente legislative din România în domeniul diversității:**

- 173) Constituția României, accesibilă la https://www.constitutia.ro/wp-content/uploads/2019/02/Constitutia-Romaniei-Actualizata-www.constitutia.ro_.pdf
- 174) Guvernul României, *Programul de guvernare 2020–2024*, accesibil la https://gov.ro/fisiere/pagini_fisiere/Program_de_guvernare_2020_2024.pdf
-

-
- 175) HG 430/2001 de aprobată a *Strategiei Guvernului României de îmbunătățire a situației romilor*
- 176) *Strategia Europa 2020*, accesibilă la <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/RO/TXT/PDF/?uri=CELEX:52020DC0625&from=EN>
- 177) Programul *România Educată*, 2018-2030, accesibil la <http://www.romaniaeducata.eu/wp-content/uploads/2019/01/Viziune-si-strategie-Romania-Educata.pdf>
- 178) Hotărârea Guvernului nr. 1194/2001 privind *organizarea și funcționarea Consiliului Național pentru Combaterea Discriminării*
- 179) Hotărârea Guvernului privind aprobatăa *Strategiei naționale pentru prevenirea și combaterea discriminării- Egalitate, incluziune, diversitate pentru perioada 2018-2022*, https://main.components.ro/uploads/1d3a0bf8b95391b825aa56853282d5da/2017/09/Proiect_HG_Strategie_EID_cu_observatii.pdf
- 180) Hotărârea nr. 484 din 23 mai 2007 privind *aprobarea Statutului Agenției Naționale pentru Egalitatea de Șanse între Femei și Bărbați*
- 181) Legea 448 din 2006 privind *protecția și promovarea drepturilor persoanelor cu handicap*
- 182) *Legea educației naționale* nr. 1/2011
- 183) Legea nr. 116/2002 privind *prevenirea și combaterea marginalizării sociale*
- 184) Legea nr. 202 din 19 aprilie 2002 privind *egalitatea de șanse și de tratament între femei și bărbați*
- 185) Legea nr. 448/2006 din 06/12/2006 privind *protecția și promovarea drepturilor persoanelor cu handicap*
- 186) *Contractul colectiv de muncă unic la nivel de sector de activitate - învățământ preuniversitar*, 2021, accesibil la <https://www.edu.ro/etichete/contract-colectiv-%C3%AEnv%C4%83%C8%9B%C4%83m%C3%A2nt-preuniversitar>
- 187) Ordonanța de Guvern nr. 137 /2000 privind *prevenirea și sancționarea tuturor formelor de discriminare*, accesibilă la <https://main.components.ro/uploads/1d3a0bf8b95391b825aa56853282d5da/2020/02/og-nr.-137-din-2000-republicata-2014.pdf>
- 188) Ordonanța de urgență a Guvernului nr. 78 din 7 octombrie 2004 pentru *înființarea Agenției Naționale pentru Romi*
- 189) Ordonanța de urgență nr. 89 din 21 iunie 2001 pentru *modificarea și completarea unor dispoziții din Codul penal referitoare la infracțiuni privind viața sexuală*
- 190) Ordonanța nr. 14 din 30 ianuarie 2003 privind *înființarea, organizarea și funcționarea Autorității Naționale pentru Persoanele cu Handicap*
- 191) M.E.C.T.S., OMEC nr. 5671/2012 pentru aprobatăa *Metodologiei privind studiul în limba maternă și al Limbii și literaturii materne, al Limbii și literaturii române, studiul Istoriei și tradițiilor minorităților naționale și al Educației muzicale în limba maternă*
- 192) M.E.C., Ordin-cadru nr. 6134/2016 privind *interzicerea segregării școlare în unitățile de învățământ preuniversitar*
- 193) M.E., Ordinul nr. 3755 din 29.04.2021
- 194) Ordin nr. 4 135/2020 privind *aprobarea instrucțiunii pentru crearea și/sau întărirea capacitații sistemului de învățământ preuniversitar prin învățare online*
- 195) Ordinul Ministrului Educației și al Ministrului Sănătății pentru *aprobarea măsurilor de organizare a activității în cadrul unităților / instituțiilor de învățământ în condiții de siguranță epidemiologică pentru prevenirea îmbolnăvirilor cu virusul SARS-CoV-2*, 2021
- 196) Ordinul privind modificarea și completarea Ordinului ministrului educației și al ministrului sănătății nr. 3235/93/2021 pentru *aprobarea măsurilor de organizare a activității în cadrul unităților/instituțiilor de învățământ în condiții de siguranță epidemiologică pentru prevenirea îmbolnăvirilor cu virusul SARS-CoV-2*
-

- **Pagini web:**

- 197) <http://anpd.gov.ro/web/>
198) <http://conventions.coe.int/Treaty/en/Treaties/Html/005.htm>
199) <http://dexonline.ro/definitie/diversitate>
200) http://dictionary.cambridge.org/dictionary/american-english/discrimination_1?q=discrimination,
201) <http://eacea.ec.europa.eu/>
http://ec.europa.eu/employment_social/fundamental_rights/index_en.htm
202) http://ec.europa.eu/employment_social/fundamental_rights/pdf/arc/stud/cbfullrep_en.pdf
203) http://ec.europa.eu/employment_social/fundamental_rights/pdf/pubst/stud/busicas_e_en.pdf
204) http://ec.europa.eu/employment_social/fundamental_rights/public/pubst_en.htm
205) http://europa.eu/youth/news/index_3034_en.html
206) <http://hbswk.hbs.edu/item/2026.html>
207) <http://oldsite.edu.ro/index.php/articles/c215/>
208) <http://pshihopedagogie.blogspot.com/2008/08/tema-16-gradul-ii.html>
209) http://www.academia.edu/3845628/Implicarea_civica_i_politica_a_tinerilor
210) <http://www.acceptromania.ro/>
211) <http://www.agenda21.org.ro/download/Diversity%20Management%20%20Training%20course%20for%20implementing%20the%20Diversity%20Charter.pdf>
212) <http://www.cartadiversitatii.ro/beneficiile-managementului-diversitatii>
213) http://www.cartadiversitatii.ro/images/diversity/resurse/managementul_diversitatii_organizatii.pdf
214) <http://www.cartadiversitatii.ro/initiatori>
215) <http://www.cartadiversitatii.ro/textul-cartei-diversitatii>
216) <http://www.cdep.ro>
217) http://www.cdep.ro/informatii_publice/ong.chest_aprobat?f_idc=2797
218) <http://www.cedefop.europa.eu>
219) <http://www.coe.int/en/web/portal/home>
220) <http://www.consilium.europa.eu>
221) <http://www.constantforeigner.com/>
222) <http://www.edu.ro>
223) <http://www.educatiefaradiscriminare.ro/articole/cele-zece-principii-globale-pentru-o-scoala-care-promoveaza-diversitatea-si-drepturile-copilului/>
224) <http://www.eurydice.org>
225) <https://gov.ro/ro/guvernul/procesul-legislativ/note-de-fundamentare/nota-de-fundamentare-hg-nr-899-19-08-2021&page=7>
226) <http://www.iiep.unesco.org>
227) <http://www.infocons.ro/vault/upload/afiles/1454492120402-conventiaprivinddrepturilepersoanelorcuabilitati.pdf>
228) http://www.isj-db.ro/static/files/20202021/Strategia_educationala_judeteana_DB_2020-2024.pdf
229) http://www.library.upt.ro/pub.edocs/rezumat/124139/Rezumat%20teza%20de%20doctorat_Diana%20Popescu.pdf
230) <http://www.mmuncii.ro/j33/images/Documente/Legislatie/L202-2002-R.pdf>
231) <http://www.research.gov.ro/uploads/minister/hg-24-2020-organizare-si-functionare-mec.pdf>
232) <http://www.revistadestatistica.ro>
-

-
- 233) https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/44575/9789730135978_rum.pdf;jsessionid=083CC1DA70D4324DD56860D8D8E5ED8F?sequence=20
- 234) https://books.google.ro/books/about/Public_Opinion.html?id=eLobn4WwbLUC&redier_esc
- 235) https://centrulfilia.ro/new/wp-content/uploads/2019/05/Barometru_de_gen.Romania_2018.pdf
- 236) <http://www.cpe.ro/wp-content/uploads/2016/03/Managementul-diversitatii-in-organizatii.-Beneficii-pentru-angajati-si-companii.pdf>
- 237) <https://dexonline.ro/intrare/discriminare/66048>
- 238) https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/other-dimensions-internationalisation-early-childhood-and-school-education-54_ro
- 239) https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/political-social-and-economic-background-and-trends-64_ro
- 240) [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/RO/TXT/HTML/?uri=CELEX:52011XG0525\(01\)&from=EN](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/RO/TXT/HTML/?uri=CELEX:52011XG0525(01)&from=EN)
- 241) <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2010:083:0389:0403:ro:PDF>
- 242) https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:2bf140bf-a3f8-4ab2-b506-fd71826e6da6.0001.02/DOC_1&format=PDF
- 243) https://issuu.com/tampereenaikuiskoulutuskeskus/docs/valodi_handbook_1a0503008_09751
- 244) https://issuu.com/tampereenaikuiskoulutuskeskus/docs/valodi_handbook_1a0503008_09751
- 245) <https://op.europa.eu/ro/publication-detail/-/publication/24968221-eb81-11e5-8a81-01aa75ed71a1/language-ro>
- 246) <https://pdfs.semanticscholar.org/e439/3e4ff7887dc600b064870a72653334def7c8.pdf>
- 247) <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld>
- 248) https://www.cartadiversitatii.ro/images/diversity/resurse/Raport_Cercetare_Managementul_Diversitatii_Organizatiile_din_Romania_Carta_Diversitatii.pdf
- 249) <https://www.edu.ro/sites/default/files/Educatia%20ne%20uneste%20-%20Viziune%20asupra%20viitorului%20educatiei%20in%20Roma%C8%82nia.pdf>
- 250) <https://www.living-democracy.com/ro/principals/learning/preparation/knowing-and-understanding-the-different-kinds-of-diversity-at-school/>
- 251) <https://gov.ro/ro/guvernul/procesul-legislativ/note-de-fundamentare/nota-de-fundamentare-hg-nr-899-19-08-2021&page=7>
- 252) https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/other-dimensions-internationalisation-early-childhood-and-school-education-56_pl?2nd-language=ro
- 253) <https://www.schooleducationgateway.eu/ro/pub/resources/publications/preparing-teachers-for-diversi.htm>
- 254) https://en.unesco.org/voices/covid19_unprecedented_education_emergency?fbclid=IwA_R1_VPwp3nDAx2O-VZYqX7OuZycvdDzgJAoKtCKegR8nA4mahIBn6yuxso
- 255) <https://vdocuments.site/documents/egalitateadesansesidiscriminarea.html>
- 256) <https://www.siiir.edu.ro/cartof/>
- 257) www.ase.ro
- 258) www.ceeol.com
- 259) www.guv.ro
- 260) www.ise.ro
- 261) www.leadership.org.md
- 262) www.living-democracy.com
- 263) www.oecd.or
- 264) www.romaniaeducata.eu
-

-
- 265) www.tribunainvamatamantului.ro
266) www.unicef.ro
267) <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/RO/TXT/HTML/?uri=CELEX:12016E010>
268) <http://nediscriminare.md/wp-content/uploads/2017/02/Ghid-PRACTIC-WEB-final.pdf>
269) <https://www.eurooltieniainfo.com/romania-educata-cum-se-va-schimba-invamatamanta-in-2030>
270) <https://www.edu.ro/descriere>
271) https://www.edu.ro/sites/default/files/_fi%C8%99iere/Invatamant-Preuniversitar/2015/Strategie-PTS/Strategia-PTS-2015.pdf
272) <https://www.edu.ro/sites/default/files/fisiere%20articole/Strategie%20LLL.pdf>
273) https://www.edu.ro/sites/default/files/_fi%C8%99iere/Minister/2016/strategii/Strategia_VET%202027%2004%202016.pdf
274) https://www.edu.ro/sites/default/files/Strategie%20SMIE_2017docx_0.pdf

CURRICULUM VITAE

INFORMAȚII PERSONALE	MORLOVEA ANGELA
	<p> 📍 România, Dâmbovița, Târgoviște, str. Macarie, Nr. 7, Bl. 4, Sc. C, Ap. 57, cod poștal 130110 📞 0774497622 ✉️ angi_boros@yahoo.com </p> <p> Sexul feminin Data nașterii 27/07/1981 Naționalitatea română </p>

LOCUL DE MUNCĂ	Grădinița cu program prelungit „Alexandrina Simionescu Ghica” Bulevardul Calea Domnească, nr. 271, Târgoviște, Dâmbovița
-----------------------	---

EXPERIENȚA PROFESIONALĂ	21 ani vechime în muncă/ învățământul preuniversitar
--------------------------------	--

Octombrie 2009-prezent	Director / profesor învățământ preșcolar Grădinița cu program prelungit „Alexandrina Simionescu Ghica” Târgoviște, Dâmbovița Adresa: B-dul. Calea Domnească, nr. 271, cod poștal 130137 Pagina web: www.gradiasg.ro email: gradinita_asg@yahoo.com , telefon/fax 0345/102236
	Principalele activități și responsabilități: <ul style="list-style-type: none"> • Director de grădiniță cu program prelungit/ mediul urban-proiectare, organizare, conducere operațională, control-evaluare, motivare, formare/dezvoltare profesională și personală, negociere și rezolvare a conflictelor; • Membru al Corpului național al experților în managementul educațional; • Membru al Consiliului Consultativ al Inspectoratului Școlar Județean Dâmbovița, specialitatea <i>educatoare/ învățământ preșcolar /educație timpurie</i> (3–6 ani); • Metodist și responsabil de cerc pedagogic- centru metodnic Târgoviște 1- învățământ preșcolar / centru directori grădinițe, la nivelul județului Dâmbovița; • Membru, Comisia de evaluare gradații de merit învățământ preșcolar; • Mentor, îndrumare practică pedagogică, consiliere cadre didactice debutante; • Evaluator Resurse educaționale deschise la nivelul

	<p>Inspectoratului Școlar Județean Dâmbovița, nivel- învățământ preșcolar;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluator în cadrul examenului național de definitivare în învățământ; • Evaluator în cadrul Concursului de ocupare a posturilor didactice/catederelor declarate vacante/rezervate în învățământul preuniversitar; • Expert pe termen scurt pentru identificare bune practici și dezvoltare studii de caz în proiectul POSDRU <i>Dezvoltarea resurselor umane în învățământul preșcolar</i>; • Formator al Casei Corpului Didactic Dâmbovița din 2010 până în prezent: <ul style="list-style-type: none"> a) formator în cadrul programelor acreditate de Ministerul Educației: <ul style="list-style-type: none"> - <i>Noi abordări ale educației timpurii în grădiniță</i> din cadrul proiectului POSDRU/87/1.3/S/61130- <i>Dezvoltarea resurselor umane în învățământul preșcolar</i>; - <i>Grădinița și comunitatea-pentru o pedagogie a relațiilor</i> din cadrul proiectului POSDRU/87/1.3/S/61130- <i>Dezvoltarea resurselor umane în învățământul preșcolar</i>; - <i>Cunoașterea copilului și relaționare în educația timpurie</i>; - <i>Inovație și progres pentru o educație școlară de calitate și incluzivă în județul Dâmbovița</i> în cadrul POCU/73/6/6/104753- <i>Metode interactive de predare – învățare</i>; b) formator în cadrul programelor avizate de Ministerul Educației, în cadrul programului <i>Educați așa! -Educație pentru părinți</i>; • Cadru didactic voluntar participant la <i>Grădinița estivală</i>, organizată de <i>Salvați copiii și Atelierele Șotron</i>- Ovidiu.ro;
	<p>Tipul sau sectorul de activitate învățământ preșcolar / educație timpurie (3 – 6 ani)</p>
Septembrie 2002-octombrie 2009	<p>Educatoare/ institutor/ profesor învățământ preșcolar, alternativa educațională Step by Step</p> <p>Grădiniță cu program prelungit „Alexandrina Simionescu Ghica” Târgoviște, Dâmbovița Adresa: B-dul. Calea Domnească, nr. 271, cod poștal 130137 Pagina web: www.gradiasg.ro email: gradinita_asg@yahoo.com, telefon/fax 0345/102236</p> <p>Principalele activități și responsabilități:</p> <ul style="list-style-type: none"> - stabilirea conținuturilor, obiectivelor și a mijloacelor de realizare a activităților didactice zilnice, cât și pentru activitatea optională; - inițiere și aplicare proiecte de predare a conținuturilor curriculare prin utilizarea unor metode moderne de predare (<i>Metoda proiectelor la vârste timpurii, activități integrate, transdisciplinare și interdisciplinare, desfășurarea activității în alternativa educațională Step by Step</i>); - mentor, îndrumare și sustinere practică pedagogică, consiliere cadre didactice debutante; - autor al cărții <i>Locuri imaginare în literatura pentru copii-Incursiuni în opera lui Ion Creangă</i>, coautor al cărților <i>Metodica</i>

	<p><i>educației muzicale în învățământul preprimar, Elemente de didactică privind cunoașterea mediului și a broșurii Aventurile lui Johnny C.O.S.M.O. în România;</i></p> <ul style="list-style-type: none"> -elaborarea planificării calendaristice; -întocmirea planificării săptămânale; -proiectarea mijloacelor de evaluare inițială, formativă și finală; -implicarea părinților în activități curriculare și extracurriculare; -coordonarea, organizarea și desfășurarea unor proiecte cu grup țintă preșcolari, atât la nivel local/județean; -derularea unor activități de educație parentală în calitate de formator- instructor de părinți în cadrul programului avizat “Educați aşa!”; -derularea unor parteneriate în colaborare cu instituții de învățământ preuniversitar; -membru al Consiliului de Administrație; -responsabil al Comisiei metodice a educatoarelor la nivelul grădiniței (2005-2007); -coordonatorul C.E.A.C. (2008-2009); -secretarul Consiliului Profesoral (2002-2005); -beneficiar al mobilității de formare continuă pentru personalul didactic finanțată prin Programul Sectorial Comenius, componentă a Programului de Învățare pe Tot Parcursul Vieții– <i>Multigrade Teaching: New Educational Methodologies for the “Standard” and Multigrade Schools</i> în Rhodos- Grecia (2010); -participare la seminarul “<i>Managementul școlar inovator pentru un mediu școlar mai bun- Veltiosis</i>”, în cadrul proiectului Comenius Regio- I.Ş.J. Dâmbovița- 2009; - expert exemple bune practici- vizite de lucru în Reggio Emilia (Italia-2011), Stockholm (Suedia-2011) și Barcelona (Spania-2011) - proiect POSDRU- “<i>În lumea mare a celor mici</i>”- derulat de I.Ş.J. Dâmbovița.
	<p>Tipul sau sectorul de activitate activitate: învățământ preșcolar (3 – 6/7 ani)</p>
Septembrie 2001-octombrie 2002	<p>Învățătoare Școala generală nr. 2 Slobozia, Argeș</p> <p>Principalele activități și responsabilități:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formarea și dezvoltarea competențelor elevilor în conformitate cu prevederile legale • Proiectare, organizare și evaluare didactică • Evaluarea cunoștințelor copiilor • Comunicarea cu părinții • Organizarea activităților cultural – educative • Pregătirea suplimentară a copiilor cu dificultăți și a celor capabili de performanță <p>Tipul sau sectorul de activitate activitate învățământ primar (7-11 ani)</p>
EDUCAȚIE ȘI FORMARE	

2018- prezent	Doctorand- Domeniul Management
	IOSUD- <i>Școala Doctorală De Științe Economice și Umaniste</i> , Universitatea <i>Valahia</i> Târgoviște, Str. Lt. Stancu Ion, Nr. 35 – 130105, Târgoviște, România Tel/Fax: +40-245-206104 http://scoaladoctorala.valahia.ro/
2018- 2020	▪ Studii doctorale
	Diplomă de master <i>Managementul organizației</i> Universitatea <i>Valahia</i> Târgoviște Facultatea de Științe Economice
2009- 2011	▪ Studii postuniversitare - ciclul II Bologna ▪ Promovare examen de dizertație – iulie 2020, cu media 10.00
	Diplomă de master <i>Limbă și literatură- perspective teoretice și didactice</i> Universitatea <i>Valahia</i> Târgoviște Facultatea de Litere
2005- 2008	▪ Studii postuniversitare - ciclul II Bologna ▪ Promovare examen de dizertație – iulie 2011, cu media 10.00
	Diplomă de licență <i>Limba și literatura română-franceză</i> Universitatea <i>Valahia</i> Târgoviște Facultatea de Litere
2002- 2005	▪ Studii postuniversitare - ciclul I Bologna ▪ Promovare examen de licență – iulie 2008, cu media 9.50
	Diplomă de absolvire <i>Institutor- învățământ primar</i> Universitatea <i>Valahia</i> Târgoviște Colegiul Universitar Pedagogic Târgoviște
1996- 2001	▪ Studii superioare de scurtă durată ▪ Promovare examen de absolvire – iulie 2005, cu media 9.50
	Diplomă de bacalaureat <i>Învățător-educatoare</i> Colegiul Național <i>Constantin Cantacuzino</i> Târgoviște
Grade didactice	▪ Studii medii ▪ Promovare examen de bacalaureat – iulie 2001, cu media 9.30
	Certificate obținere gradul didactic definitiv/ II/I Universitatea <i>Valahia</i> Târgoviște <i>Departamentul pentru Pregătirea Personalului Didactic</i> Târgoviște
Cursuri	▪ Grad didactic definitiv- 2003 ▪ Grad didactic II- 2008 ▪ Grad didactic I- 2013
	Diplome/Certificate/Atestate Casa Corpului Didactic Târgoviște sau alți furnizori de formare

	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Metode și strategii pentru managementul clasei de elevi</i> www.digital-learning.ro (2021) - <i>Educatie timpurie incluzivă și de calitate</i>, Universitatea din Pitești - Facultatea de Științe ale Educației, Științe Sociale și Psihologie, https://etic.cf/ - <i>Gestionarea resurselor umane în învățământul preuniversitar</i>- CCD D-ța- 2018 - <i>Documentele manageriale, necesitate sau obligativitate?</i>- CCD D-ța- 2017 - <i>Dezvoltarea abilităților socio-emoționale</i>- CCD D-ța- 2016 - <i>Asigurarea calității în școală</i>- CCD D-ța- 2015 - Proiect POSDRU/87/1.3/S/62624- „Profesionalizarea carierei didactice – noi competențe pentru actori ai schimbărilor în educație din județele Dâmbovița și Buzău”- <i>For Edu</i> - modulul 1: <i>TIC e-Educație</i> - modulul 2: <i>Proiectarea și implementarea curriculumului centrat pe competențe</i> - modulul 3: <i>Managementul clasei - gestionarea situațiilor de criză</i> - modulul 4: <i>Metode interactive de predare-învățare</i> - <i>Sprajin pentru unitățile școlare în implementarea manualului de evaluare internă a calității în educație</i>- Găești- 2013 - <i>Competențe comune de comunicare în limba engleză</i>- nivel I- CCD D-ța- 2014 - <i>Managementul proiectelor Erasmus+, de la idee la implementare</i>- CCD D-ța- 2014 - Proiectul POSDRU/85/1.1/S/63876- „Optim E-Manager!” – 3 module- <i>Management strategic</i> (2012), <i>Management operațional</i> (2012) și <i>Managementul resurselor umane</i> (2013) - <i>Director control risc</i>- 2012 - Proiectul educațional de promovare a educației pentru participare <i>Dezvoltarea abilităților emoționale și sociale la copiii cu vârste de la 3 la 7 ani</i>- Târgu-Neamț- 2011 - <i>Profesioniști în managementul educațional preuniversitar</i> (ProMEP)- 2011 - <i>Cursul de formare pentru ocupația de metodist</i>, S.C. Zece Plus Onești (2010) - <i>Cursul Proiect Regional de Educație Timpurie</i> (PRET)- 2010 - <i>Cursul de formare pentru ocupația de mentor</i>, S.C. Info Educația Iași (2010) - <i>Cursul de formare pentru ocupația de formator</i>; S.C. Info Educația Iași (2010) - <i>Metoda proiectelor la vârste timpurii</i> (2006) - <i>Educația permanentă a adulților prin metoda Educăm aşa!</i> - 2005 - <i>Învățare prin cooperare (modulul III) în metodologia aplicării alternativei educaționale Step by Step</i>, 2005 - <i>Cursul de pregătire (modulul II) în metodologia aplicării alternativei educaționale Step by Step</i>, 2003 - <i>Cursul de pregatire (modulul I- 24 ore) în metodologia aplicării alternativei educaționale Step by Step</i>, 2002
--	--

COMPETENȚE PERSONALE						
Limba maternă		română				
Alte limbi străine cunoscute		ÎNTELEGERE		VORBIRE		SCRIERE
		Ascultare	Citire	Participare la conversație	Discurs oral	
FRANCEZĂ		C1	C1	B2	B2	B1
		Competențe lingvistice de comunicare în limba franceză - supliment diplomă de licență, emis de Universitatea <i>Valea Jiului</i> din Târgoviște				
ENGLEZĂ		B1	B1	B2	B2	B2
		Competențe lingvistice de comunicare în limba engleză - adeverință eliberată de Casa Corpului Didactic Dâmbovița, - foaie matricolă emisă de Universitatea <i>Valea Jiului</i> din Târgoviște				
Competențe de comunicare		<ul style="list-style-type: none"> • funcția de director pe care o dețin la locul de muncă din 2009 presupune comunicare eficientă cu principalele categorii de public precum: copii, părinți, cadre didactice, inspectori, reprezentanți ai diferitelor instituții etc.; • bune competențe de comunicare dobândite prin experiența proprie ca metodist, formator și responsabil de cerc pedagogic la nivelul județului Dâmbovița; • ascultare activă, selectarea căilor și mijloacelor adecvate, adaptarea la situații noi și neprevăzute, identificarea particularităților individuale și de grup ale interlocutorilor, „fiecare învață de la fiecare”, medierea și negocierea conflictelor, adecvarea comportamentului în raport cu interlocutorii etc. 				
Competențe organizaționale/ manageriale		<ul style="list-style-type: none"> • leadership - director, planificare, atribuirea sarcinilor, luarea decizilor, managementul timpului și respectarea termenelor-limită (în prezent, sunt responsabilă de o echipă de 40 persoane); • derularea unor proiecte și programe educative locale, județene, naționale și internaționale, coordonarea unor echipe de cadre didactice în cadrul programului E-twinning/ Erasmus+, instituții partenere în cadrul proiectelor avizate • identificarea, descrierea și soluționarea problemelor de tip managerial; • prevenirea, aplanarea și soluționarea conflictelor educaționale în organizația școlară; 				

Competențe dobândite la locul de muncă	<ul style="list-style-type: none"> • gestionarea situațiilor conflictuale și generatoare de tensiuni din instituție (cadre didactice, comunitate/ familie) • abilitatea de a lucra sub presiunea termenelor-limită – obișnuința cu termenele scurte de predare a proiectelor sau de finalizare a sarcinilor este foarte apreciată în orice organizație școlară; • abilitatea de a lucra în echipă; • atitudinea pozitivă – în numeroase situații, optimismul este cheia pentru a obține noi perspective și pentru a face lucrurile să funcționeze la locul de muncă; • creativitatea – capacitatea de a găsi soluții și de a aduce plus valoare în cadrul organizației; • abilități de leadership: derularea activităților de monitorizare și control a calității în educație, în prezent fiind metodist, responsabil cu inspecțiile tematice de specialitate, inspecții pentru acordarea gradelor didactice, membru în comisia de evaluare a dosarelor cadrelor didactice pentru acordarea gradației de merit.
---	---

Competențe informaticе	AUTOEVALUARE		
	Creare de conținut	Securitate	Rezolvarea de probleme
	Utilizator independent	Utilizator independent	Utilizator independent

Alte competențe	
------------------------	--

Permis de conducere	categoria B
----------------------------	--------------------

INFORMAȚII SUPLIMENTARE	
--------------------------------	--

ACTIVITATE ȘTIINȚIFICĂ ȘI DE CERCETARE-PUBLICATII

- Articole științifice publicate în Proceedings ISI

1. Florentina Ciulei (Ionescu), **Angela Morlovea**, Diana-Nicoleta Georgescu, Delia Mioara Popescu, Constanța Popescu, Elena Anghel, „*The impact of the manager's personal development on managerial practices- methodological approaches and case study*”, DOI: 10.24818/IMC/2020/02.06, Bucharest University of Economic Studies Faculty of Management în parteneriat cu SAMRO, http://conferinta.management.ase.ro/archives/2020/PDF/2_6.pdf, Proceedings of the 14 th International Management Conference *Managing Sustainable Organizations*, 5 th-6 th November, 2020, Bucharest, România
2. Florentina Ciulei (Ionescu), **Angela Morlovea**, Diana Nicoleta Georgescu, Constanța Popescu, Delia Mioara Popescu, „*The Impact of Personnel Development and Leadership Practices on Diverses Groups of Children*” în *6th International Multidisciplinary Scientific Conference Social Sciences, Arts Humanities SGEM 2019- Conference Proceeding*, Volumul 6, nr. 2, ISBN 978-619-7408-92-8, ISSN 2682-9959, DOI: 10.5593/SWS.ISCSS.2019.2, Economics and Finance, Business & Management, pp.789- 796, <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=42554005>, prezentat la *6th International Multidisciplinary Scientific Conference Social Sciences, Arts Humanities, SGEM 2019*, 26 August- 1 septembrie, 2019, Albena, Bulgaria

- Articole științifice publicate în reviste de specialitate indexate în baze de date internaționale (BDI)

1. Florentina Ciulei (Ionescu), Diana-Nicoleta Georgescu, **Angela Morlovea**, „*The meeting, a management method in preschool organization*”, Journal of Education, Society& Multiculturalism, Valahia University of Târgoviște, România, Department of Education Sciences, Anul I (2020) Volumul 1, nr. 2, pp. 29-46, ISSN: 2734-4754 / ISSN-L: 2734-4754/, https://www.jesm.ro/wp-content/uploads/2020/12/PP.-29-46-Ionescu_Georgescu_Morlovea_Article_JESM.pdf , prezentat la Conferința Națională a Studenților și Masteranzilor „*Educație, multiculturalitate și incluziune școlară*”, ediția a III-a, 17-18 mai 2021, Departamentalul „*Științele Educației*”, Universitatea Valahia, Târgoviște, România
2. Florentina Ciulei (Ionescu), **Angela Morlovea**, „*Language Diversity in Education*”, Conferința Internațională *Knowledge Economy - Challenges of the 21st Century, Europe post 2020. The way forward*, http://www.strategijmanageriale.ro/images/images_site/categorii_articole/pdf_categorie_c6f0e67d4765e89393f13c30fac584a8.pdf, în Revista *Strategii manageriale*, Anul XI, nr. IV (46) / 2019, ISSN 2392 – 8123, ISSN-L 1844 – 668X, pp. 125-129, 28 Noiembrie 2019, Pitești, Universitatea “Constantin Brâncoveanu” din Pitești, România
3. Florentina Ciulei (Ionescu), **Angela Morlovea**, Delia Mioara Popescu, Constanța Popescu, „*The personal change of manager - core of organizational change*”, <https://proceedings.lumenpublishing.com/ojs/index.php/lumenproceedings/article/view/80> ,

DOI: <https://doi.org/10.18662/lumproc/gidtp2022/03>, prezentat la Conferința Internațională *Globalization, Innovation And Development. Trends And Prospects (G.I.D.T.P.)*, 28-29 Noiembrie 2019, Facultatea de Științe și Inginerie (Alexandria), Universitatea Valahia din Târgoviște, România

4. Florentina Ciulei (Ionescu), **Angela Morlovea**, "Teacher's Profile in the Context of Changing in the School Organization" în *Proceedings of The International Conference Risk in Contemporary Economy*, <https://doaj.org/article/a8057c47f3ef432fb11b05f857eb8b3>, ISSN-L 2067-0532 ISSN, online 2344-5386, DOI: <https://doi.org/10.35219/rce2067053236>, pp. 310-318, 6-7 iunie 2019, Universitatea "Dunărea de Jos", Galați, România
5. Florentina Ciulei (Ionescu), **Angela Morlovea**, "Personal Development - A Driving Force of Changing the Educational Organization", <https://1library.net/document/ydx3j2jz-revista-economia-contemporana-universitatea-constantin-brancoveanu-arhiva-vol.html>, în *The Journal Contemporary Economy-Revista Economia Contemporană*, Universitatea "Constantin Brâncoveanu", Pitești, Vol. 4, Nr. 2/2019, ISSN 2537 – 4222, ISSN-L 2537 – 422286-91, pp. 86-91, Conferința Internațională *Accounting And Finance – The Global Languages In Business*, 12 Aprilie, 2019, Pitești, România

- **Articole prezentate la manifestări științifice naționale și internaționale**

1. Constanța Popescu, **Angela Morlovea**, Diana Nicoleta Georgescu, *Gestionarea diversității - o abilitate de dobândit pentru a fi un lider eficient*, prezentat la Simpozionul Cercetărilor Doctorale- secțiunea Management, Școala Doctorală, Universitatea Valahia, 8-9 iulie 2022, Târgoviște, România
2. Florentina Ciulei (Ionescu), Diana-Nicoleta Georgescu, **Angela Morlovea**, "The meeting, a management method in preschool organization", în *Journal of Education, Society& Multiculturalism*, ISSN: 2734-4754 / ISSN-L: 2734-4754, prezentat la Conferința Națională a Studenților și Masteranzilor „Educație, multiculturalitate și incluziune școlară”, ediția a III-a, 17-18 mai 2021, Departamentul „Științele Educației”, Universitatea Valahia, Târgoviște, România
3. Florentina Ciulei (Ionescu), **Angela Morlovea**, "Language Diversity in Education", prezentat la Universitatea "Constantin Brâncoveanu", Conferința Internațională *Knowledge Economy - Challenges of the 21st Century, Europe post 2020. The way forward*, 28 Noiembrie 2019, Pitești, România
4. Florentina Ciulei (Ionescu), **Angela Morlovea**, Delia Mioara Popescu, Constanța Popescu, "The personal change of manager - core of organizational change", prezentat la Facultatea de Științe și Inginerie (Alexandria), Universitatea Valahia din Târgoviște, Conferința Internațională *Globalization, Innovation And Development. Trends And Prospects (G.I.D.T.P.)*, 28-29 Noiembrie 2019, Alexandria, România
5. Florentina Ionescu (Ciulei), Diana-Nicoleta Georgescu, **Angela Morlovea**, "The need for personal development of the leader of the school organization in the context of change", prezentat la Universitatea Valahia, Conferința Internațională *Contemporary Challenges for the Society in the Context of the Recent Economic and Social Changes*, 3rd Edition, 20-22 iunie 2019, Târgoviște, România
6. Florentina Ciulei (Ionescu), **Angela Morlovea**, "Teacher's Profile in the Context of Changing in the School Organization", prezentat la Universitatea "Dunărea de Jos", *The International Conference Risk in Contemporary Economy*, 6-7 Iunie 2019, Galați, România
7. Florentina Ciulei (Ionescu), **Angela Morlovea**, "Personal Development - A Driving Force of Changing the Educational Organization", prezentat la Conferința Internațională *Accounting And Finance – The Global Languages In Business*, 12 Aprilie, 2019, Pitești, România
8. Florentina, Ciulei (Ionescu), **Angela Morlovea**, Diana-Nicoleta Georgescu, Delia Mioara

-
- Popescu, Constanța Popescu, Elena Anghel, „*The impact of the manager's personal development on managerial practices- methodological approaches and case study*”, prezentat la *14th International Management Conference Managing Sustainable Organizations*, 5-6 noiembrie 2020, București, România
9. Florentina Ciulei (Ionescu), **Angela Morlovea**, Diana Nicoleta Georgescu, Constanța Popescu, Delia Mioara Popescu, „*The Impact of Personnel Development and Leadership Practices on Diverses Groups of Children*”, prezentat la *6th International Multidisciplinary Scientific Conference Social Sciences, Arts Humanities, SGEM 2019*, 26 august-1 septembrie 2019, Albena, Bulgaria



MINISTRY OF EDUCATION
"VALAHIA" UNIVERSITY FROM TÂRGOVIŞTE
IOSUD- DOCTORAL SCHOOL OF ECONOMIC SCIENCES
AND HUMANITIES
FUNDAMENTAL FIELD *ECONOMIC SCIENCES*
FIELD MANAGEMENT

PHD THESIS SUMMARY

THE INFLUENCE OF HUMAN RESOURCES DIVERSITY MANAGEMENT ON ORGANIZATIONAL CHANGE IN THE CURRENT CONTEXT

PHD SUPERVISOR,
Prof. univ. dr. Constanța POPESCU

PhD student,
Angela MORLOVEA

Târgoviște

2022



CONTENT

ACKNOWLEDGMENT	39
CONTENTS OF THE DOCTORAL THESIS	40
IMPORTANCE, TIMELINESS, NEED, OPPORTUNITY AND UTILITY OF THEME	42
GENERAL OBJECTIVE AND SPECIFIC OBJECTIVES	42
WORKING HYPOTHESES	43
STRUCTURE OF THE DOCTORAL THESIS	43
GENERAL CONCLUSIONS	46
PERSONAL CONTRIBUTIONS	48
RESEARCH LIMITATIONS	49
FUTURE DIRECTIONS OF ACTION AND RESEARCH	49
BIBLIOGRAPHY	50
CURRICULUM VITAE	63
SCIENTIFIC AND RESEARCH ACTIVITY - PUBLICATIONS	70

ACKNOWLEDGMENT

The scientific foundation and elaboration of this doctoral thesis would have been impossible without the support and guidance of special people who, through their high degree of professionalism and dedication, contributed to my professional perfection, instilling in me the courage to move forward.

With special gratitude, I give particular thanks to *Prof. Univ. Dr. Constanța Popescu* for the trust granted, for the scientific guidance, for professionalism and patience, for trusting in me this entire doctoral internship, contributing to my professional and personal development, and, last but not least, for the nobility of soul that characterizes her.

I would like to thank all the teaching staff from the IOSUD - Doctoral School of Economic and Human Sciences of *Vălăhia University*, with whom I had the honor to collaborate, because they supported me, from a scientific and methodological point of view, to complete this program of doctoral training, as well as my family and friends, who have endorsed me throughout this period.

KEYWORDS: *diversity, diversity management, organizational change management, human resource diversity management model, school organization, change, educational system*

CONTENTS OF THE DOCTORAL THESIS

Introduction

Chapter 1. Diversity management in organizations

- 1.1. Clarifications/conceptual delimitations
 - 1.1.1. Diversity
 - 1.1.2. Diversity management
 - 1.1.3. Discrimination
 - 1.1.4. Stereotypes and prejudices
- 1.2. Dimensions of diversity
- 1.3. Diversity management or management of diversity?
 - 1.3.1. Diversity management perspectives and paradigms
 - 1.3.2. The influences of diversity management
- 1.4. The benefits of diversity management
- 1.5. Effects of diversity management
- 1.6. Organizational practices in diversity management
- 1.7. Barriers and challenges in diversity management
- 1.8. Diversity management in Romanian organizations
- 1.9. Diversity management in the context of the situation caused by the COVID 19 epidemic

Chapter conclusions

Chapter 2. Organizational change management

Introduction

- 2.1. Organizational change management
 - 2.1.1. Change - an organizational reality
 - 2.1.2. Organizational change
 - 2.1.3. Typology of organizational change
 - 2.1.4. Dimensions of organizational change
- 2.2. Theories of organizational change
 - 2.2.1. Life cycle theory
 - 2.2.2. Teleological theory
 - 2.2.3. Dialectical theory
 - 2.2.4. Evolutionary theory
- 2.3. Representative models of organizational change
 - 2.3.1. Kurt Lewin's model
 - 2.3.2. The Buchanan-Mccalman model
 - 2.3.3. McCalman-Paton model
 - 2.3.4. The Florescu - Popescu model
 - 2.3.5. Kanter, Stein and Jick 's model
 - 2.3.6. Price Waterhouse model
 - 2.3.7. John Kotter's pattern
 - 2.3.8. Other models of organizational change
- 2.4. The stages of organizational change
- 2.5. Resistance to change
- 2.6. Possibilities to eliminate resistance to change
- 2.7. Action strategies in school organizations
- 2.8. Management of organizational change in the context of the situation caused by the epidemic COVID 19

Chapter conclusions

Chapter 3. The impact of diversity on the change at the level of pre-university education

Introduction

3.1. Approaching the phenomenon of diversity in a European and national context

 3.1.1. Equity and discrimination in European and national education

 3.1.2. Non-discriminatory policies in Romanian pre-university education

3.2. The diversity management approach in the context of educational change Romanian pre-university

3.3. Ways to achieve diversity management in educational institutions

3.4. The Impact of Diversity Management in Pre-College School Organizations in the context of the situation caused by the COVID 19 epidemic

Chapter 4. Presentation of the pre-university educational system in Dâmbovița county in a national and European context

4.1. Trends in Global and National Policies

 4.1.1. Global trends and challenges

 4.1.2 . Trends in Romanian educational policies

4.2. The Romanian pre-university education system

4.3. Dâmbovița pre-university education system

4.4. Education in the context of the situation caused by the COVID 19 epidemic

Chapter conclusions

Chapter 5. Research on the influence of human resource diversity management on organizational change in the current context

5.1. Research methodology

5.2. Research objectives and hypotheses

 5.2.1. The central (general) objective of the research

 5.2.2. The secondary (specific) objectives of the research

 5.2.3. Research hypotheses

5.3. Sampling research participants

5.4. Research methods

5.5. Drafting and application of the questionnaire

5.6. Research results

5.7. Hypothesis testing

Chapter conclusions

Chapter 6. Management model of the diversity of human resources in pre-university education in the context of change

6.1. S.W.O.T. analysis on the impact of human resource diversity management in the context of organizational change

6.2. Management model of the diversity of human resources in pre-university education (M.M.D.R.U.Î.P.)

6.3. Action plan regarding the achievement of the school unit's diversity label

Chapter conclusions

General conclusions

Personal contributions

Limits of research

Future directions for action and research

List of tables

List of figures

Bibliography

Annexes

THE IMPORTANCE, CURRENTNESS, NEED, OPPORTUNITY AND USEFULNESS OF THE THEME

Diversity management is the most appropriate way to approach such a diverse labor market that supports the organization in attracting new employees, as competent and as suitable as possible for its needs.

In the upcoming years, it is predicted that the labor force will be very diversified, due to the measures to integrate Roma people and people with disabilities into the labor market, due to the aging population, the increase in the active age on the labor market, but also to the measures to reduce segregation. Another reason would be the increase in the number of companies and the decrease in the number of employees. This aspect generates an increasingly strong "fight" since they need to attract and "keep" this type of employees. Organizations, which want performance or have a competitive advantage, must maintain employees with different values, skills and behaviors.

Diversity management promotes and encourages the individual skills and needs of employees, which they transform into added value for the organization.

The management of the diversity of human resources has a very important role in an organization, as diverse teams are more creative than homogeneous teams, contributing more effectively to the achievement of its objectives.

Usually, the "visible" differences between the organization's employees are associated with the "invisible" ones (different values, attitudes, behaviors). These intersect with work tasks and with the relationships that each employee develops with others. Thus, a diversity of behaviors, opinions or decisions appear that the school organization must manage to its advantage.

Principals must decide whether they want diversity to be an asset or a liability for their school organizations. They should set reasonable, clear standards and goals and provide the framework in which employees are supported and encouraged to do their best in whatever they have to do.

Proper management of differences between employees creates a suitable organizational environment, where everyone feels that their valuable talent is used to the maximum to achieve the goals of the school organization.

Only organizations that can anticipate and respond to change can survive in today's competitive environment. The ability and agility to change requires the cleverness and capability to learn, and learning requires diversity.

The experience of the COVID pandemic has emphasized the need to adapt to change, especially in the school organization - the core of training and social development, with principals and teaching staff being directly responsible for the transfer of the educational act from the physical environment to the online one, with implications for maintaining quality standards of the educational services provided by Dâmbovița school units.

GENERAL OBJECTIVE AND SPECIFIC OBJECTIVES

The purpose of this paper is to determine how diversity management influences human resources in the context of current organizational changes in Romanian pre-university education. We will try to find out to what extent it acts directly on the performance of the members of the organization and indirectly on their behaviors. It remains to be seen to what

extent human resource diversity management is given due attention, as well as the impact that diversity has on organizational change.

The main objective of the survey (performed on the basis of a questionnaire) carried out among directors and teaching staff is the *evaluation of the management of the diversity of human resources, which determined organizational changes as a result of its implementation in the five types of school units in Dâmbovița (secondary schools, colleges, technological high schools, theoretical high schools, vocational high schools)*.

The secondary objectives of the research are:

Secondary objective 1- Carrying out an analysis of the diversity management implemented by Dâmbovița school units

Secondary objective 2- Carrying out an analysis of the differences between the determining factors of organizational change based on the socio-demographic aspects of the members of the school unit

Secondary objective 3- Carrying out an analysis of the attitudes towards diversity of the members of the school unit

Secondary objective 4- Verifying the relationship between diversity management and organizational change strategies

WORKING HYPOTHESES

I.1. In the school units of Dâmbovița, the principals and teaching staff implement diversity management.

I.2. The organizational change was determined by the socio-demographic aspects of the members of the investigated school units (gender, age, seniority in education, status, staff category - with management/executive function, type of studies completed, teaching degree obtained etc.).

I.3. The principals and teaching staff of Dâmbovița school units have a positive attitude towards diversity .

I.4. There is a close connection between diversity management and organizational change strategies.

I.5. In Dâmbovița school units there are plans for the future improvement of diversity management.

STRUCTURE OF THE DOCTORAL THESIS

The doctoral thesis, with the title "*The influence of human resource diversity management on organizational change in the current context*", runs for 300 pages. This includes: 79 tables, 38 figures, 274 bibliographic resources and 36 appendices, through which I aimed to highlight the importance of the management of the diversity of human resources in the context of the current changes occurring at the level of Romanian pre-university education, especially at the level of Dâmbovița.

The work is structured as follows: Introduction, 6 chapters (Chapter 1- " *Management of diversity in organizations*" , Chapter 2- " *Organizational change management*" , Chapter 3- " *The impact of diversity on change at the level of pre-university education*" , Chapter 4- " *Presentation of the educational system pre-university from Dâmbovița county in a national and European context*" , Chapter 5- " *Research on the influence of human resources diversity*"

management on organizational change in the current context" , Chapter 6- "Management model of human resources diversity in pre-university education in the context of change", Conclusions General, Personal Contributions, Research Limits, Future Directions for Action and Research, List of Tables, List of Figures, Bibliography and Appendices.

In the **first chapter**, *Management of diversity in organizations*, the conceptual boundaries, characteristics, functions, benefits and effects of diversity are presented. In everyday life we try to create an inclusive atmosphere for everyone, to promote respect and overcome problems that may arise related to a person's race, gender, disability, as well as those related to cultural differences, lifestyle, age, religion, sexual orientation, economic or family situation. Organizations have realized that diversity in human resources is associated with being open and embracing a multitude of viewpoints, embracing innovation, enjoying improved decision-making, having increased employee productivity and retention, but also satisfied customers. There are also references to the negative effects of improper management of employee diversity and those skills needed by leaders in school organizations are exemplified.

In the **second chapter**, *Management of organizational change*, it explains why organizational change is necessary and some change management models are identified. The resistance to change of employees in pre-university education is presented in detail, as well as procedures for its elimination. Today, school organizations face even greater demands from everyone and are becoming more and more competitive. To meet the new demands, managers must develop new practices and systems. The unsuccessful implementation of change processes depends on the degree to which management is able to convince the parties involved of the need for change, on the level of motivation of the participants, to devote sufficient time and contribute to the change processes as they evolve, and on the basis of the degree of assurance that can be given to participants, the permanent situation after the change will be significantly better than the current situation of the organization. The role of change management at the level of school units, especially in the context of the post-COVID-19 pandemic, must be viewed from a new perspective, taking into account the obligations, but also the measures that have been taken (necessarily) for effective management of the crisis situation.

In the **third chapter**, *The impact of diversity on change at the level of pre -university education*, the perspectives of approaching the phenomenon of diversity of human resources were identified, the non-discriminatory policies within school organizations were exemplified, as well as the categories of discrimination and the ways to solve them . Managing diversity in school means more than managing multicultural classes or organizing cultural events. These are only elements of the global approach, which will allow the regulation of social relations both outside the school and inside the schools, and which will create an environment of equality and non-discrimination. To manage this diversity in schools, staff must be aware of and open to the diversity of students in terms of personalities, learning styles, genders, age groups, developmental needs and more. School organizations in Romania are facing a change determined by the dynamic and turbulent environment in which we live, but also by legislative changes, both at the level of the educational paradigm and at the social level. The management of the school organization is put in a position to quickly adapt to these changes and to project future directions of change in the school organization.

In the **fourth chapter**, the pre-university educational system in Dâmbovița county was presented in a national and European context , with an emphasis on the management of the diversity of human resources in pre-university education and on school changes in the current context. Education systems must ensure that they effectively provide teachers with relevant intercultural competences, language teaching skills and the ability to reflect on their own beliefs, cultural and socio-economic differences.

In the **fifth chapter**, "*Research on the influence of human resource diversity management on organizational change in the current context*" was reserved for empirical research. The instrument used in the research was the questionnaire. It had 35 questions, of which 9 were for identification and was completed by 294 respondents, principals and teaching staff from educational units in Dâmbovița county. The stages of the research were: establishing the methodological milestones (the central and secondary objectives) and hypotheses, sampling the research participants, preparing the research (creating the questionnaire, sending it to the directors and teaching staff of the Dâmbovița pre-university education units), collecting data, processing (using IBM SPSS software package) and interpretation of collected data.

The rich documentation and study of bibliographic material in the field of diversity management and organizational change management in Romanian pre-university education (especially for Dâmbovița) generated a series of questions:

1. *To what extent does diversity management directly affect the attitudes of members of the school organization?*
2. *To what extent does diversity management indirectly affect the behavior of members of the school organization?*
3. *How does the diversity of human resources influence the educational services within the school organization?*
4. *Has the diversity of its members determined changes at the level of the school organization?*
5. *What managerial strategies regarding the implementation of diversity were used during the process of changing the school organization?*

Three of the established hypotheses were validated and two hypotheses partially validated:

- "In Dâmbovița school units, principals and teaching staff implement diversity management" - Hypothesis 1, validated;
- "The organizational change was determined by the socio-demographic aspects of the members of the investigated school units (gender, age, seniority in education, status, staff category - with management/executive function, type of studies completed, teaching degree obtained etc.)" - Hypothesis 2, partially validated;
- "Directors and teaching staff from Dâmbovița school units have a positive attitude towards diversity" - Hypothesis 3, validated;
- "There is a close connection between diversity management and organizational change strategies" - Hypothesis 4, validated;
- "In Dâmbovița school units there are plans for the future improvement of diversity management" - Hypothesis 5, partially validated.

The last chapter - "Management model of the diversity of human resources in pre-university education in the context of change", presents the three components that support the purpose of this scientific endeavor:

d. A *SWOT analysis* on the impact of human resource diversity management in the context of organizational change;

e. A *management model of the diversity of human resources in pre-university education*, structured on:

- Diverse curriculum approach;
- The normative approach to the management of material resources;
- The procedural approach to managing diverse human resources;
- The integrative approach of the school community;

f. An *action plan for obtaining the diversity label* by the school unit.

The paper concludes with **general conclusions, personal contributions, research limitations, future directions for action and research**.

For a better dissemination of research results, I have developed specialist articles, participated in symposia, scientific events and national and international conferences.

The human resource within the school units faced rather difficult times after the long pandemic of COVID 19, the teaching staff reoriented "overnight" how to ensure a balance for the students both intellectually, informationally and emotionally. It was equally difficult for executives to implement quality management in these pandemic conditions, as managing diversity in the online environment was quite difficult to achieve.

But regardless of times and conditions, school units have always found the best solutions for their students, adapted to changes, managed the differences between them and valued all the resources they had at their disposal.

GENERAL CONCLUSIONS

In its essence, this doctoral thesis intended to offer a conceptual-theoretical perspective on the subject addressed. The paper is prepared as a structured empirical research, contains several approaches to diversity management and diversity management at the educational level and offers a broad view of diversity management within Dâmbovița pre-university education units.

The purpose of this work was to provide a comprehensive vision of diversity management in Dâmbovița secondary and high school education, in the context of continuous change. By carrying out the study, it was proposed to find answers to a series of questions, the main question being: "*Did the diversity of the members of the school organization determine changes at its level ?*". In other words, an attempt was made to inspect the effects produced by the implementation of diversity management as a result of the existing differences between the human resources within the school.

The questions that started the present work materialized as a result of some needs; the identified data aroused research interests in this field, so the research hypothesis was delimited, by investigating the link between the management of the diversity of human resources and the organizational changes determined as a result of its implementation in the five types of researched school units from Dâmbovița (secondary schools, colleges, technological high schools, theoretical high schools, vocational high schools).

This relationship between the management of human resources diversity and school organizational changes was measured both quantitatively and qualitatively, through the answers to the questions asked to the respondents (in the questionnaire), as can be noted in the chapter dedicated to the results and discussions, thus a correlation can be observed of the purpose and objectives with the research hypotheses.

In everyday life, we try to create an atmosphere that includes everyone, promote diversity and overcome problems that may arise, related to race, gender or people with disabilities, as well as those related to cultural differences, lifestyle, age, religion, sexual orientation, economic or family situation.

At work and in our personal life, stereotypical beliefs and opinions, related to the differences that the people around us have, can lead us to behaving inappropriately, making wrong judgments and taking discriminatory decisions. We have inherited all these preconceptions and we will have to fight hard to diminish or eliminate them from our thinking . It would be ideal if we all come to appreciate and accept diversity from all points of view.

The promotion of respect for diversity, equality and non-discrimination is done only through education, which is the key element for building inclusive societies, in which individuals, of various kinds, can develop their full potential.

For this desire to be achieved, the decision-makers must be ensured that diversity is respected and that it is promoted throughout the entire education system, especially in the pre-university one, by all the factors involved.

Respect for diversity cannot be effectively promoted if it is reduced to just teaching diversity. School authorities must constantly evaluate and adapt, if necessary, equal opportunities policies of students and staff, so that school administration and teaching staff adequately implement diversity management within the Romanian school.

Despite the existing diversity in schools, the teaching population remains largely homogenous and inexperienced in teaching in diverse school settings. Teachers say they are prepared to teach students from different socio-economic, cultural and linguistic backgrounds, but the reality is quite different.

To overcome the challenges they face, the education system needs to train teachers in relevant intercultural competences, including assessments and adaptation to diversity, essential for effectively teaching diverse students. A strong political-educational commitment is needed for reform, so that future teachers are even better prepared than the current ones, to teach about diversity in society, to be part of a pro-diversity organizational culture.

The implementation of diversity management is not easy to achieve today in the post-pandemic context we are going through. The pandemic generated by COVID 19 has caused quite a lot of changes, often imposed, including at the educational level. The legislative norms, educational policies and operational procedures were rethought, especially on the side of health education, digital education, but also the establishment of specific directions for remedial education, the access to some funds for the professional development of human resources in the system, even the material endowment of the units, was accelerated school.

The teaching paradigm has changed from a practice with physical interaction with the class of students to an interaction facilitated by virtual communication channels. Viable institutional educational platforms were purchased (Classroom, Teams, Zoom, Adservio etc.), as support for conducting didactic activities with students in the online environment. The necessary devices for teachers and students for online communication were purchased, provided with the best possible connection to the Internet. At the same time, there was a particular concern for developing and improving the skills of human resources in the school. The teaching staff participated in training sessions on improving the methodological aspects of the teaching act by integrating web methods and techniques, interactive educational applications, aimed at recording the individual progress of students, but also stimulating their motivation for learning, in these tumultuous times in which we live.

Even though we've been through so much, we all know we need diversity. In fact, we are always surrounded by diversity, even if we are not always aware of it and very often we tend to surround ourselves with diversity. Along with diversity comes change, the new things we hear or do that help us learn. We become able to develop new things around us and sometimes even ourselves. Human society has developed based on these changes in us and our needs.

We should be sufficiently prepared and mature "to accept diversity as a factor of progress, as a natural thing and opening opportunities. Only with a correct attitude towards the diversity of human resources will we be able to overcome anything in the school where we work!".

PERSONAL CONTRIBUTIONS

I. Theoretical contributions materialized in the presentation of diversity management in the context of change in secondary and high school education

- Analysis and synthesis of the most relevant bibliographic sources regarding diversity management;
- Analysis and synthesis of the most relevant bibliographic sources regarding change management;
- Identifying the perspectives of approaching the phenomenon of the diversity of human resources in the context of change;
- Accurate non-discriminatory policies within school organizations, categories of discrimination and ways of solving them;

II. Contributions regarding the study of the particularities of secondary and high school education in Dâmbovița in the context of Romanian pre-university education

- The study of the educational context at the county level compared to the national situation of secondary and high school education;
- Detailed analysis of the secondary and high school education network in Dâmbovița;
- The presentation of the secondary and high school education system in Dâmbovița county, related to teaching staff employed in the 2021–2022 school year;
- Analysis of the pandemic conditions and the online, hybrid, face-to-face teaching process at the level of Romanian education;

III. Contributions regarding the research of the influence of human resource diversity management on organizational change in the current context

- Identification of the research methodology related to the influence of human resource diversity management;
- Establishing the size and representativeness of the research sample, respecting the particularities and characteristics of the researched community;
- The design, elaboration and application of the questionnaire, the main tool for collecting the analyzed data;
- Valorization of the obtained information, using the IBM SPSS software package, validation of the applied questionnaires, processing, analysis and interpretation of the obtained results;
- Establishing the link between the influence of diversity management and the changes determined by its implementation at the level of the researched pre-university education units;
- Analysis and validation/partial validation of hypotheses related to the implementation of diversity management in secondary and high school units;

IV. Contributions regarding the development of a management model for the diversity of human resources in pre-university education

- Elaboration of a S.W.O.T. analysis regarding the impact of human resource diversity management in the context of organizational change;
- Development of a management model for the diversity of human resources in pre-university education, structured on:
 - Diverse curriculum approach;
 - The normative approach to the management of material resources;
 - The procedural approach to managing diverse human resources;
 - The integrative approach of the school community;
- Development of an action plan regarding the achievement of the diversity label by the school unit.

LIMITATIONS OF THE RESEARCH

During the scientific research, several difficulties were encountered, such as:

- The difficulty of collecting existing data in the statistical bases of the Ministry of Education, the National Institute of Statistics, the Dâmbovița County School Inspectorate, due to the fact that they are not published in full at the end of the school year, which determined an additional time consumption for the presentation of the real situation for the school year current;
- The collected information belongs only to the respondents, which makes the subjectivity of their own opinions, their emotional states and their personal experiences reside in the answers given to the researcher;
- Large time resources were consumed during the collection of answers following the application of the questionnaires to the sample of the researched community, due to the pandemic conditions, being used different ways of transmission and completion (by e-mail, WhatsApp, Google Forms);
- The moment of applying the questionnaire, in full pandemic context, when physical distancing was still recommended between people, being still in a state of alert due to the COVID 19 epidemic;
- The subjectivity of the researcher in the interpretation of the data collected from the respondents;
- The limited horizon of the research applied only to 294 teaching staff from Dâmbovița county, imposed by the limited available resources (time, application and data collection by the researcher);
- The static nature of the research, related to the time of the analysis regarding the influence of the management of the diversity of human resources in pre-university education in the context of the change of school organizations;
- The paper can be a starting point for further research (eg on a larger, representative sample) so that I can strengthen the scientific research starting from these limits.

FUTURE DIRECTIONS FOR ACTION AND RESEARCH

Considering the research limits presented earlier, future research directions can be the following:

- Expanding the purpose of research at the regional and national level, an expansion that would bring new information on diversity management;
- Deepening the relationship between diversity management and change management for all pre-university education units , not only for those at the secondary and high school levels;
- The use of additional investigation and analysis methods in order to reduce the subjectivity of research participants;
- Carrying out further research to analyze, over a long period of time, the changes that occurred following the implementation of the diversity management model in secondary and high school education units.



BIBLIOGRAPHY

- **Books:**

1. Ackerman, LS, *Development, transition or transformation: the question of change in organizations*, Los Angeles, SAGE, 1986
2. Alexe, D., Gologan, D., Hâj, CM, (coordinators), *Public policies regarding equity in higher education*, Tritonic, 2015
3. Androniceanu, A., *Management of changes*, ALL Educational Publishing House, Bucharest, 1998
4. Anghelache, V., *Management of educational change*, European Institute, Iași, 2012
5. Aninoșanu, L., Martiș, D., Sorescu, I., *Management of diversity in labor relations - How do we promote diversity management in organizations? - Practical guide for managers and managers for human resources*, CPE - Partnership Center for Equality, 2008
6. Arredondo, P., *Organizational Assessments for Planning Diversity Initiatives*, A Workshop presented at Arizona State University on February 12th, 2004
7. Arrendondo, P., *Successful Diversity Management Initiatives: A Blueprint for Planning And Implementation*, Thousand Oaks, CA: SAGE, 1996
8. Balaure, V., coordinator, *Marketing*, 2nd edition, revised and added, Uranus Publishing House, Bucharest, 2002
9. Bădescu, G. ș.a., *Civic and political involvement of young people*, Dobrogea Publishing House, Constanța, 2010
10. Băleanu, C., *Management of continuous improvement*, Expert Publishing House, Bucharest, 1996
11. Beckhard, RH, Reuben, T., *Organizational transitions: managing complex change*, Reading, Mass., Addison-Wesley, 1987
12. Bentley, T., Clayton, S., *Profiting from Diversity*, Gower Publ, 1998
13. Bernat, SE, *Ways to promote diversity through multicultural education in middle school and high school*, in Amelia Gorcea (coordinator), *Diversify your teaching!* - Multicultural Calendar, Resource Center for Ethnocultural Diversity, Cluj-Napoca, CRDE Foundation, 2007
14. Buchanan, OA, McCalman, J., *High-Performance Work System: The Digital Experience*, Rouderedge, London, 1989
15. Carr, D. K., Hard, K. J., Trahant, W . J., *Management*, 1995
16. Cătoiu, I., coord., *Marketing research-treaty*, Uranus Publishing House, Bucharest, 2009
17. Cox, TH, *Creating the Multicultural Organization: A Strategy for Capturing the Power of Diversity*. San Francisco: Jossey-Bass, 2001
18. Cox, TH, *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research & Practice*. San Francisco, Calif.: Berrett-Koehler, 1994, apud Sava Nicolae, *Diversity Management*, "Alexandru Ioan Cuza" Police Academy from Bucharest (SmartSPODAS)
19. Cox, TH, *The complexity of diversity: Challenges and directions for future research*. in SE Jackson & MN Ruderman (Eds.) *Diversity in work teams*. Washington DC: American Psychological Association, 1995
20. Cristea, S., *Management of the school organization*, Didactic and Pedagogical Publishing House, Bucharest, 2003

-
21. Cross, EY, *Managing diversity: The courage to lead*. Westport, CT: Quorum Books, 2000
22. Duică, A., *Management*, Biblioteca Publishing House, Târgoviște, 2008
23. Dumitrescu, M., *Introduction to management and general management*, Eurounion Publishing House, Oradea, 1995
24. Fadel, C., Bialik, M., Trilling, B., *Four-Dimensional Education. The Competencies the Learners Need to Succeed*, Center for Curriculum Redesign, 2015
25. Ferguson, JT , Johnston, WR , *Managing Diversity*, in *Mortgage Banking* , 1995
26. Florescu, C., Popescu N., *The transition to a new quality through the scientific management of changes*, 1988
27. Gardenschwartz, L., Rowe, A, Digh, P., Bennet, M., *The Global Diversity Desk Reference, Managing an International Workforce*, Pfeiffer, 2003
28. Gardenschwartz, L., Rowe, A. et al., *Managing Diversity: A Complete Desk Reference and Planning Guide* (Revised Edition), New York, McGraw-Hill, 1998
29. Gerhard, PL, *Organizational Change: a comparison of four of the best models of all time*, Paris, 2004
30. Hatch, MJ, Kostera, M., Koźmiński, A., *The Three Faces of Leadership: Manager, Artist, Priest*, Blackwell Publ., 2005
31. Hayles, R., Mendez RA, *The Diversity Directive, Why some Initiatives Fail and What To Do About It*, ASTD, McGraw-Hill, 1997
32. Ibarra, H., *Homophily and differential returns: Sex differences in network structure and access in an advertising firm*, Administrative Science Quarterly, 1992
33. Ionescu, D., *Theoretical-methodological approaches to the evolution of the service concept and defining aspects of organizational change management* , Bucharest Academy of Economic Studies, 2012
34. Iosifescu, Ș., *Educational management for educational institutions*, Bucharest, 2001
35. Kanter, RM, Stein, B., Jick, T., *The Challenge of Organizational Change: How Companies Experience it and Leaders Guide it* , The Free Press, New York, 1992
36. Kotter, J.P., *Leading change*, Harvard Business School Press Boston, 1996
37. Kreitner, R., Kinicki, A., *Organizational Behavior*, International Edition, Irwin/McGraw – Hill, 1998
38. Kubr, M., *Management Consulting - The consultant's manual in management*, Bucharest, AMCOR Publishing House, 1992
39. Lambert, J., Myers, S., *50 Activities for Diversity Training*. Amherst, MA: Human Resources Development Press, 1994
40. Loden, M., *Implementing Diversity* , Chicago, IL Irwin, 1996
41. Loden, M. et al., *Implementing Diversity* , New York, McGraw-Hill, 1996
42. Mai-Dalton, RR, *Managing Cultural Diversity of the Individual, Group and Organizational Levels* , in *Leadership Theory and Research: Perspective and Directions*, eds. MM Chemers and R. Ayman, NY Academic Press, 1993
43. Maier, C., *Leading Diversity - A Conceptual Framework*, St Gallen: Institute for Leadership and HR Management, 2003
44. Mor Barak, ME, *Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace*, Thousand Oaks, CA: SAGE, 2005
45. Murphy, EM, *World Population: Toward the Next Century*, Washington DC, Population Reference Bureau, 1994
46. Nicolescu, O., Nicolescu, L., *Modern management of the organization*, Tribuna Economică Publishing House, Bucharest, 2001
47. Nicolescu, O., Verboncu, I., *Management*, Economic Publishing House, Bucharest, 1996
-

-
48. Nystrom, P.C., Starbuck, W.H., *Handbook of Organizational Design (Hardcover)*, Oxford University Press, USA, 1981
49. Păun, E., School - *sociopedagogical approach*, Polirom Publishing House, Iași, 1999
50. Popova, Z., Medda-Windischer, R., Jiménez-Rosano, M., van der Meer, C., Martovskaya, V., Visser, M., Jayaratne, H., "Teach-D Teaching in Diversity" Project : *Teaching in Diversity: Handbook on Teaching in Diversity - Practical guide covering the tools and resources on how to teach diversity, how to teach in diversity and how to manage diversity* , 2018, accessible at <https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/project-result-content/84c2384b-8d6f-4318-92e7-13047e2e5400/Romanian-Teach-D-handbook.pdf>
51. Predișcan, M., *Organizational change. What, when and how do we change?*, West University Publishing House, Timisoara, 2004
52. Ristea, AL, Ioan-Franc, V., Popescu, C., *Methodology in scientific research*, Second Ed., revised and added, Expert Publishing House, Bucharest, 2017
53. Robbins, SP, Judge, TA, *Essentials of organizational behavior*, Pearson International Edition, 2008
54. Roosevelt, RT Jr., *Redefining Diversity*, New York: American Management Association, 1996
55. Roosevelt, TR et al., *Building on the Promise of Diversity: How we can move to the next level in our workplaces, our communities, and our society*, New York, American Management Association, 2006
56. Spector, B., *Implementing organizational change* , 2nd edition, 2009
57. Thomas, D., Ely, R., *Making Differences Matter: A New Paradigm for Managing Diversity* , Harvard Business Review, 1996
58. Tichy, N. M., Cohen, E., *The leader or the art of leading*, Teora Publishing House, Bucharest, 2000
59. Tichy, N. , *Managing Change Strategically: The Technical, Political, and Cultural Keys. Organizational Dynamics*, 1982
60. Toffler, A., *The shock of the future*, Politică Publishing House, Bucharest, 1973
61. Waterhouse, P., *Change Integration Team: Better change: Best practices for transforming your organization*, Dallas, 1995
62. Zorlentan, T., Burduş, E., Căprărescu, G., *Management of the organization*, Economic Publishing House, Bucharest, 1998
63. ***, *Diversity management - Course support for the implementation of the Diversity Charter*, https://www.cartadiversitatii.ro/images/diversity/Managementul_Diversitatii-Suport_curs_implementarea_CarteiDiversitatii.pdf

• **Articles:**

64. Aigare, A., Thomas, PL, Koyumdzhieva, T., *Diversity Management In Higher Education Institutions: Key Motivators* , 2011
65. Bobocea, D., *Management of educational changes*, published in *Education Tribuna* /12.04.2018, <https://tribunainvatamantului.ro/2018/04/12/managementul-schimbarilor-educationale/>
66. Brazzel, M., *Historical and theoretical roots of diversity management*, available at <http://michaelbrazzel.com/wp-content/uploads/2011/09/Hist-TheRoots of DiversityMngmnt.pdf> , in Plummer DL , *Handbook of Diversity Management: Beyond Awareness to Competency Based Learning* (Ed.), Lanham, MD: University Press of America, Inc., 2003
67. Brăduțanu, D., *Comparative study of two models of organizational change* , Intercultural Management 25:27-32, no. 25/2012, accessible at <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=9611>
-

-
68. Cioinaru, A., *Management of change*, in Rus, CM, Cârstea, LM, Sofronia, AC & Sofronia, PP, *Educational management – actuality and evolution*, Iași, Human Publishing House, 2017, accessible to <https://www.ceeol.com/search/viewpdf?id=577292>
69. CNCD, INSOMAR, *Discrimination phenomena in România – perception and attitudes*, Bucharest, 2009
70. Cohen, DS, *The Heart of Change Field Guide: The Tools and Tactics for Leading Change in Your Organization*, Harvard Business School Press, 2005
71. National Council for Combating Discrimination, *Perceptions and attitudes of Romanian population in regards with the National strategy for prevention and fight against discrimination*, 2015
72. Costs and Benefits of Diversity - EU 2003, accessible at http://europa.eu.int/comm/employment_social/fundamental_rights/index_en.htm
73. Cox, TH, Smolinski, C., *Managing Diversity and Glass Ceiling Initiatives as National Economic Imperatives*. Ann Arbor, Michigan: University of Michigan, 1994, https://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1119&context=key_work_place
74. Croteau, JM, *Research on the Work Experiences of Lesbian, Gay, and Bisexual People: An Integrative Review of Methodology and Findings*, in Journal of Vocational Behavior, 1996
75. DeRosa, P., *Six approaches to diversity training in the workplace* (unpublished report), Randolph, MA: Cross-cultural Consultation, 1992, apud Brazzel, M., *Historical and theoretical roots of diversity management*, available at <http://michaelbrazzel.com/wp-content/uploads/2011/09/Hist-TheoRootsofDiversityMngmnt.pdf>
76. Dessler, G., *Leading People and Organizations in the 21-st Century*, Prentice-Hall, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 2001
77. Dobbs, MF, *Managing diversity: lessons from the private sector*, Public Personnel Management 25(3): 351–67, 1996
78. Duck, JD, *Managing Change - The Art of Balancing*, in Harvard Business Review on Change, Harvard Business School Press, 1998
79. Education Commission, *The Learning Generation: Investment in education for a changing world*, New York: International Commission on Financing Global Education Opportunity, 2016, available at <https://report.educationcommission.org/report/>
80. European Commission, *The Business Case for Diversity – Good Practices in the Workplace*, Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities
81. Friedrich-Ebert-Stiftung, *Young people in România: worries, aspirations, attitudes and lifestyle*, 2014, http://www.fes.ro/media/2014_news/Raport-FES-Tineri_in_Romania.pdf
82. Garcia-Prieto, P., Bellard, E., Schneider, SC, *Experiencing diversity, conflict, and emotions in teams*, Applied Psychology: An International Review 52(3): 413–40, 2003
83. Gardenswartz, L., Rowe, A., *Managing Diversity: A Complete Desk Reference and Planning Guide* (Revised Edition). New York: McGraw-Hill, 1998
84. Gellerman, W., Frankel, MS, Ladenson, RF, *Values and ethics in organization and human system development: Responding to dilemmas in professional life*, San Francisco, CA: JosseyBass Publishers, 1990
85. Gogu, I., Chină, R., *Innovation management in the school organization versus resistance to change*, Univers Strategic Magazine 42, 2020, accessible at <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id>
86. Greenwood, R., Hinings CR, *Understanding radical organizational change: bringing together the old and the new institutionalism*, Academy of Management Review, 1996
87. Habib, WM, *On the Change and Development in Organizations: A Critical Review of Van De Ven & Poole*, 1995, available at <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1105250>
-

-
88. Harrison, DA, Klein, KJ, *What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations*, Academy of Management Review 32(4), 2007
89. Harrison, DA, Price, KH, Bell, MP, *Beyond relational demography: time and the effects of surface and deep-level diversity on work group cohesion*, Academy of Management Journal 41(1): 96–107, 1998
90. Harrison, DA, Price, KH, Gavin, JH, Florey, AT, *Time, teams, and task performance: changing effects of surface- and deep-level diversity on group functioning*, Academy of Management Journal 45(5): 1029–45 , 2002
91. Homan, AC, Hollenbeck, JR, Humphrey, SE, van Knippenberg, D., Ilgen, DR, Van Kleef, GA, *Facing differences with an open mind: openness to experience, salience of intragroup differences and performance of diverse work groups*, Academy of Management Journal 51(6): 1204–22, 2008
92. Hutcheson, JD, Kruzan, TWA, *Guide to Culture Audits: Analyzing Organizational Culture for Managing Diversity* , The American Institute for Managing Diversity, Inc., 1996
93. Ivancevich, J., Gibson J., Donnelly, JH, *Management*, Homewood Press, Boston, 1989
94. Jackson, SE, May, KE, Whitney, K., *Understanding the dynamics of diversity in decision-making* . In: Guzzo RA, Salas E (eds) *Team Effectiveness and Decision-Making in Organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 204–61, 1995
95. Janssens, M., Steyaert, C., *Theories of Diversity within Organization Studies: Debates and Future Trajectories*, 2003, FEEM Working Paper No. 14, 2003, available at <https://ssrn.com/abstract=389044>
96. Jercan, MC, *Education, school, family and society, a unitary whole*, in Rus, CM, Cârstea, LM, Sofronia, AC & Sofronia, PP, *Educational management. The link between school, family and society*, Iași, Lumen Publishing House, 2017, accessed at <https://www.ceeol.com/search/viewpdf?id=577804>
97. Jonsen, K., Maznevski, M., Schneider, SC, *Diversity and its not so diverse literature: An international perspective*, International Journal of Cross Cultural Management 11(1) 35–62, 2011
98. Judge, TA, Thoresen, CJ, Pucik, V., Welbourne, TM, *Managerial Coping with Organizational Change: A Dispositional Perspective*, Journal of Applied Psychology, February 1999
99. Kim, J., *The limits of a cultural enlightenment approach to multiculturalism*, 1994, in EY Cross, JH Katz, FA Miller, EW Seashore (Eds.), *The promise of diversity: Over 40 voices discuss strategies for eliminating discrimination in organizations*, Burr Ridge, IL: Irwin Professional Books
100. Lau, DC, Murnighan, JK, *Demographic diversity and faultlines: the compositional dynamics of organizational groups* , Academy of Management Review 23(2): 325–40, 1998
101. Loden, MD, *Diversity management: The challenge of change*, 1994 , in EY Cross, JH Katz, FA Miller and EW Seashore (Eds.), *The promise of diversity: Over 40 voices discuss strategies for eliminating discrimination in organizations* (pp. 294 -300), Burr Ridge, IL: Irwin Professional Books
102. Lorbiecki, A., Jack, G., *Critical Turns in the Evolution of Diversity Management* . British Journal of Management, 11 (Special Issue), S17-S31, 2000, available at http://www.tdci.co.za/uploads/tdci_intocloud_co_za/cms/files/critical_turn_in_diversity.pdf
103. Lumadi, MW, *Managing diversity at higher education and training institutions: a daunting task*. Journal of Diversity Management, Fourth Quarter, volume 3, no. 4, 2011
104. Mannix, E., Neale, MA, *What differences make a difference?* Psychological Science in the Public Interest 6(2), 2005
105. Maurer, R., *Making a compelling case for change*, The Journal for Quality and Participation, 2004
-

-
106. Maurer, R., *Beyond the Wall of Resistance: Why 70% of All Changes Still Fail- and What You Can Do About It*, 2nd ed., Bard Press TX, 2010
107. Maurer, R., *Introduction to change without migraines*, Maurer and associates, USA, 2009, apud Tudor, L., *Management of change. Employees' resistance to organizational change*, Romanian Journal of Statistics - Supplement no. 9 /2014, accessible at http://www.revistadestatistica.ro/supliment/wpcontent/uploads/2014/11/RRSS09_2014_A2_ro.pdf
108. Mereuță, C., *Human resource management and organizational change*, Course support for the master's degree, University of Pitesti, Faculty of Economic Sciences, 2005
109. Miller, FA, Katz, JH, *Cultural diversity as a developmental process: The path from a monocultural Club to an inclusive organization*, volume 2, 1995
110. Milliken FJ, Martins, LL, *Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups*, S. 402–433; Cox and Finley, *An Analysis of Work Specialization and Organization Level as Dimensions of Workforce Diversity*, in: Chemers, MM/ Oskamp, S./ Costanzo, MA: *Diversity in Organizations: New Perspectives for a Changing Workplace*, S. 62–90, Thousand Oaks, CA, Sage Publications, 1995
111. Morar, R., Sava, N., *The general framework regarding diversification and discrimination*, Public security studies 4, "Alexandru Ioan Cuza" Police Academy Bucharest, 2013, accessible at <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=6225>
112. Moss Kanter, R., *The Change Masters*, New York, Simon and Schuster, 1983 and Larkey, LK, *Toward a Theory of Communicative Interactions in Culturally Diverse Workgroups*, in *Academy of Management Review*, 1996
113. Nadler, DA, Tushman, ML, *Beyond the charismatic leader: Leadership and organizational change*, article published in *The Academy of Management, Executive Magazine*, 1990, available at <https://doi.org/10.2307%2F41166606>
114. Nicolescu, O., *Multidimensional and Multicausal Approach of Managerial Change inside Organizations*, International Comparative Management Review, no. 5/2009, accessible at <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=735918>
115. Nicolescu, O., Nicolescu, C., *Organizational transition and resistance to change*, Theoretical and applied economics, accessible at <http://store.ectap.ro/articole/119.pdf>
116. Palmer, J., *Diversity: Three paradigms*, 1994, in EY Cross, JH Katz, FA Miller, and EW Seashore (Eds.), *The promise of diversity: Over 40 voices discuss strategies for eliminating discrimination in organizations*, Burr Ridge, IL : Irwin Professional Books
117. Popescu, GA, *The triad of education in the context of the Covid-19 pandemic. Challenges and strategies*, 2021
118. Sabău, RM, *The importance of change management in development of educational organizations*, Managerial Challenges of the Contemporary Society 4, accessible at <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=94716>
119. Săgeată, R., *The school in the pandemic. Challenges and uncertainties. The case of România*, accessible at <http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.2.28578.04804>, Bucharest, 2020
120. Schöpflin, G., *The intangibles of transition: attitudinal obstacles to change*, Transition in the Baltic states: micro-level studies, 1997
121. Scurtu, M., *Management of educational change*, Annals of the "Constantin Brâncusi" University of Târgu Jiu, Letter and Social Science Series, Supplement 4/2015
122. Sherayzina, RM, Zynovieva, SD, *Diversity as a problem of educational management. IDE-Online Journal (International Dialogues on Education: Past and Present)*, Volume 3, No. 3, 2016
123. Smith, JW, *Organizational Development Consulting*, Journal for Quality & Participation, 2000
-

-
124. Smith, C., *Leading Organizational Change–Extensive Guide*, available at <https://change.walkme.com/leading-organizational-change-extensive-guide/>
125. Stoyanova, T., *Strategic Change Management and the Use of Internal Communication*, 2011, available at <https://pdfs.semanticscholar.org/a542/db9a558e843675931836c73bb13ea608a2c3.pdf>
126. Ștefu, VA, *Change and conflict in the school organization*, in Rus, CM, Cârstea, LM, Sofronia, AC & Sofronia, PP, *Educational management – actuality and evolution*, Iași, Lumen Publishing House, 2017, accessible at <https://www.ceeol.com/search/viewpdf?id=578364>
127. Thomas, DA, Ely, RJ, *Making differences matter*, Harvard Business Review 74(5), 1996
128. Thomas, RR, *Redefining Diversity*, New York, AMACOM, 1996
129. Thomas, RR, Jr., *Beyond race and gender: Unleashing the power of your total workforce by managing diversity*, New, NY: AMACON, 1990
130. Van De Ven, Pool, S., *Explaining Change and Development in Organizations*, Academy of Management Review 20, no. 3, 1995
131. Van der Sluis, ME, Borghans, R., Borghans, L., *Implementing New Public Management in Educational Policy. In Educational Policy*, I-27, 2016
132. van Knippenberg, D., Schippers, MC, *Work group diversity* , Annual Review of Psychology 58(1): 515–41, 2007
133. Van Sten-van't Hoff, J., *Accounting and organizational change in a manufacturing industry*, Arad, Economic Sciences Series, no. 1/2011, accessible at <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=136430>
134. Vedina, R., Vadi, M., *Changes around and within organizations: manifestations and consequences*, Trames 2, accessible at <https://www.ceeol.com/search/article-detail?id=25273>
135. Vera-Toscano, E., *An update on the forecast of Europe 2020 headline targets on education and training* , European Commission: Joint Research Centre, Luxembourg, Publications Office of the European Union, doi: 10.2788/05658, 2015
136. Watson, WE, Kumar, K., Michaelson, LK, *Cultural Diversity's Impact on Interaction Process and Performance: Comparing Homogeneous and Diverse Task Groups* , in *Academy of Management Journal*, 1993, pp. 590 – 602 and Sessa, VI, Jackson, SE , *Diversity in Decision – Making Teams: All Differences Are Not Created Equal* , in *Diversity in Organizations*, MM Chevers, S. Oskamp, MA Costanzo, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1995
137. Wynter, L.E., *Business&Race: Cosmetics Firms Find Women Blur Color Lines* , in *The Wall Street Journal*, 1996

• **Documents:**

138. ***, Amnesty International, *Guide for a school that promotes human rights*, accessible at <http://www.educatiefaradiscriminare.ro/articole/cele-zece-principii-globale-pentru-o-scoala-care-promoveaza-diversitatea-and-the-rights-of-the-child/>
139. ***, Diversity Collegium, *Exploring a conceptual framework for the practice of diversity*, Bentley College and the American Institute for Managing Diversity, Waltham, MA., 2001
140. ***, *Guide*, proposed by "The Economist Book", Nemira Publishing House, Bucharest, 1998
141. ***, Institute of Education Sciences, *Landmarks for the design, updating and evaluation of the National Curriculum in România - Educational policy document*, 2019, accessible at https://www.edu.ro/sites/default/files/DPC_31.10.19_consultation.pdf
142. ***, *National Education Law*, published in M.O. no. 18/10/01/2011
-

-
143. ***, *Managing diversity in the workplace: competitive advantages for companies* . Report of EMCC seminar Paris, 14-15.06.2007, accessible at <https://www.eurofound.europa.eu/observatories/emcc/articles/managing-diversity-in-the-workplace-competitive-advantages-for-companies>
144. ***, *Handbook of European law on non-discrimination*, 2010, accessible at https://fra.europa.eu/sites/default/files/fra_uploads/1510-FRA_CASE_LAW_HANDBOOK_RO.pdf
145. *** *Small encyclopedic dictionary* , second edition, revised and added, Scientific and Encyclopedic Publishing House, Bucharest, 1978
146. ***, *Regulation on the organization and operation of pre-university education units*, 2020
147. ***, *Respect for diversity. Compendium of practical exercises for facilitators*, British Council Romania, 2010, accessible at <https://www.britishcouncil.ro/sites/default/files/ghid-respecting-diversity.pdf>
148. ***, ValoDi Handbook, *Resources and strategies for the acquisition of competencies on diversity management. Inclusion, innovation and integration of the talent in the organization*, coord. Florida Center de FormatióC.V., 2011, accessible at https://issuu.com/tampereenaikuiskouluskeskus/docs/valodi_handbook_1a050300809751,
149. ***, *European Convention on Human Rights*, accessible at https://www.echr.coe.int/Documents/Convention_RON.pdf,
150. Dâmbovița County School Inspectorate, *Managerial Plan*, school year 2020-2021, accessible at http://www.isj-db.ro/static/files/management/2020_2021/Plan_managerial_2020-2021_MI_CL.pdf
151. Directive 2000/43/EC16 of 29 June 2000 *implementing the principle of equal treatment between persons, regardless of race or ethnic origin*
152. Directive 2000/7817/EC *establishing a general framework for equal treatment in employment and employment*
153. Directive 2004/113/EC20 implementing the *principle of equal treatment between women and men in relation to access to and supply of goods and services*
154. Directive 2006/54/EC19 on the *implementation of the principle of equal opportunities and equal treatment between men and women in matters of employment and work*
155. Directive 2010/41/EU18 on the *application of the principle of equal treatment between men and women who are self-employed* and repealing Directive 86/613/EEC
156. The EU Directive on *equal treatment between persons, without distinction of race or ethnic origin*, accessible at <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/RO/TXT/?uri=celex%3A32000L0043>
157. Dâmbovița County School Inspectorate, *Report on the state of education in Dâmbovița county, school year 2020-2021* , accessible at https://www.isj-db.ro/static/files/20212022/management/ISJ_DB_Raport_Starea_invatamantului_2020-2021.pdf
158. Dâmbovița County School Inspectorate, *County Educational Strategy, 2020-2024*, accessible at http://www.isj-db.ro/static/files/20202021/Strategia_educationala_judeteana_DB_2020-2024.pdf
159. Ministry of National Education , *Report on the state of pre-university education in România, 2017-2018* , accessible at https://www.edu.ro/sites/default/files/Raport%20privind%20statere%20%C3%AEnv%C4%83%C8%9B%C4%83m%C3%A2ntului%20preuniversitar%20din%20Rom%C3%A2nia_2017-2018_0.pdf
-

-
160. Ministry of National Education, *Analysis of the national policy in the field of education*: România, 2000, <http://www.invatamant-superior.ro/wp-content/uploads/2013/08/analiza-politici-rom-rmn-t05.pdf>
161. Ministry of Education, *Benchmarks for National Curriculum Design, Update and Evaluation. Reference framework of the national curriculum*, 2021, accessible at <https://legislatie.just.ro/Public/DetaliiDocumentAfis/237529>
162. Organization for Economic Co-operation and Development (OECD), *Education policies for students at risk and for those with disabilities in South-Eastern Europe, Paris, 2007*, available at <http://www.oecd.org/edu/school/38614298.pdf>
163. Population Reference Bureau, World Population Data, 2018, available at <https://www.prb.org/2018-world-population-data-sheetwith-focus-on-changing-age-structures/>
164. Public Policy and Management Institute (PPMI), *Preparing Teachers for Diversity: the Role of Initial Teacher Education Executive summary of the Final Report to DG Education, Youth, Sport and Culture of the European Commission*, 2017, accessible at <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/ee99b607-1db0-11e7-aeb3-01aa75ed71a1>
165. *Joint report of the Council and the European Commission on the implementation of the strategic framework of European cooperation in the field of education (ET 2020)*, Communication from the Commission to the European Parliament, The Council, The European Economic and Social Committee and The Committee Of The Regions, 2015
166. *World Report on Disability*, 2012, available at https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/44575/9789730135978_rum.pdf;jsessionid=083CC1DA70D4324DD56860D8D8E5ED8F?sequence=20
167. ***, Society for Human Resource Management, accessible at <https://www.shrm.org/about-shrm/Pages/default.aspx>
168. *Integrated Strategy for Human Resources Development 2009-2020 from a Lifelong Learning Perspective*, 2009
169. UN, UNESCO, UNICEF, World Bank, UNFPA, UNDP, UN Women, UNHCR, Education 2030, *Incheon Declaration - Towards inclusive and equitable quality education and lifelong learning for all*, 2015, accessible at <http://www.uis.unesco.org/Education/Documents/incheon-framework-for-action-en.pdf>
170. UNESCO, *Global education monitoring report 2020: gender report. A new generation: 25 years of efforts for gender equality in education*, 2020, accessible at <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000374514>
171. UNICEF, *Building resilient education systems in the context of the COVID-19 pandemic: Considerations for decision makers at national, local and school level*, 2020, accessible at <https://www.unicef.org/romania/media/2836/file/Crearea%20unor%20sisteme%20de%20educa%C5%A3ie%20resiliente%20%C3%AIn%20contextul%20pandemiei%20de%20COVID-19.pdf>
172. *Willis v. the United Kingdom*, no. 36042/97, point 48, CEDO 2002-IV, accessible at <http://ier.gov.ro/wp-content/uploads/cedo/Cauza-Tara-Lunga-impotriva-Romaniei.pdf>

• **Legislative documents from România in the field of diversity:**

173. *The Constitution of România*, accessible at https://www.constitutia.ro/wp-content/uploads/2019/02/Constitutia-Romaniei-Actualizata-www.constitutia.ro_.pdf
174. Government of România, *Government Program 2020–2024*, accessible at https://gov.ro/fisiere/pagini_fisiere/Program_de_guvernare_2020_2024.pdf
-

-
175. HG 430/2001 approving the *Strategy of the Romanian Government to improve the situation of the România*
176. Europe 2020 Strategy, accessible at <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/RO/TXT/PDF/?uri=CELEX:52020DC0625&from=EN>
177. The Educated Romania Program, 2018-2030, accessible at <http://www.romaniaeducata.eu/wp-content/uploads/2019/01/Viziune-si-strategie-Romania-Educata.pdf>
178. Government Decision no. 1194/2001 regarding *the organization and operation of the National Council for Combating Discrimination*
179. The Government's decision regarding the approval of *the National Strategy for preventing and combating discrimination - Equality, inclusion, diversity for the period 2018-2022*,
https://main.components.ro/uploads/1d3a0bf8b95391b825aa56853282d5da/2017/09/Proiect_HG_Strategie_EID_cu_observatii.pdf
180. Decision no. 484 of May 23, 2007 regarding *the approval of the Statute of the National Agency for Equal Opportunities between Women and Men*
181. Law 448 of 2006 on the *protection and promotion of the rights of persons with disabilities*
182. *National Education Law* no. 1/2011
183. Law no. 116/2002 on *preventing and combating social marginalization*
184. Law no. 202 of April 19, 2002 regarding *equal opportunities and treatment between women and men*
185. Law no. 448/2006 of 06/12/2006 regarding the *protection and promotion of the rights of persons with disabilities*
186. *The single collective labor contract at the activity sector level - pre-university education*, 2021, accessible at <https://www.edu.ro/etichete/contract-colectiv-%C3%AEnv%C4%83%C8%9B%C4%83m%C3%A2nt-pre-university>
187. Government Ordinance no. 137 /2000 on the *prevention and sanctioning of all forms of discrimination*, accessible at
<https://main.components.ro/uploads/1d3a0bf8b95391b825aa56853282d5da/2020/02/og-nr.-137-din-2000-republicata-2014.pdf>
188. Government emergency ordinance no. 78 of October 7, 2004 for *the establishment of the National Agency for Roma*
189. Emergency ordinance no. 89 of June 21, 2001 for *the amendment and completion of some provisions of the Penal Code regarding crimes related to sexual life*
190. Ordinance no. 14 of January 30, 2003 regarding the *establishment, organization and operation of the National Authority for Persons with Disabilities*
191. MECTS, OMEC no. 5671/2012 for the approval of *the Methodology regarding the study in the mother tongue and the Mother Language and Literature, the Romanian Language and Literature, the study of the History and traditions of national minorities and Musical Education in the mother tongue*
192. MEC, Framework Order no. 6134/2016 on the *prohibition of school segregation in pre-university education units*
193. ME, Order no. 3755 of 29.04.2021
194. Order no. 4 135/2020 regarding *the approval of the instruction for creating and/or strengthening the capacity of the pre-university education system through online learning*
195. Order of the Minister of Education and the Minister of Health for *the approval of measures to organize the activity within educational units / institutions in epidemiologically safe conditions for the prevention of illness with the SARS-CoV-2 virus* , 2021
196. The order regarding the modification and completion of the Order of the Minister of Education and the Minister of Health no. 3235/93/2021 for *the approval of the measures to*
-

organize the activity within educational units/institutions in epidemiologically safe conditions for the prevention of illnesses with the SARS-CoV-2 virus

- **Web pages:**

197. <http://anpd.gov.ro/web/>
 198. <http://conventions.coe.int/Treaty/en/Treaties/Html/005.htm>
 199. <http://dexonline.ro/definitie/diversity>
 200. http://dictionary.cambridge.org/dictionary/american-english/discrimination_1?q=discrimination,
 201. <http://eacea.ec.europa.eu/>
http://ec.europa.eu/employment_social/fundamental_rights/index_en.htm
 202. http://ec.europa.eu/employment_social/fundamental_rights/pdf/arc/stud/cbfullrep_en.pdf
 203. http://ec.europa.eu/employment_social/fundamental_rights/pdf/pubst/stud/busicas_e_en.pdf
 204. http://ec.europa.eu/employment_social/fundamental_rights/public/pubst_en.htm
 205. http://europa.eu/youth/news/index_3034_en.html
 206. <http://hbswk.hbs.edu/item/2026.html>
 207. <http://oldsite.edu.ro/index.php/articles/c215/>
 208. <http://pshihopedagogie.blogspot.com/2008/08/tema-16-gradul-ii.html>
 209. http://www.academia.edu/3845628/Implicarea_civica_i_politica_a_tinerilor
 210. <http://www.acceptromania.ro/>
 211. <http://www.agenda21.org.ro/download/Diversity%20Management%20%20Training%20course%20for%20implementing%20the%20Diversity%20Charter.pdf>
 212. <http://www.cartadiversitatii.ro/beneficiile-managementului-diversitatii>
 213. http://www.cartadiversitatii.ro/images/diversity/resource/managementul_diversitatii_organizatii.pdf
 214. <http://www.cartadiversitatii.ro/initiatori>
 215. <http://www.cartadiversitatii.ro/textul-cartei-diversitatii>
 216. <http://www.cdep.ro>
 217. http://www.cdep.ro/informatii_publice/ong.chest_aprobat?f_idc=2797
 218. <http://www.cedefop.europa.eu>
 219. <http://www.coe.int/en/web/portal/home>
 220. <http://www.consilium.europa.eu>
 221. <http://www.constantforeigner.com/>
 222. <http://www.edu.ro>
 223. <http://www.educatiefaradiscriminare.ro/articole/cele-zece-principii-globale-pentru-o-scoala-care-promoveaza-diversitatea-si-drepturile-copilului/>
 224. <http://www.eurydice.org>
 225. <https://gov.ro/ro/guvernul/procesul-legislativ/note-de-fundamentare/nota-de-fundamentare-hg-nr-899-19-08-2021&page=7>
 226. <http://www.iiep.unesco.org>
 227. <http://www.infocons.ro/vault/upload/afiles/1454492120402-conventiapiprivinddrepturilepersonelorcudizabilitati.pdf>
 228. http://www.isj-db.ro/static/files/20202021/Strategia_educationala_judeteana_DB_2020-2024.pdf
 229. http://www.library.upt.ro/pub.edocs/rezumate/124139/Rezumat%20teza%20de%20doctorat_Diana%20Popescu.pdf
 230. <http://www.mmuncii.ro/j33/images/Documente/L202-2002-R.pdf>
-

-
231. <http://www.research.gov.ro/uploads/minister/hg-24-2020-organizare-si-functionare-mec.pdf>
232. <http://www.revistadestatistica.ro>
233. https://apps.who.int/iris/bitstream/handle/10665/44575/9789730135978_rum.pdf;jsessionid=083CC1DA70D4324DD56860D8D8E5ED8F?sequence=20
234. https://books.google.ro/books/about/Public_Opinion.html?id=eLobn4WwbLUC&redir_esc
235. https://centrulfilia.ro/new/wp-content/uploads/2019/05/Barometru_de_gen.Romania_2018.pdf
236. <http://www.cpe.ro/wp-content/uploads/2016/03/Managementul-diversitatii-in-organizatii.-Beneficii-pentru-angajati-si-companii.pdf>
237. <https://dexonline.ro/intrare/discriminare/66048>
238. https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/other-dimensions-internationalisation-early-childhood-and-school-education-54_ro
239. https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/political-social-and-economic-background-and-trends-64_ro
240. [https://eur-lex.europa.eu/legal-content/RO/TXT/HTML/?uri=CELEX:52011XG0525\(01\)&from=EN](https://eur-lex.europa.eu/legal-content/RO/TXT/HTML/?uri=CELEX:52011XG0525(01)&from=EN)
241. <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2010:083:0389:0403:ro:PDF>
242. https://eur-lex.europa.eu/resource.html?uri=cellar:2bf140bf-a3f8-4ab2-b506-fd71826e6da6.0001.02/DOC_1&format=PDF
243. https://issuu.com/tampereenaikuiskouluskeskus/docs/valodi_handbook_1a050300809751
244. https://issuu.com/tampereenaikuiskouluskeskus/docs/valodi_handbook_1a050300809751
245. <https://op.europa.eu/ro/publication-detail/-/publication/24968221-eb81-11e5-8a81-01aa75ed71a1/language-ro>
246. <https://pdfs.semanticscholar.org/e439/3e4ff7887dc600b064870a72653334def7c8.pdf>
247. <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld>
248. https://www.cartadiversatii.ro/images/diversity/resource/Raport_Cercetare_Managementul_Diversitatii_Organizatiile_din_Romania_Carta_Diversitati.pdf
249. <https://www.edu.ro/sites/default/files/Educatia%20ne%20uneste%20-%20Viziune%20asupra%20viitorului%20educatiei%20in%20Roma%C8%82nia.pdf>
250. <https://www.living-democracy.com/ro/principals/learning/preparation/knowing-and-understanding-the-different-kinds-of-diversity-at-school/>
251. <https://gov.ro/ro/guvernul/procesul-legislativ/note-de-fundamentare/nota-de-fundamentare-hg-nr-899-19-08-2021&page=7>
252. https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/content/other-dimensions-internationalisation-early-childhood-and-school-education-56_pl?2nd-language=ro
253. <https://www.schooleducationgateway.eu/ro/pub/resources/publications/preparing-teachers-for-diversity.htm>
254. https://en.unesco.org/voices/covid19_unprecedented_education_emergency?fbclid=IwA_R1_VPwp3nDAx2O-VZYqX7OuZycvdDzgJAoKtCKegR8nA4mahIBn6yuxso
255. <https://vdocuments.site/documents/egalitateadesansesidiscriminarea.html>
256. <https://www.siiir.edu.ro/cartof/>
257. www.ase.ro
258. www.ceeol.com
259. www.guv.ro
260. www.ise.ro
261. www.leadership.org.md
-

-
- 262. www.living-democracy.com
 - 263. www.oecd.or
 - 264. www.romaniaeducata.eu
 - 265. www.tribunainvamatamantului.ro
 - 266. www.unicef.ro
 - 267. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/RO/TXT/HTML/?uri=CELEX:12016E010>
 - 268. <http://nediscriminare.md/wp-content/uploads/2017/02/Ghid-PRACTIC-WEB-final.pdf>
 - 269. <https://www.eurooltieniainfo.com/romania-educata-cum-se-va-schimba-invamatamantul-pana-in-2030>
 - 270. <https://www.edu.ro/descriere>
 - 271. https://www.edu.ro/sites/default/files/_fi%C8%99iere/Invatamant-Preuniversitar/2015/Strategie-PTS/Strategia-PTS-2015.pdf
 - 272. <https://www.edu.ro/sites/default/files/fisiere%20articole/Strategie%20LLL.pdf>
 - 273. https://www.edu.ro/sites/default/files/_fi%C8%99iere/Minister/2016/strategii/Strategia_VET%202027%2004%202016.pdf
 - 274. https://www.edu.ro/sites/default/files/Strategie%20SMIE_2017docx_0.pdf

CURRICULUM VITAE

PERSONAL INFORMATION	MORLOVEA ANGELA
	<p> 📍 România, Dâmbovița, Târgoviște, Macarie str., No. 7, Bl. 4, Sc. C, Apt. 57 , postal code 130110 📞 0774497622 ✉️ angi_boros@yahoo.com </p> <p>female sex Date of birth 27/07/1981 Romanian nationality</p>

WORK	Kindergarten with extended program "Alexandrina Simionescu Ghica" Calea Domnească Boulevard, no. 271, Târgoviște, Dâmbovița
------	--

PROFESSIONAL EXPERIENCE	21 years of work experience/ pre-university education
-------------------------	---

October 2009- present	Director / teacher of preschool education Kindergarten with extended program "Alexandrina Simionescu Ghica" Târgoviște, Dâmbovița Address: B-dul. Calea Domnească, no. 271, postal code 130137 Website: www.gradiasg.ro email: gradinita_asg@yahoo.com , phone/fax 0345/102236 The main activities and responsibilities: <ul style="list-style-type: none"> • Kindergarten director with extended schedule/ urban environment-design, organization, operational management, control-evaluation, motivation, professional and personal training/development, negotiation and conflict resolution; • Member of the National Body of Experts in Educational Management; • Member of the Advisory Council of the Dâmbovița County School Inspectorate, <i>educator specialty / preschool education / early education</i> (3–6 years); • Methodist and head of pedagogical circle - methodical center Târgoviște 1 -preschool education/center for kindergarten directors, at the level of Dâmbovița county; • Member, Preschool Education Grades of Merit Evaluation Committee; • Mentor, practical pedagogical guidance, advice for beginning teaching staff; • Evaluator Open educational resources at the level of the
--------------------------	--

	<p>Dâmbovița County School Inspectorate, level-preschool education;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluator in the national final exam in education; • Evaluator in the Contest for the occupation of teaching positions/chairs declared vacant/reserved in pre-university education; • Short-term expert for identification of good practices and development of case studies in the POSDRU project <i>Development of human resources in preschool education</i>; • Trainer of the Dâmbovița Teaching Body House from 2010 to the present: <p>b) trainer within the programs accredited by the Ministry of Education:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>We approaches to early education in kindergarten</i> within the project POSDRU/87/1.3/S/61130- <i>Development of human resources in preschool education</i>; - <i>The kindergarten and the community-for a pedagogy a relations</i> within the project POSDRU/87/1.3/S/61130- <i>Development of human resources in preschool education</i>; - <i>Knowing the child and relating in early education</i>; - <i>Innovation and progress for a quality and inclusive school education in Dâmbovița county</i> within POCU/73/6/6/104753- <i>Interactive teaching-learning methods</i>; <p>b) trainer within the programs approved by the Ministry of Education , within the <i>Educăți so!</i> -<i>Education for parents</i>;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Voluntary teaching staff participating in the <i>Summer Kindergarten</i>, organized by Save the children and Ateliere Șotron - Ovidiu.ro;
	<p>Type or sector of activity preschool education / early education (3–6 years)</p>
September 2002- October 2009	<p>Educators/ teacher/ preschool education teacher, the educational alternative Step by Step</p> <p>Kindergarten with extended program "Alexandrina Simionescu Ghica" Târgoviște, Dâmbovița Address: B-dul. Calea Domnească, no. 271, postal code 130137 Website: www.gradiasg.ro email: gradinita_asg@yahoo.com, phone/fax 0345/102236</p> <p>The main activities and responsibilities:</p> <ul style="list-style-type: none"> -establishing the contents, objectives and means of carrying out the daily didactic activities, as well as for the optional activity; -initiation and application of teaching projects of curricular contents by using modern teaching methods (<i>method of projects at early ages, integrated, transdisciplinary and interdisciplinary activities, carrying out the activity in the educational alternative Step by Step</i>); -mentor, practical pedagogical guidance and support, advice for beginning teaching staff; -author of the book <i>Imaginary places in children's literature - Incursions in the work of Ion Creangă</i>, co-author of the books <i>Methodology of musical education in pre-primary education</i>, <i>Didactic elements regarding the knowledge of the environment</i>

	<p>and the brochure <i>Adventures of Johnny COSMO in România</i>;</p> <ul style="list-style-type: none"> - development of calendar planning; - preparation of weekly planning; - design of initial, formative and final evaluation means; - involvement of parents in curricular and extracurricular activities; - coordination, organization and implementation of projects with preschool target groups, both at the local/county level; - carrying out parenting education activities as a trainer-instructor of parents within the approved program "Educate like this!" ; - development of partnerships in collaboration with pre-university education institutions; - member of the Board of Directors; - responsible for the Methodical Commission of educators at the kindergarten level (2005-2007) ; - CEAC coordinator (2008-2009); - the secretary of the Teachers' Council (2002-2005); - beneficiary of the continuous training mobility for teaching staff financed by the Comenius Sectoral Program, component of the Lifelong Learning Program - <i>Multigrade Teaching: New Educational Methodologies for the "Standard" and Multigrade Schools</i> in Rhodes - Greece (2010); - participation in the seminar " <i>Innovative school management for a better school environment - Veltiosis</i>", within the Comenius Regio project - I.S.J. Dâmbovița- 2009; - expert good practice examples - working visits in Reggio Emilia (Italy-2011), Stockholm (Sweden-2011) and Barcelona (Spain-2011) - POSDRU project - " <i>In the big world of the small</i>" - run by I.S.J. Dâmbovița
	<p>Type or sector of activity activity: preschool education (3 – 6/7 years)</p>
September 2001- October 2002	<p>Teacher</p> <p>General school no. 2 Slobozia, Arges</p> <p>The main activities and responsibilities:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Training and developing students' skills in accordance with legal provisions • Design, organization and didactic evaluation • Assessment of children's knowledge • Communication with parents • Organization of cultural - educational activities • Additional training of children with difficulties and those capable of performance <p>The type or sector of activity activity primary education (7–11 years)</p>

EDUCATION AND TRAINING	
---------------------------	--

2018-present	<p>Doctoral student - Management field</p>
	<p>IOSUD- <i>Doctoral School of Economic Sciences and Humanities</i> , Valahia University Târgoviște, Str. Lt. Stancu Ion, No. 35 – 130105, Târgoviște, România Phone/Fax: +40-245-206104 http://scoaladoctorala.valahia.ro/</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Doctoral studies
2018-2020	<p>Master's degree in <i>Organizational Management</i></p> <p>Valahia University Târgoviște Faculty of Economics</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Postgraduate studies - cycle II Bologna ▪ Dissertation exam promotion – July 2020, with an average of 10.00
2009-2011	<p>Master's degree <i>Language and literature- theoretical perspectives and teaching</i></p> <p>Valahia University Târgoviște Faculty of Letters</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Postgraduate studies - cycle II Bologna ▪ Dissertation exam promotion – July 2011, with an average of 10.00
2005-2008	<p>Bachelor's degree <i>Romanian-French language and literature</i></p> <p>Valahia University Târgoviște Faculty of Letters</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Postgraduate studies - cycle I Bologna ▪ Licensing exam promotion – July 2008, with an average of 9.50
2002-2005	<p>Graduation diploma <i>Institute - primary education</i></p> <p>Valahia University Târgoviște Târgoviște Pedagogical University College</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Short-term higher studies ▪ Graduation exam promotion – July 2005, with an average of 9.50
1996-2001	<p>High school diploma <i>Teacher-educators</i></p> <p>Constantin Cantacuzino National College Târgoviște</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Secondary education ▪ Baccalaureate exam promotion – July 2001, with an average of 9.30
Teaching degrees	<p>Certificates for obtaining <i>the definitive teaching degree/ II/ I</i></p> <p>Valahia University Târgoviște <i>Department for the Training of Teaching Staff</i> Târgoviște</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Definitive teaching degree - 2003 ▪ Teaching degree II- 2008 ▪ Teaching degree I- 2013
Courses	<p>Diplomas/Certificates/Attestations</p> <p>Casa Corpului Didactic Târgoviște or other training providers</p>

	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Methods and strategies for classroom management of students - www.digital-learning.ro</i> (2021) - <i>Inclusive and quality early education</i>, University of Pitesti - Faculty of Educational Sciences, Social Sciences and Psychology, https://etic.cf/ - <i>Human resources management in pre -university education</i> - CCD D-ța- 2018 - <i>Managerial documents, necessity or obligation?</i> - CCD D-ța- 2017 - <i>Development of socio-emotional skills</i> - CCD D-ța- 2016 - <i>Quality assurance in school</i> - CCD D-ța- 2015 - Project POSDRU/87/1.3/S/62624- "Professionalization of the teaching career - new skills for actors of changes in education from Dâmbovița and Buzău counties"- <i>For Edu</i> - module 1: <i>ICT e-Education</i> - module 2: <i>Design and implementation of the competency-based curriculum</i> - module 3: <i>Classroom management - managing crisis situations</i> - module 4: <i>Interactive teaching-learning methods</i> - <i>Support for school units in the implementation of the internal quality assessment manual in education</i> - Găești- 2013 - <i>Common communication skills in English</i> - level I- CCD D-ța- 2014 - <i>Management of Erasmus+ projects, from idea to implementation</i> - CCD D-ța- 2014 - Project POSDRU/85/1.1/S/63876- "<i>Optim E-Manager !</i>" – 3 modules- <i>Strategic Management</i> (2012), <i>Operational Management</i> (2012) and <i>Human Resources Management</i> (2013) - <i>Director of risk control</i> - 2012 - The educational project to promote education for participation <i>Development of emotional and social skills in children aged 3 to 7 years</i> - Târgu-Neamț- 2011 - <i>Professionals in pre-university educational management</i> (ProMEP)- 2011 - <i>The training course for the occupation of Methodist</i>, SC Zece Plus Onești (2010) - <i>Regional Early Education Project Course (PRET)</i>- 2010 - <i>The training course for the occupation of mentor</i>, SC Info Educația Iași (2010) - <i>The training course for the occupation of trainer</i>, SC Info Educația Iași (2010) - <i>The project method at early ages</i> (2006) - <i>Permanent education of adults through the Educăm aşa method!</i> (2005) - <i>Cooperative learning (module III) in the methodology of applying the educational alternative Step by Step</i>, 2005 - <i>The training course (module II) in the methodology of applying the Step by Step educational alternative</i>, 2003 - <i>The training course (module I- 24 hours) in the methodology of applying the educational alternative Step by Step</i>, 2002
--	--

PERSONAL SKILLS					
Native language	Romanian				
Other known foreign languages	UNDERSTANDING		SPEAKING		WRITING
	Obedience	Reading	Participating in the conversation	Oral speech	
FRENCH	C1	C1	B2	B2	B1
	Communicative language skills in French - Bachelor's degree supplement, issued by the <i>Valahia University</i> of Târgoviște				
ENGLISH	B1	B1	B2	B2	B2
	Communication language skills in English - certificate issued by the C.C.D. Dâmbovița, - transcript issued by the <i>Valahia University</i> of Târgoviște				
Competencies of communication	<ul style="list-style-type: none"> • the position of director that I have held at the workplace since 2009 requires effective communication with the main categories of the public such as: children, parents, teaching staff, inspectors, representatives of various institutions etc.; • good communication skills acquired through own experience as a methodist, trainer and head of a pedagogical circle at the level of Dâmbovița county; • active listening, selecting the appropriate ways and means, adapting to new and unforeseen situations, identifying the individual and group particularities of the interlocutors, "everyone learns from everyone", mediating and negotiating conflicts, appropriateness of behavior in relation to the interlocutors etc. 				
Organizational skills/ management	<ul style="list-style-type: none"> • leadership - director, planning, assignment of tasks, decision-making, time management and meeting deadlines (currently, I am responsible for a team of 40 people); • running local, county, national and international educational projects and programs, coordinating teams of teachers within the E-twinning/Erasmus+ program, partner institutions within approved projects • identifying, describing and solving managerial problems; • prevention, smoothing and resolution of educational conflicts in the school organization; 				

Skills acquired in the workplace	<ul style="list-style-type: none"> • managing conflicting and tension-generating situations in the institution (teaching staff, community/family) • the ability to work under the pressure of deadlines – the habit of short deadlines for handing in projects or completing tasks is highly valued in any school organization; • the ability to work in a team; • positive attitude – in many situations, optimism is the key to gaining new perspectives and making things work at work; • creativity – the ability to find solutions and bring added value within the organization; • skills : carrying out monitoring and quality control activities in education, currently being a methodist, responsible for specialized thematic inspections, inspections for the awarding of teaching degrees, member of the evaluation committee of teaching staff files for the awarding of merit grades.
----------------------------------	--

Computer skills	SELF		
	Content creation	Security	Solving problems
	independent user	independent user	independent user

Other skills	
--------------	--

Driver's license	B category
------------------	------------

MORE INFORMATION	
------------------	--

SCIENTIFIC AND RESEARCH ACTIVITY - PUBLICATIONS

- **Scientific articles published in ISI Proceedings**

1. Florentina Ciulei (Ionescu), **Angela Morlovea**, Diana-Nicoleta Georgescu, Delia Mioara Popescu, Constanța Popescu, Elena Anghel, „*The impact of the manager's personal development on managerial practices- methodological approaches and case study*”, DOI: 10.24818/IMC/2020/02.06, Bucharest University of Economic Studies Faculty of Management în parteneriat cu SAMRO, http://conferinta.management.ase.ro/archives/2020/PDF/2_6.pdf, Proceedings of the 14 th International Management Conference *Managing Sustainable Organizations*, 5 th-6 th November, 2020, Bucharest, România
2. Florentina Ciulei (Ionescu), **Angela Morlovea**, Diana Nicoleta Georgescu, Constanța Popescu, Delia Mioara Popescu, ”*The Impact of Personnel Development and Leadership Practices on Diverses Groups of Children*” în *6th International Multidisciplinary Scientific Conference Social Sciences, Arts Humanities SGEM 2019-Conference Proceeding*, Volumul 6, nr. 2, ISBN 978-619-7408-92-8, ISSN 2682-9959, DOI: 10.5593/SWS.ISCSS.2019.2, Economics and Finance, Business & Management, pp.789- 796, <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=42554005>, prezentat la *6th International Multidisciplinary Scientific Conference Social Sciences, Arts Humanities, SGEM 2019*, 26 August- 1 septembrie, 2019, Albena, Bulgaria

- **Scientific articles published in specialized journals indexed in international databases (BDI)**

1. Florentina Ciulei (Ionescu), Diana-Nicoleta Georgescu, **Angela Morlovea**, ”*The meeting, a management method in preschool organization*”, Journal of Education, Society& Multiculturalism, Valahia University of Târgoviște, România, Department of Education Sciences, Anul I (2020) Volumul 1, nr. 2, pp. 29-46, ISSN: 2734-4754 / ISSN-L: 2734-4754/, https://www.jesm.ro/wp-content/uploads/2020/12/PP.-29-46-Ionescu_Georgescu_Morlovea_Article_JESM.pdf, prezentat la Conferința Națională a Studenților și Masteranzilor „*Educație, multiculturalitate și incluziune școlară*”, ediția a III-a, 17-18 mai 2021, Departamentul „*Științele Educației*”, Universitatea Valahia, Târgoviște, România
2. Florentina Ciulei (Ionescu), **Angela Morlovea**, ”*Language Diversity in Education*”, Conferința Internațională *Knowledge Economy - Challenges of the 21st Century, Europe post 2020. The way forward*, http://www.strategiimanageriale.ro/images/images_site/categorii_articole/pdf_categorie_c6f0e67d4765e89393f13c30fac584a8.pdf, în Revista *Strategii manageriale*, Anul XI, nr. IV (46) / 2019, ISSN 2392 – 8123, ISSN-L 1844 – 668X, pp. 125-129, 28 Noiembrie 2019, Pitești, Universitatea “Constantin Brâncoveanu” din Pitești, România
3. Florentina Ciulei (Ionescu), **Angela Morlovea**, Delia Mioara Popescu, Constanța Popescu, ”*The personal change of manager - core of organizational change*”, <https://proceedings.lumenpublishing.com/ojs/index.php/lumenproceedings/article/view/80> DOI: <https://doi.org/10.18662/lumproc/gidtp2022/03> , prezentat la Conferința Internațională *Globalization, Innovation And Development. Trends And Prospects (G.I.D.T.P.)*, 28-29 Noiembrie 2019, Facultatea de Științe și Inginerie (Alexandria),

4. Florentina Ciulei (Ionescu), **Angela Morlovea**, "Teacher's Profile in the Context of Changing in the School Organization" în Proceedings of The International Conference Risk in Contemporary Economy, <https://doaj.org/article/a8057c47f3ef432fb11b05f857eb8b3>, ISSN-L 2067-0532 ISSN, online 2344-5386, DOI: <https://doi.org/10.35219/rce2067053236>, pp. 310-318, 6-7 iunie 2019, Universitatea "Dunărea de Jos", Galați, România
5. Florentina Ciulei (Ionescu), **Angela Morlovea**, "Personal Development - A Driving Force of Changing the Educational Organization", <https://1library.net/document/ydx3j2jz-revista-economia-contemporana-universitatea-constantin-brancoveanu-arhiva-vol.html>, în The Journal Contemporary Economy- Revista Economia Contemporană, Universitatea "Constantin Brâncoveanu", Pitești, Vol. 4, Nr. 2/2019, ISSN 2537 – 4222, ISSN-L 2537 – 422286-91, pp. 86-91, Conferința Internațională Accounting And Finance – The Global Languages In Business, 12 Aprilie, 2019, Pitești, România

- Articles presented at national and international scientific events

1. Constanța Popescu, **Angela Morlovea**, Diana Nicoleta Georgescu, **Managing diversity - a skill to acquire to be an effective leader**, prezentat la Simpozionul Cercetărilor Doctorale-secțiunea Management, Școala Doctorală, Universitatea Valahia, 8-9 iulie 2022, Târgoviște, România
2. Florentina Ciulei (Ionescu), Diana-Nicoleta Georgescu, **Angela Morlovea**, "The meeting, a management method in preschool organization", în Journal of Education, Society& Multiculturalism, ISSN: 2734-4754 / ISSN-L: 2734-4754, prezentat la Conferința Națională a Studenților și Masteranzilor „Educație, multiculturalitate și incluziune școlară”, ediția a III-a, 17-18 mai 2021, Departamentul „Științele Educației”, Universitatea Valahia, Târgoviște, România
3. Florentina Ciulei (Ionescu), **Angela Morlovea**, "Language Diversity in Education", prezentat la Universitatea "Constantin Brâncoveanu", Conferința Internațională Knowledge Economy - Challenges of the 21st Century, Europe post 2020. The way forward, 28 Noiembrie 2019, Pitești, România
4. Florentina Ciulei (Ionescu), **Angela Morlovea**, Delia Mioara Popescu, Constanța Popescu, "The personal change of manager - core of organizational change", prezentat la Facultatea de Științe și Inginerie (Alexandria), Universitatea Valahia din Târgoviște, Conferința Internațională Globalization, Innovation And Development. Trends And Prospects (G.I.D.T.P.), 28-29 Noiembrie 2019, Alexandria, România
5. Florentina Ionescu (Ciulei), Diana-Nicoleta Georgescu, **Angela Morlovea**, "The need for personal development of the leader of the school organization in the context of change", prezentat la Universitatea Valahia, Conferința Internațională Contemporary Challenges for the Society in the Context of the Recent Economic and Social Changes, 3rd Edition, 20-22 iunie 2019, Târgoviște, România
6. Florentina Ciulei (Ionescu), **Angela Morlovea**, "Teacher's Profile in the Context of Changing in the School Organization", prezentat la Universitatea "Dunărea de Jos", The International Conference Risk in Contemporary Economy, 6-7 Iunie 2019, Galați, România
7. Florentina Ciulei (Ionescu), **Angela Morlovea**, "Personal Development - A Driving Force of Changing the Educational Organization", prezentat la Conferința Internațională Accounting And Finance – The Global Languages In Business, 12 Aprilie, 2019, Pitești, România
8. Florentina, Ciulei (Ionescu), **Angela Morlovea**, Diana-Nicoleta Georgescu, Delia Mioara Popescu, Constanța Popescu, Elena Anghel, „The impact of the manager's personal development on managerial practices- methodological approaches and case study”, prezentat la 14th International Management Conference Managing Sustainable

Organizations, 5-6 noiembrie 2020, Bucureşti, România

9. Florentina Ciulei (Ionescu), **Angela Morlovea**, Diana Nicoleta Georgescu, Constanţa Popescu, Delia Mioara Popescu, "*The Impact of Personnel Development and Leadership Practices on Diverses Groups of Children*", prezentat la *6th International Multidisciplinary Scientific Conference Social Sciences, Arts Humanities, SGEM 2019*, 26 august-1 septembrie 2019, Albena, Bulgaria