# *MULTICULTURAL COMMUNICATION IN MANAGEMENT*

**Suzana Carmen Cismaș, Assoc. Prof., PhD, University of Agronomic Sciences and Veterinary Medicine, Bucharest and Ion Dona, Prof., PhD, University of Agronomic Sciences and Veterinary Medicine, Bucharest**

*Abstract: Management education has proved its benefits encouraging both students and faculties to approach active learning in global contexts and to venture beyond cultural and linguistic barriers in order to gain additional perspectives and knowledge. Multicultural communication bridges existing curricular limits providing integrated study environments and new dynamics to subjects for internationalizing institutional profiles. The Culture Dimension builds intercultural knowledge in wider contexts, develops cross-cultural communication skills and motivates for further study of other countries, regions, and minorities. The Environment Dimension targets EU integration for accessing international certifications and for enhancing visibility. The Language Dimension improves overall target language competence, builds interactional communication skills, deepens awareness of mother tongue and target idioms, and develops pluri-lingual interests and attitudes. The Content Dimension focuses on opportunities to study content by various perspectives, with subject-specific terminology. The Learning Dimension complements individual strategies, diversifies methods and forms of practice thus increasing motivation. Multicultural communication in management incorporates thinking skills and competences relevant to the community as well as skills for the future jobs, not mere content. It opens perspectives for work mobility as employers will hire people speaking additional languages, with intercultural assets and multilingual abilities that facilitate international performance in a global community.*

*Keywords: multicultural communication, management education, internationalization, interaction skills, community, work mobility, international performance in a global community.*

Elementul de noutate adus de această cercetare constă în analiza unei teme actuale, statutul limbilor străine în viata profesională, si utilitatea lor pentru managementul carierei in medii multiculturale. S-au investigat percepţiile asupra competenţelor lingvistice în perspectiva încadrării active pe piaţa muncii, în context naţional şi internaţional. Demersul



BDD-V2052 © 2015 Arhipelag XXI Press
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.216.108 (2026-11-17 20:54:47 UTC)

analitic a examinat gradul de modernizare şi actualizare a manualelor, programei, conţinuturilor şi modalităţilor de practicare integrată a deprinderilor de limbă modernă.

Pe parcursul analizei a devenit evident că stilul de muncă intelectuală al cursanţilor trebuie să devină mai flexibil, mai eficient, mai clar conturat şi mai logic, mutînd accentul de la *ce ştiu* la *ce pot face,* de la memorare de informaţii la cultivare de deprinderi şi abilităţi. Trendul e stimularea evoluţiei profesionale individuale prin utilizarea competentă a două instrumente interdependente: limba străină şi computerul. Perfecţionarea *abilitatilor de invatare* şi a modalităţilor de lucru specifice limbilor şi culturilor studiate va aduce un plus de eficienţă în abordări.

Aceasta se poate realiza prin facilitarea schimburilor de studenţi şi elevi pe diverse perioade, pentru a grăbi compatibilizarea mentalităţilor în contextul liberalizării pieţei educaţionale la nivel mondial, ceea ce conduce la o competiţie acerbă pentru studenţi şi resurse.

Astfel, tinerii adulţi vor deveni capabili să înveţe pe tot parcursul vieţii profesionale, vor avea încredere în forţele lor şi-şi vor exprima coerent şi decis propriile opinii, generînd un electorat informat, apt de decizie constructivă.

Interlocutorii au raportat percepţiile proprii referitoare la realităţile evocate. Interactiunea a fost proiectată să stimuleze producţia de informaţii calitative în legătură cu schimbările instituţionale, reforma curriculară şi experienţa individuală în domeniile de studiu şi interes profesional. Dialogul a oferit o percepţie largă asupra realităţii investigate, extinzînd aria de cuprindere şi către domenii profesionale relevante. S-a urmărit asigurarea continuităţii de pregătire în domeniul limbilor străine, de la învăţămîntul liceal la cel universitar, conform cerinţelor specifice ariei profesionale vizate (cu feed-back-ul celor implicaţi – studenţi, profesori, angajaţi, angajatori şi factori de decizie). S-au măsurat: ponderi ale performanţelor şi preferintelor diverselor populaţii şcolare: rural/urban, liceu/universitate, studii tehnice/umaniste; impactul condiţiilor şi stilului de muncă intelectuală asupra randamentului intelectual şi asupra stării generale de sănătate; nivelul de aplicare, dezvoltare şi integrare a celor patru deprinderi de comunicare în limba străină; potenţialul resurselor de optimizare; ritmul de modernizare a conţinuturilor şi progresul implementării evaluării standardizate conform cerinţelor internaţionale; gradul de motivaţie în învăţare şi limitele acestuia.

Rezultatele au indicat că studenţii şi absolvenţii au niveluri diminuate de interes şi motivaţie pentru studiu, respectiv învăţare permanentă, sînt sceptici in privinţa oportunităţilor de angajare, si devin adesea victime ale suprasolicitării, ca urmare a unui stil de muncă



BDD-V2052 © 2015 Arhipelag XXI Press
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.216.108 (2026-11-17 20:54:47 UTC)

intelectuală ineficient, a unor aşteptări si ţinte nerealist fixate, ori a unei educaţii defectuoase furnizate de familie şi de şcoală. Datele obţinute conturează atît direcţiile de evoluţie (trend şi viteză în derulare) cît şi măsurile ameliorative derivate din strategiile de coping indicate de cei implicaţi. Informaţiile obţinute au demonstrat corelaţia pozitivă semnificativă între stress, motivaţie, strategii de coping şi performantă.

*Needs assessment* ca metodă pro-activă de explorare a nevoilor specifice, resimţite de anumite categorii de populaţie academică, ar trebui să se extindă, spre a identifica, analiza şi preveni derapajul şi disoluţia competenţei şi autorităţii profesionale, veghind la menţinerea în perspectivă a calităţii produselor educaţiei. Datele analizate au arătat că un obstacol major rămîne lipsa suportului economico-social, dublată de absenţa măsurilor preventive, de aceea consecinţele negative se manifestă sever şi frecvent.

Recomandările metodologice privind îmbunătăţirea procesului de predare-învăţare-evaluare a limbii străine merg pe direcţiile de modernizare si sincronizare a programelor de studiu româneşti cu directivele europene, în vederea recunoaşterii calificărilor absolvenţilor pe piaţa forţei de muncă, pentru ca noii profesionişti să devină flexibili şi adaptabili la cerinţele contemporane, în contextul globalizării economiei bazate pe cunoaştere. Conturarea ariilor de modernizare şi sincronizare are în vedere echivalarea calificărilor şi asigurarea liberei circulaţii a persoanelor.

Dialogul multicultural in management e favorizat de sincronizarea cerinţelor examenelor de limbă străină cu formele internaţionale de testare si certificare a competenţelor lingvistice şi cu standardele Paşaportului Lingvistic Europass, din perspectiva utilizării curente a acestuia în învăţământul nostru superior. Studiul limbii moderne, alaturi de cultura si civilizatia aferenta, creeaza premisele unui dialog multicultural tolerant si eficient in echipele de lucru formate din membri de nationalitati diverse. Creşte astfel gradul de flexibilitate şi adaptabilitate la cerinţele contemporane din piaţa forţei de muncă, în economia globală bazată pe cunoaştere. Experientele interculturale stimulează invătarea în cadrul studiilor universitare şi in carieră.



BDD-V2052 © 2015 Arhipelag XXI Press
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.216.108 (2026-11-17 20:54:47 UTC)

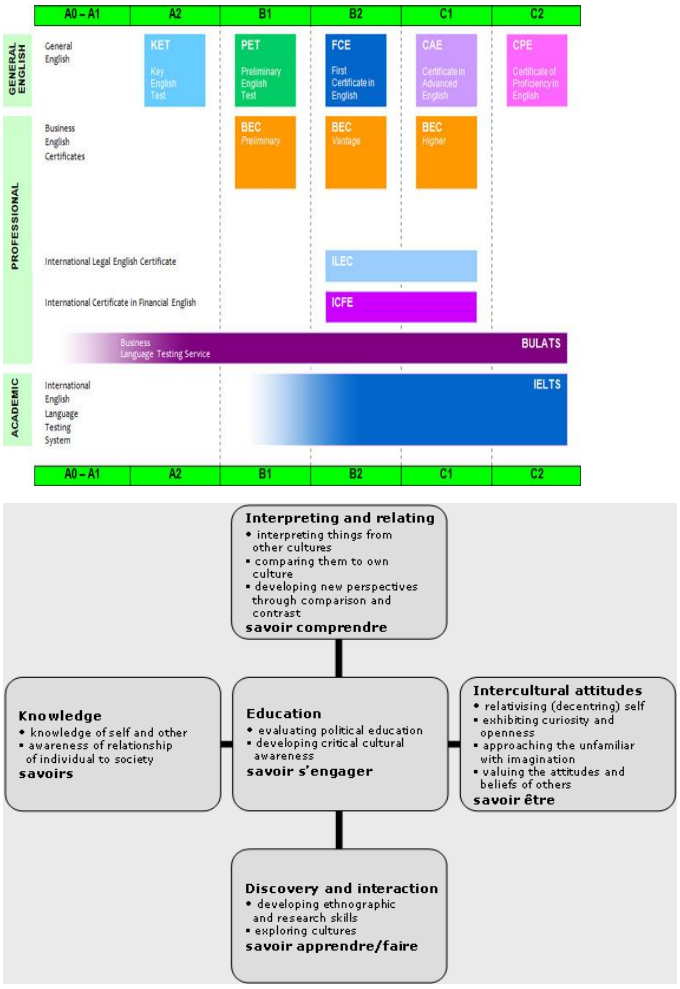



Figura 1. Engleza generală, profesională, academică şi testările internaţionale aferente conform CEFR, www.teachlearning.com si www.vocable.fr

În majoritate, intervievaţii au menţionat ca scopuri principale pentru învăţarea limbilor străine promovarea unui test standard, o calificare suplimentară şi accesul la diverse modalităţi de divertisment. Prioritar în învăţarea limbilor străine e accesul la muzică, filme, cărţi, reviste, Internet, posturi TV. La mică distanţă în urmă, aproape la egalitate, se află documentarea pentru viitoarea carieră, obţinerea unei calificări suplimentare şi cultura generală. Promovarea unui test standard de limbă străină (TOEFL, CAE, DELE, DALF) se afla pe locul următor, după care, în ierarhie, întîlnim ajutarea unui membru al familiei. Ca motive adiţionale, s-au specificat opţiuni interesante şi variate: menţinerea şi cultivarea unor contacte şi relaţii internaţionale, componenta de relaţii publice din aproape orice viitoare carieră şi, mai ales, stabilirea în afara ţării. Aproape jumatate consideră limba străină o utilă poartă către progres şi către alte culturi şi civilizaţii, dorind să studieze mai multe limbi străine în liceu. Covîrşitoare în preferinţe e engleza, franceza se află pe locul al doilea, cu



BDD-V2052 © 2015 Arhipelag XXI Press
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.216.108 (2026-11-17 20:54:47 UTC)

aproximativ jumătate din numărul de opţiuni pe care îl avusese engleza, iar apoi spaniola şi italiana; rusa are neaşteptat de puţine menţiuni, însă creşte interesul pentru limbile unor state cu nivel de trai ridicat sau care acordă numeroase burse de studiu: suedeză, olandeză, chiar portugheză sau japoneză. Este util să remarcăm preferinţa crescîndă pentru limba germană (mulţi doresc să o studieze), ca urmare a unei reorientări profesionale : surse de documentare, oportunităţi pentru burse de studii şi, mai recent, noua lege germană care favorizează persoanele cu înaltă calificare să lucreze în domeniu, cu o salarizare corespunzătoare muncii şi pregătirii, în condiţiile unor dotări performante, pe teritoriul Germaniei. Membrii minorităţilor naţionale profită de facilităţile acordate de statul turc, cel grec şi cel maghiar, care îşi sprijină conaţionalii aflaţi în afara graniţelor să studieze gratuit în limba maternă. Dar acest aspect nu îi împiedică deloc pe respectivii studenţi să aibă competenţe lingvistice de nivel superior, în engleză, de obicei. Situaţie similară au la noi bursierii din Republica Moldova. Cei chestionaţi au fost rugaţi să menţioneze ce limbi străine ar trebui, în opinia lor, să se mai studieze. Engleza, franceza şi germana se situează aproximativ la egalitate. În privinţa ultimelor două, ponderea preferinţelor variază în funcţie de viitorul orizont profesional şi de aptitudinea individuală de a învăţa gramatică şi lexic de sorginte latină ori germanică. De aproape la fel de mare interes se bucură spaniola şi italiana (oferta de locuri de muncă, filmele şi turismul impulsionînd mult opţiunile în această direcţie). Există numeroşi cursanti interesaţi de japoneză, chineză, norvegiană, suedeză, fie din fascinaţia pentru o altă cultură, fie din aspiraţia către un statut socio-economic şi profesional mai convenabil.

Un număr în creştere de subiecţi vorbesc în familie, pe lîngă limba română, o altă limbă străină (germană, rusă, maghiară), iar lor li se alătură cei ai căror părinţi au decis încă din copilărie să-i înveţe o altă limbă străină (engeză, franceză), vorbind-o în casă, precum şi aceia care au un părinte/ambii părinţi de altă naţionalitate. Puţini folosesc simultan engleza şi franceza în cadrul unui part-time job la o firmă străină.

Două treimi dintre cei care au răspuns au indicat că învăţarea simultană a două (sau chiar mai multe) limbi străine este dezirabilă, întrucît stimulează dezvoltarea intelectuală şi facilitează accesul la progresul contemporan. Au existat destui, însă, care au menţionat că nu ar fi util, mai ales dacă acele limbi străine seamănă (italiana şi spaniola, spre exemplu).

Ne amintim că din 1991 proba de limbă străină de la Bacalaureat a mers din simplificare în simplificare, cu inserarea elementelor de modernizare, renunţîndu-se treptat la evaluarea aspectelor de literatură, cultură si civilizaţie, apoi diminuîndu-se şi ponderea şi dificultatea



BDD-V2052 © 2015 Arhipelag XXI Press
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.216.108 (2026-11-17 20:54:47 UTC)

gramaticii testate. Cîştigul e fluenţa, dar pierderea este de substanţă şi calitate, perpetuindu-se la nivel universitar.



---→ componenta de literatură, cultură, civilizaţie 1999-2010

---→ componenta de gramatică în comunicare 1999-2010

---→ componenta comentariu pe text si opinie proprie 1999-2010

Figura 2 Evolutia ponderii componentelor de limba straina din examenul national de Bacalaureat

Motivaţia pentru a realiza sarcini de lucru mici în mod constant există in mica masura la studenti, fiind în antiteză cu imginea propriului eu inteligent şi rezistent. Fixarea priorităţilor, ierarhizarea obiectivelor de studiu şi repartizarea unei acţiuni complexe în paşi mici, uşor de manageriat, constituie deprinderi pe care respondenţii nu le stăpînesc, acestea avînd un impact semnificativ asupra modului cum ei gestionează o situaţie de învăţare ori de comunicare. Tiparele mecanice de programare, planificare, organizare a spaţiului de lucru şi a resurselor de studiu nu le sînt familiare; nici nu le percep importanţa şi utilitatea pentru gestionarea învăţării, comunicarii şi interactiunii cu ceilalti membri ai echipei. Imaginea despre sine nu concordă întodeauna cu realitatea în privinţa stilului de muncă întelectuală deja cristalizat, pentru că mulţi cred că îl au deja format, dar răspunsurile date la întrebările ulterioare îi contrazic. Au o imagine distorsionată despre sine, despre străinătate, despre valoarea şi constanţa muncii, dar şi despre posibilităţile reale de realizare profesională şi umană.

Studenţii resimt o presiune mai mare din partea obiectivelor pe care şi le-au fixat ei înşişi în comparaţie cu acelea impuse din afară, şi pot fi expuşi riscului de a pierde stima de sine în cazul neatingerii ţintelor propuse, chiar dacă ele au fost fixate nerealist. Nici măcar schimbările bruşte, conflictele sau frustrările nu generează atîta pericol pentru imaginea de sine a respondentului.

Studenţii chestionaţi nu îşi cunosc drepturile şi obligaţiile şi nici nu fac efortul de a le afla, de a se folosi de ele, de a face faţă la timp îndatoririlor şi de a impune celor din jur să-şi facă, la rîndul lor, datoria, conform standardelor.



BDD-V2052 © 2015 Arhipelag XXI Press
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.216.108 (2026-11-17 20:54:47 UTC)

O tristă observaţie s-ar referi la uşurinţa cu care şabloanele din mass media sau prejudecăţile de grup ori de moment afectează modul de gîndire al adolescenţilor sau tinerilor adulţi: fără o informare clară şi fără experienţă directă în domeniu ei afirmă generalitati preluate de la altii, cu mare uşurinţă, chiar cu agresivitate.

Majoritatea studentilor apreciază noile manuale de limba engleză pentru liceu, elaborate de echipa românească sub îndrumarea British Council, cu viziune pe un ciclu de studiu de zece ani, actualizat ca tematică, tehnologie didactică şi conectare la sistemul internaţional de testare a limbii engleze. E folosit în licee datorită modernităţii conţinutului şi a prezentării, datorită orientării către viaţa reală şi educaţiei în spiritul valorilor, pentru o societate democratică, stimularea personalităţii şi dezvoltarea viitoarei cariere. E de notat efortul depus de participanţii la redactarea acestei serii de manuale pentru educaţia în spiritul receptării fără prejudecăţi a diverselor culturi şi civilizaţii.

Pregatirea studentilor pentru dialog multicultural in management implica redescoperirea respectului şi apartenenţei la comunitatea proprie, educarea în spritul unei culturi care valorizează strădania intelectuală şi artistică.

Managementul comunicarii interculturale presupune asigurarea flexibilităţii şi controlului asupra volumului de muncă asumat de individ, promovarea oportunităţilor de a negocia termenele de predare precum şi cantitatea de muncă într-un cadru administrativ axat pe performanţă şi adaptat profilului, deprinderilor, intereselor, stilului de muncă intelectuală şi vitezei de execuţie a sarcinilor, specifice tuturor celor implicaţi.

Pregătirea oferită în cadrul orelor de curs din sistemul educational de stat se pare că a fost suficientă în multe cazuri, fie datorită calităţii sale înalte, fie datorită faptului că situaţia economică a familiei nu a permis şi o pregătire suplimentară (cărţi, sprijinul unui profesor) iar atunci cursantul a fost nevoit să facă faţă cerinţelor singur, cum s-a priceput, deşi ar fi putut obţine, poate, rezultate mai bune. Implicarea familiei e la nivel de sprijin emoţional şi moral, dar şi ca suport financiar. Se bucura cînd simt că părinţii au încredere în ei, iar efortul financiar pentru pregătire suplimentară e binevenit. Indiferent de opţiune, însă, toţi cei chestionaţi cred că ar trebui să se aplice metode active, participative şi atractive, jocuri de rol, cu suport consistent (audio, video, computer).

Subiecţii care aparţin unor grupuri minoritare ori izolate par să demonstreze o performanţă intelectuală superioară ca randament. Pe de altă parte, educabilii aparţinînd grupurilor puţin numeroase (alte culturi/tradiţii, emigranţi, minorităţi) sînt intens expuşi riscului de renunţare la studiu, aşa cum sînt şi cei din zonele rurale, marcaţi de un statut



BDD-V2052 © 2015 Arhipelag XXI Press
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.216.108 (2026-11-17 20:54:47 UTC)

precar, rezidenţi ai comunităţilor sărace, confruntaţi cu discriminare, violenţă, conflicte, rasism, sau naţionalism. Studiul evidenţiază corelaţia pozitivă între diferenţele de mediu de proveniență, mediul ţintă unde se vrea adaptarea ori integrarea, vîrsta, nivelul de stress şi genul: stressul e sporit pentru cei din provincie, e mai mare la fete decît la băieţi, iar vîrsta la care se înregistrează nivelul cel mai crescut e cea de 17-18 ani.

Sînt mai motivaţi să obţină rezultate bune în studiul limbii străine (dar şi mai expuşi presiunii) cei care aparţin unor minorităţi, cei care vizează o carieră internaţională ori vor să facă performanţă în domenii de vîrf, cei preocupaţi de nivelul statutului lor social şi cei care nu şi-au dezvoltat încă mecanisme de coping eficiente.

Diferenţieri pe categorii de vîrstă, ani de studiu şi gen:

- studentii mai maturi posedă deprinderi de time management mai bine dezvoltate, resimţind, în consecinţă, nivele reduse de stress academic;
- experienţa de examinare pe acelaşi format de testare creşte exponenţial rata de succes şi nivelul performanţei atinse;
- fetele au dovedit comportamente de management temporal şi informaţional mai eficiente decît băieţii, şi totuşi au resimţit stress emoţional mai acut decît aceştia din urmă;
- băieţii şi-au abordat sarcinile de studiu în mod mai logic, mai practic, mai schematic, evitînd risipa de energie a memorării;
- fetele au resimţit un grad mai ridicat de stress derivat din obiectivele şi standardele pe care şi le-au impus singure, în comparaţie cu băieţii, mai puţin interesaţi de o imagine socială favorabilă generată de rezultatele bune la învăţătură;
- fetele obţin mai rapid controlul asupra propriului timp, spaţiu şi volum de lucru, îşi ierarhizează mai eficient priorităţile, îşi planifică mai riguros etapele în atingerea ţintelor;
- implementarea unei planificări a muncii intelectuale reduce stressul pentru fete, nu pentru băieţi, însă creşte randamentul cognitiv pentru ambele categorii;
- fetele nu reacţionează la factori de stress diferiţi sau mai numeroşi; reacţionează însă mai intens;
- pentru ambele genuri strategiile de problem solving conduc la obţinerea unor performanţe sporite;
    - alocarea de timp pentru lectura şi corectura finală a soluţiilor gasite si redactate;



BDD-V2052 © 2015 Arhipelag XXI Press
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.216.108 (2026-11-17 20:54:47 UTC)

- performanţă deosebită ating cei cu antrenament în gîndirea situaţională si in aplicarea algoritmilor de abordare a problemelor;

Rezulta de aici necesitatea stringenta a unui cadru legislativ stabil, previzibil şi echitabil pentru toţi participanţii la dialogul multicultural, indiferent că provin din mediul rural sau urban, din centru sau din provincie, dintr-o cultura sau alta.

Anxietatea generată de termenele stabilite nerealist, alături de ineficientul management al timpului, au condus la perioade predictibile de acumulare a stress-ului, atît pentru studenti, cît şi pentru profesori şi părinţi, în anumite momente ale fiecărui semestru. Prin urmare, strategiile de dozare a timpului şi prioritizare a sarcinilor de lucru trebuie cultivate pentru toate aceste segmente de populaţie, în vederea sporirii eficienţei integrării absolvenţilor în activitatea productivă.

Multe aparente contradicţii din dialogul intercultural au la bază abordarea emoţională, subiectivă, cu ignorarea realităţii şi argumentaţiei logice, în scopul instituirii propriei comodităţi sau a bunului plac, cultivînd superficialitatea. Aceste aspecte sint materializate în frustrări, conflicte, presiuni, schimbări bruşte de atitudine şi dispozitie. Deşi există şi la vîrsta adultă, conform culturii autohtone ele macină în tăcere randamentul idividual, performanţa şi productivitatea în muncă.

Factorii culturali, caracteristici unui popor, influenţează modul, rapiditatea şi calitatea asimilării unei limbi si culturi străine precum si eficienta si toleranta in dialogul multicultural.

Dovezile empirice sugerează că stilurile de coping specifice unui domeniu comunicaţional, pot, prin transfer lateral sau vertical, să joace un rol constructiv important în succesul academic şi social, stimulînd interesul pentru educaţia permanentă; se acorda astfel inca o sansa educabililor cu performanţe scăzute, nemulţumiţi de situaţia curentă, cu şanse reduse de a-şi controla dezvoltarea intelectuală şi profesională ulterioară

Deveniţi studenţi internaţionali, absolvenţii români se confruntă cu solicitări intelectuale cărora le pot face faţă relativ uşor, însă se plîng de competenţe reduse cînd e vorba de deprinderi de studiu, mînuirea şi prelucrarea informaţiei, şi auto-gospodărire (time&self management), de la sine intelese in alte culturi. Distanţa culturală (nu în sens valoric, ci lingvistic: idiom germanic/romanic) are consecinţe semnificative asupra modului de percepere a propriilor deprinderi de comunicare în limba străină şi asupra abordărilor academice pe care le au absolvenţii nostri în interacţiunile lor socio-profesionale în engleză.

Studiul de faţă constată existenţa dificultăţilor în menţinerea nivelelor optime de creativitate şi motivaţie pentru muncă. Majoritatea respondenţilor au evidentiat necesitatea



BDD-V2052 © 2015 Arhipelag XXI Press
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.216.108 (2026-11-17 20:54:47 UTC)

unei experienţe directe de dialog liber îndelungat, cu interlocutor nativ ori străin, pentru a controla mai bine situaţia de comunicare şi a transmite mesajul în condiţii de stress lingvistic similar celui din limba maternă.

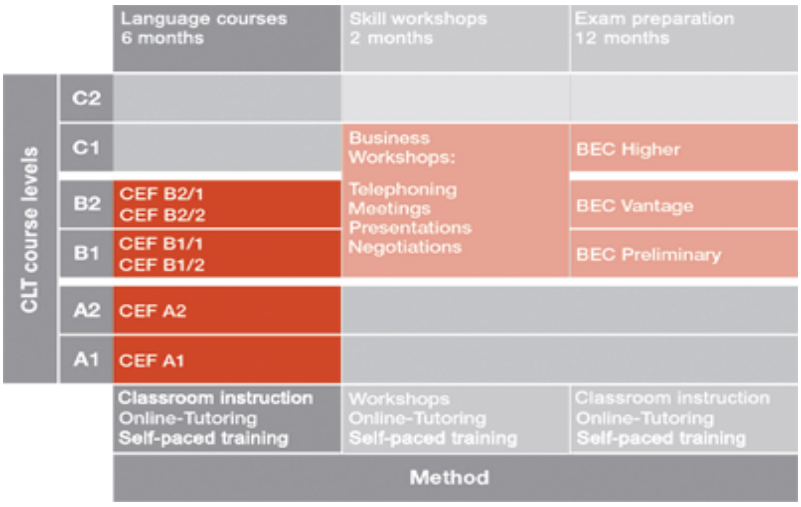



Figura 3. Testing business communication, cf. www.job.edunet.com

Ethosul academic s-a transformat iremediabil dintr-un mediu al colegialităţii, cooperării şi performanţei elitelor intelectuale într-un mediu corporatist, de competiţie. De altfel, pe plan mondial instituţiile de învăţământ concurează pentru resurse, număr de cursanţi, cooperări în stagii de practică şi cercetare cu reputate companii, conştiente că succesul lor se cuantifică conform proporţiei angajărilor după absolvire. În plus, rolurile multiple pe care trebuie să şi le asume o forţa de muncă superior calificată îngreunează atingerea calităţii dorite în sistemul educaţional.

Cercetarea a fost motivată de necesitatea modernizării procesului de achiziţie a limbilor moderne, în contextul aplicării standardelor europene în învăţământul românesc, vizînd în perspectivă promovarea diversităţii lingvistice şi a vorbitorilor instruiţi.

Prin prisma apartenenţei la UE, sistemul nostru va trebui să devină compatibil cu normele Cadrului European Comun de Referinţă pentru Limbi Străine, în domeniile învăţare, predare şi evaluare. Devine imperios necesară racordarea ofertei formale de învăţare a limbilor moderne în România la dinamica pieţei muncii, în acord cu obiectivele strategice ale programului european Orizont Pentru Educaţie şi Formare Profesională 2010-2020. Proiectarea, organizarea şi evaluarea procesului de achizitie a unui idiom va trebui făcută prin integrarea raţională a modalităţilor de autoevaluare, reflecţie şi a instrumentelor moderne de evaluare.



BDD-V2052 © 2015 Arhipelag XXI Press
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.216.108 (2026-11-17 20:54:47 UTC)

Pentru reusita managementului dialogului multicultural, e necesara facilitarea schimburilor de studenţi pe diverse perioade, spre a grăbi compatibilizarea mentalităţilor si spre a motiva absolvenţii pentru educaţia permanentă în contextul liberalizării pieţei educaţionale la nivel mondial, piata caracterizată de competiţie acerba pentru studenţi şi resurse.

**BIBLIOGRAFIE:**

[1]. Bentley, K., *The TKT Course CLIL Module*, Cambridge University Press, 2010

[2]. Calabrese, I., *Cross-curricular Re-sources for Learners*, Oxford University Press, 2008

[3]. *CLIL at School in Europe*, Eurydice, 2006

[4]. Cismas, S.C., Dona, I., Andreiasu, G.I., *CLIL Supporting Academic Education in Business Engineering Management,* pp. 78-88, *Tertiary Education via CLIL in Engineering and Management,* pp.134-142, *Focus Group Analysis on Prospective CLIL Programs in USAMV MIEADR & BUCHAREST POLYTECHNIC: Advantages, Facilities and Target Student Groups,* pp. 171-179, *Mind Maps Impacting Students' Concept Processing and Presentation Strategies in Management Engineering*, p. 211-217, *Students' Learning Styles Progression in Tertiary Education*, pp. 230-236, *USAMV MIEADR 2015 Students' Scientific Symposium Assessed by CLIL Criteria*, pp. 196-206, in *Recent Research in Engineering Education, Proceedings of the 11th International Conference on Engineering Education* (EDUCATION '15) Salerno, Italy, June 27-29, 2015 Editor: Prof. Kleanthis Psarris, City University of New York, USA, Associate Editor: Dr. Claudio Guarnaccia, University of Salerno, Italy, WSEAS Press (World Scientific and Engineering Academy and Society Press).

[5]. Coleman, L, *CLIL behind the dykes; the Dutch bilingual model*, IATEFL YLSIG Journal, 2006

[5]. Coyle, D, Hood, P, Marsh, D, *CLIL: Content and Language Integrated Learning*, Cambridge University Press, 2010

[7]. Dafouz, E, Guerrini, M. (eds) *CLIL Across Edu-cational Levels*, Santillana, Madrid, 2009

[8]. Dalton-Puffer, C., *Discourse in Content and Language Integrated Learning*, John Benjamin Publishing Company, 2008

[9]. Deller, S, Price, C, *Teaching Other Subjects in English (CLIL)*, Oxford University Press, 2007

[10]. Fisher, R *Teaching Children to Learn*, Nelson Thornes, Cheltenham, 2005

[11]. Gibbons, P, *Scaffolding Language, Scaffolding Learning*, Heinemann, Portsmouth, 2002



BDD-V2052 © 2015 Arhipelag XXI Press
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.216.108 (2026-11-17 20:54:47 UTC)

[12]. Hall, D, *Assessing the Needs of Bilingual Pupils*, David Fulton Publishers, London, 2001

[13]. Johnstone, R, McKinstry, R, *Evaluation of Early Partial Immersion*, www.scilt.stir.ac.uk/ projects/evaluationwr/doc, 2008

[14]. Marzano, R.J, Pickering, D, Pollock, J, *Class-room Instruction that Works*, Association for Supervision and Curriculum Development, VA Alexandria, 2001

[15]. Mehisto, P, Frigols, MJ, Marsh, D, *Uncovering CLIL*, Macmillan, 2008

[16]. Van de Craen, P, Mondt, K , Allain, L, Gao, Y, *Why and How CLIL Works*, www.univie.ac.at/ Anglistik/Views_0703.pdf (Vienna English Working Papers Vol. 16), 2008

[17]. www.CambridgeESOL.org/exams/teaching-aw ards/clil.html



BDD-V2052 © 2015 Arhipelag XXI Press
Provided by Diacronia.ro for IP 216.73.216.108 (2026-11-17 20:54:47 UTC)