

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 viața profesională, și utilitatea lor pentru managementul carierei în medii multiculturale. S-au investigat percepțiile asupra competențelor lingvistice în perspectiva încadrării active pe piața muncii, în context național și internațional. Demersul

analitic a examinat gradul de modernizare și actualizare a manualelor, programei, conținuturilor și modalităților de practicare integrată a deprinderilor de limbă modernă.

Pe parcursul analizei a devenit evident că stilul de muncă intelectuală al cursanților trebuie să devină mai flexibil, mai eficient, mai clar conturat și mai logic, mutînd accentul de la *ce știu* la *ce pot face*, de la memorare de informații la cultivare de deprinderi și abilități. Trendul e stimularea evoluției profesionale individuale prin utilizarea competență a două instrumente interdependente: limba străină și computerul. Perfecționarea *abilitatilor de invatare* și a modalităților de lucru specifice limbilor și culturilor studiate va aduce un plus de eficiență în abordări.

Aceasta se poate realiza prin facilitarea schimburilor de studenți și elevi pe diverse perioade, pentru a grăbi compatibilizarea mentalităților în contextul liberalizării pieței educaționale la nivel mondial, ceea ce conduce la o competiție acerbă pentru studenți și resurse.

Astfel, tinerii adulți vor deveni capabili să învețe pe tot parcursul vieții profesionale, vor avea încredere în forțele lor și-și vor exprima coerent și decis propriile opinii, generînd un electorat informat, apt de decizie constructivă.

Interlocutorii au raportat percepțiile proprii referitoare la realitățile evocate. Interacțiunea a fost proiectată să stimuleze producția de informații calitative în legătură cu schimbările instituționale, reforma curriculară și experiența individuală în domeniile de studiu și interes profesional. Dialogul a oferit o percepție largă asupra realității investigate, extinzînd aria de cuprindere și către domenii profesionale relevante. S-a urmărit asigurarea continuității de pregătire în domeniul limbilor străine, de la învățămîntul liceal la cel universitar, conform cerințelor specifice ariei profesionale vizate (cu feed-back-ul celor implicați – studenți, profesori, angajați, angajatori și factori de decizie). S-au măsurat: ponderi ale performanțelor și preferințelor diverselor populații școlare: rural/urban, liceu/universitate, studii tehnice/umaniste; impactul condițiilor și stilului de muncă intelectuală asupra randamentului intelectual și asupra stării generale de sănătate; nivelul de aplicare, dezvoltare și integrare a celor patru deprinderi de comunicare în limba străină; potențialul resurselor de optimizare; ritmul de modernizare a conținuturilor și progresul implementării evaluării standardizate conform cerințelor internaționale; gradul de motivație în învățare și limitele acestuia.

Rezultatele au indicat că studenții și absolvenții au niveluri diminuate de interes și motivație pentru studiu, respectiv învățare permanentă, sînt sceptici în privința oportunităților de angajare, și devin adesea victime ale suprasolicitării, ca urmare a unui stil de muncă

intelectuală ineficient, a unor așteptări și ținte nerealist fixate, ori a unei educații defectuoase furnizate de familie și de școală. Datele obținute conturează atât direcțiile de evoluție (trend și viteză în derulare) cât și măsurile ameliorative derivate din strategiile de coping indicate de cei implicați. Informațiile obținute au demonstrat corelația pozitivă semnificativă între stress, motivație, strategii de coping și performanță.

Needs assessment ca metodă pro-activă de explorare a nevoilor specifice, resimțite de anumite categorii de populație academică, ar trebui să se extindă, spre a identifica, analiza și preveni derapajul și disoluția competenței și autorității profesionale, veghind la menținerea în perspectivă a calității produselor educației. Datele analizate au arătat că un obstacol major rămâne lipsa suportului economico-social, dublată de absența măsurilor preventive, de aceea consecințele negative se manifestă sever și frecvent.

Recomandările metodologice privind îmbunătățirea procesului de predare-învățare-evaluare a limbii străine merg pe direcțiile de modernizare și sincronizare a programelor de studiu românești cu directivele europene, în vederea recunoașterii calificărilor absolvenților pe piața forței de muncă, pentru ca noii profesioniști să devină flexibili și adaptabili la cerințele contemporane, în contextul globalizării economiei bazate pe cunoaștere. Conturarea ariilor de modernizare și sincronizare are în vedere echivalarea calificărilor și asigurarea liberei circulații a persoanelor.

Dialogul multicultural în management e favorizat de sincronizarea cerințelor examenelor de limbă străină cu formele internaționale de testare și certificare a competențelor lingvistice și cu standardele Pașaportului Lingvistic Europass, din perspectiva utilizării curente a acestuia în învățământul nostru superior. Studiul limbii moderne, alături de cultura și civilizația aferentă, creează premisele unui dialog multicultural tolerant și eficient în echipele de lucru formate din membri de naționalități diverse. Crește astfel gradul de flexibilitate și adaptabilitate la cerințele contemporane din piața forței de muncă, în economia globală bazată pe cunoaștere. Experiențele interculturale stimulează învățarea în cadrul studiilor universitare și în carieră.

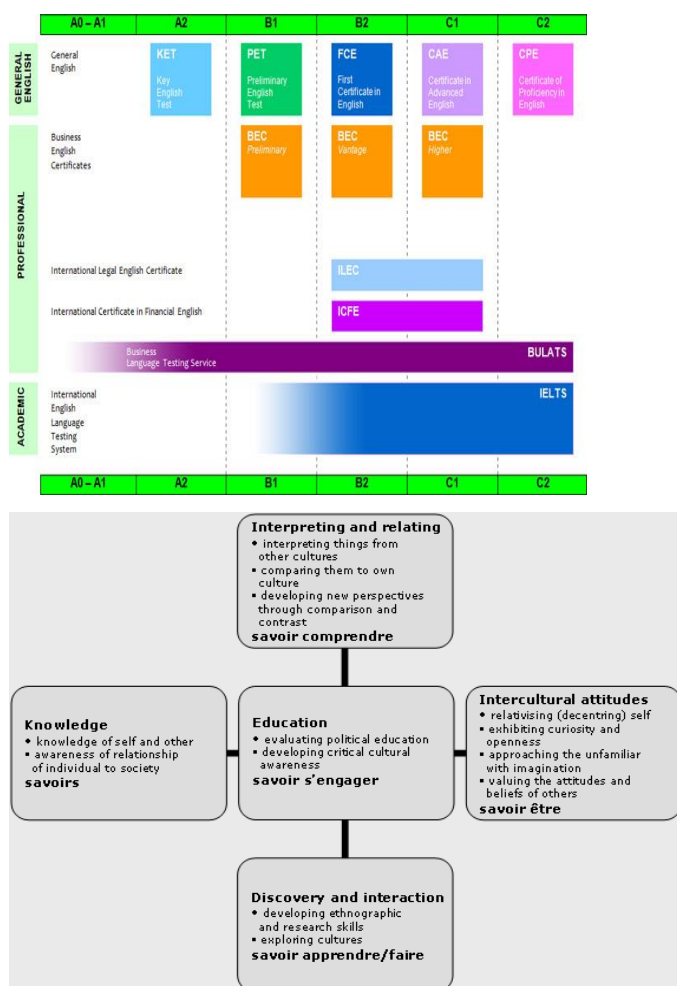


Figura 1. Engleza generală, profesională, academică și testările internaționale aferente conform CEFR, www.teachlearning.com și www.vocable.fr

În majoritate, intervievații au menționat ca scopuri principale pentru învățarea limbilor străine promovarea unui test standard, o calificare suplimentară și accesul la diverse modalități de divertisment. Prioritar în învățarea limbilor străine e accesul la muzică, filme, cărți, reviste, Internet, posturi TV. La mică distanță în urmă, aproape la egalitate, se află documentarea pentru viitoarea carieră, obținerea unei calificări suplimentare și cultura generală. Promovarea unui test standard de limbă străină (TOEFL, CAE, DELE, DALF) se afla pe locul următor, după care, în ierarhie, întâlnim ajutorul unui membru al familiei. Ca motive adiționale, s-au specificat opțiuni interesante și variate: menținerea și cultivarea unor contacte și relații internaționale, componenta de relații publice din aproape orice viitoare carieră și, mai ales, stabilirea în afara țării. Aproape jumătate consideră limba străină o utilă poartă către progres și către alte culturi și civilizații, dorind să studieze mai multe limbi străine în liceu. Covârșitoare în preferințe e engleza, franceza se află pe locul al doilea, cu

aproximativ jumătate din numărul de opțiuni pe care îl avusese engleza, iar apoi spaniola și italiana; rusa are neașteptat de puține mențiuni, însă crește 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 preferința crescândă pentru limba germană (mulți doresc să o studieze), ca urmare a unei reorientări profesionale : surse de documentare, oportunități pentru burse de studii și, mai recent, noua lege germană care favorizează persoanele cu înaltă calificare să lucreze în domeniu, cu o salarizare corespunzătoare muncii și pregătirii, în condițiile unor dotări performante, pe teritoriul Germaniei. Membrii minorităților naționale profită de facilitățile acordate de statul turc, cel grec și cel maghiar, care își sprijină conaționali aflați în afara granițelor să studieze gratuit în limba maternă. Dar acest aspect nu îi împiedică deloc pe respectivii studenți să aibă competențe lingvistice de nivel superior, în engleză, de obicei. Situație similară au la noi bursierii din Republica Moldova. Cei chestionați au fost rugați să menționeze ce limbi străine ar trebui, în opinia lor, să se mai studieze. Engleza, franceza și germana se situează aproximativ la egalitate. În privința ultimelor două, ponderea preferințelor variază în funcție de viitorul orizont profesional și de aptitudinea individuală de a învăța gramatică și lexic de sorginte latină ori germanică. De aproape la fel de mare interes se bucură spaniola și italiana (oferta de locuri de muncă, filmele și turismul impulsionând mult opțiunile în această direcție). Există numeroși cursanți interesați de japoneză, chineză, norvegiană, suedeză, fie din fascinația pentru o altă cultură, fie din aspirația către un statut socio-economic și profesional mai convenabil.

Un număr în creștere de subiecți vorbesc în familie, pe lângă limba română, o altă limbă străină (germană, rusă, maghiară), iar lor li se alătură cei ai căror părinți au decis încă din copilărie să-i învețe o altă limbă străină (engleză, franceză), vorbind-o în casă, precum și aceia care au un părinte/ambii părinți de altă naționalitate. Puțini folosesc simultan engleza și franceza în cadrul unui part-time job la o firmă străină.

Două treimi dintre cei care au răspuns au indicat că învățarea simultană a două (sau chiar mai multe) limbi străine este dezirabilă, întrucât stimulează dezvoltarea intelectuală și facilitează accesul la progresul contemporan. Au existat destui, însă, care au menționat că nu ar fi util, mai ales dacă acele limbi străine seamănă (italiana și 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, renunțându-se treptat la evaluarea aspectelor de literatură, cultură și civilizație, apoi diminuându-se și ponderea și dificultatea

gramaticii testate. Cîștigul e fluența, dar pierderea este de substanță și calitate, perpetuindu-se la nivel universitar.

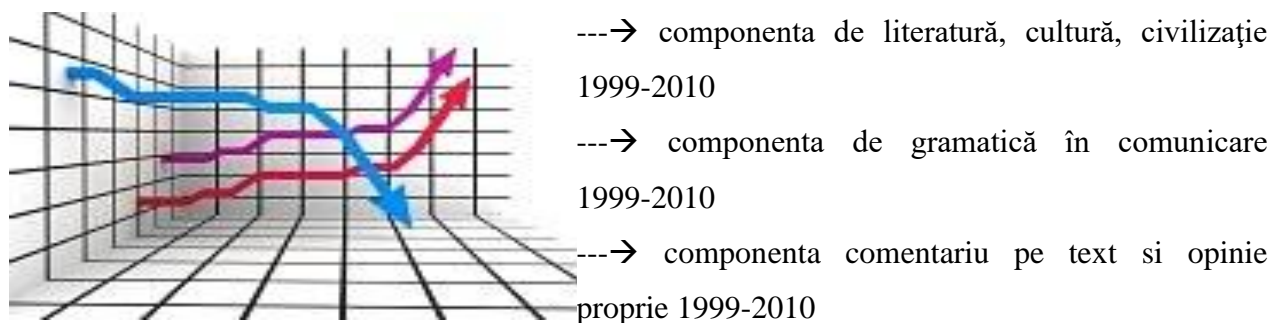


Figura 2 Evoluția ponderii componentelor de limba străină din examenul național de Bacalaureat

Motivația pentru a realiza sarcini de lucru mici în mod constant există în mica măsură la studenți, fiind în antiteză cu imaginea propriului eu inteligent și rezistent. Fixarea priorităților, ierarhizarea obiectivelor de studiu și repartizarea unei acțiuni complexe în pași mici, ușor de manageriat, constituie deprinderi pe care respondenții nu le stăpînesc, acestea avînd un impact semnificativ asupra modului cum ei gestionează o situație de învățare ori de comunicare. Tiparele mecanice de programare, planificare, organizare a spațiului de lucru și a resurselor de studiu nu le sînt familiare; nici nu le percep importanța și utilitatea pentru gestionarea învățării, comunicării și interacțiunii cu ceilalți membri ai echipei. Imaginea despre sine nu concordă întodeauna cu realitatea în privința stilului de muncă intelectuală deja cristalizat, pentru că mulți cred că îl au deja format, dar răspunsurile date la întrebările ulterioare îi contrazic. Au o imagine distorsionată despre sine, despre străinătate, despre valoarea și constanța muncii, dar și despre posibilitățile reale de realizare profesională și umană.

Studenții resimt o presiune mai mare din partea obiectivelor pe care și le-au fixat ei înșiși în comparație cu acelea impuse din afară, și pot fi expuși riscului de a pierde stima de sine în cazul neatingerii țintelor propuse, chiar dacă ele au fost fixate nerealist. Nici măcar schimbările bruște, conflictele sau frustrările nu generează atîta pericol pentru imaginea de sine a respondentului.

Studenții chestionați nu își cunosc drepturile și obligațiile și nici nu fac efortul de a le afla, de a se folosi de ele, de a face față la timp îndatoririlor și de a impune celor din jur să-și facă, la rîndul lor, datoria, conform standardelor.

O tristă observație s-ar referi la ușurința cu care șabloanele din mass media sau prejudecățile de grup ori de moment afectează modul de gândire al adolescenților sau tinerilor adulți: fără o informare clară și fără experiență directă în domeniu ei afirmă generalități preluate de la alții, cu mare ușurință, chiar cu agresivitate.

Majoritatea studenților 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 și conectare la sistemul internațional de testare a limbii engleze. E folosit în licee datorită modernității conținutului și a prezentării, datorită orientării către viața reală și educației în spiritul valorilor, pentru o societate democratică, stimularea personalității și dezvoltarea viitoarei cariere. E de notat efortul depus de participanții la redactarea acestei serii de manuale pentru educația în spiritul receptării fără prejudecăți a diverselor culturi și civilizații.

Pregătirea studenților pentru dialog multicultural în management implica redescoperirea respectului și apartenenței la comunitatea proprie, educarea în spiritul unei culturi care valorizează strădania intelectuală și artistică.

Managementul comunicării interculturale presupune asigurarea flexibilității și controlului asupra volumului de muncă asumat de individ, promovarea oportunităților de a negocia termenele de predare precum și cantitatea de muncă într-un cadru administrativ axat pe performanță și adaptat profilului, deprinderilor, intereselor, stilului de muncă intelectuală și vitezei de execuție a sarcinilor, specifice tuturor celor implicați.

Pregătirea oferită în cadrul orelor de curs din sistemul educational de stat se pare că a fost suficientă în multe cazuri, fie datorită calității sale înalte, fie datorită faptului că situația economică a familiei nu a permis și o pregătire suplimentară (cărți, sprijinul unui profesor) iar atunci cursantul a fost nevoit să facă față cerințelor singur, cum s-a priceput, deși ar fi putut obține, poate, rezultate mai bune. Implicarea familiei e la nivel de sprijin emoțional și moral, dar și ca suport financiar. Se bucura când simt că părinții au încredere în ei, iar efortul financiar pentru pregătire suplimentară e binevenit. Indiferent de opțiune, însă, toți cei chestionați cred că ar trebui să se aplice metode active, participative și atractive, jocuri de rol, cu suport consistent (audio, video, computer).

Subiecții care aparțin unor grupuri minoritare ori izolate par să demonstreze o performanță intelectuală superioară ca randament. Pe de altă parte, educabilii aparținând grupurilor puțin numeroase (alte culturi/tradiții, emigranți, minorități) sînt intens expuși riscului de renunțare la studiu, așa cum sînt și cei din zonele rurale, marcați de un statut

precar, rezidenți ai comunităților sărace, confrunțați cu discriminare, violență, conflicte, rasism, sau naționalism. Studiul evidențiază corelația pozitivă între diferențele de mediu de proveniență, mediul țintă unde se vrea adaptarea ori integrarea, vârsta, nivelul de stress și genul: stressul e sporit pentru cei din provincie, e mai mare la fete decât la băieți, iar vârsta la care se înregistrează nivelul cel mai crescut e cea de 17-18 ani.

Sînt mai motivați să obțină rezultate bune în studiul limbii străine (dar și mai expuși presiunii) cei care aparțin unor minorități, cei care vizează o carieră internațională ori vor să facă performanță în domenii de vîrf, cei preocupați de nivelul statutului lor social și cei care nu și-au dezvoltat încă mecanisme de coping eficiente.

Diferențieri pe categorii de vîrstă, ani de studiu și gen:

- studentii mai maturi posedă deprinderi de time management mai bine dezvoltate, resimțind, în consecință, nivele reduse de stress academic;
- experiența de examinare pe același format de testare crește exponențial rata de succes și nivelul performanței atinse;
- fetele au dovedit comportamente de management temporal și informațional mai eficiente decât băieții, și totuși au resimțit stress emoțional mai acut decât aceștia din urmă;
- băieții și-au abordat sarcinile de studiu în mod mai logic, mai practic, mai schematic, evitînd risipa de energie a memorării;
- fetele au resimțit un grad mai ridicat de stress derivat din obiectivele și standardele pe care și le-au impus singure, în comparație cu băieții, mai puțin interesați de o imagine socială favorabilă generată de rezultatele bune la învățătură;
- fetele obțin mai rapid controlul asupra propriului timp, spațiu și volum de lucru, își ierarhizează mai eficient prioritățile, își planifică mai riguros etapele în atingerea țintelor;
- implementarea unei planificări a muncii intelectuale reduce stressul pentru fete, nu pentru băieți, însă crește randamentul cognitiv pentru ambele categorii;
- fetele nu reacționează la factori de stress diferiți sau mai numeroși; reacționează însă mai intens;
- pentru ambele genuri strategiile de problem solving conduc la obținerea unor performanțe sporite;
 - alocarea de timp pentru lectura și corectura finală a soluțiilor gasite și redactate;

- performanță deosebită ating cei cu antrenament în gândirea situațională și în aplicarea algoritmilor de abordare a problemelor;

Rezulta de aici necesitatea stringentă a unui cadru legislativ stabil, previzibil și echitabil pentru toți participanții 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, atât pentru studenți, cât și pentru profesori și părinți, în anumite momente ale fiecărui semestru. Prin urmare, strategiile de dozare a timpului și prioritizare a sarcinilor de lucru trebuie cultivate pentru toate aceste segmente de populație, în vederea sporirii eficienței integrării absolvenților în activitatea productivă.

Multe aparente contradicții din dialogul intercultural au la bază abordarea emoțională, subiectivă, cu ignorarea realității și argumentației logice, în scopul instituirii propriei comodități sau a bunului plac, cultivând superficialitatea. Aceste aspecte sunt materializate în frustrări, conflicte, presiuni, schimbări bruște de atitudine și dispoziție. Deși există și la vârsta adultă, conform culturii autohtone ele macină în tăcere randamentul individual, performanța și productivitatea în muncă.

Factorii culturali, caracteristici unui popor, influențează modul, rapiditatea și calitatea asimilării unei limbi și culturi străine precum și eficiența și toleranța în dialogul multicultural.

Dovezile empirice sugerează că stilurile de coping specifice unui domeniu comunicațional, pot, prin transfer lateral sau vertical, să joace un rol constructiv important în succesul academic și social, stimulând interesul pentru educația permanentă; se acorda astfel încă o șansă educabililor cu performanțe scăzute, nemulțumiți de situația curentă, cu șanse reduse de a-și controla dezvoltarea intelectuală și profesională ulterioară

Deveniți studenți internaționali, absolvenții români se confruntă cu solicitări intelectuale cărora le pot face față relativ ușor, însă se plîng de competențe reduse când e vorba de deprinderi de studiu, mînuirea și prelucrarea informației, și auto-gospodărire (time&self management), de la sine înțelese în alte culturi. Distanța culturală (nu în sens valoric, ci lingvistic: idiom germanic/romanic) are consecințe semnificative asupra modului de percepere a propriilor deprinderi de comunicare în limba străină și asupra abordărilor academice pe care le au absolvenții noștri în interacțiunile lor socio-profesionale în engleză.

Studiul de față constată existența dificultăților în menținerea nivelelor optime de creativitate și motivație pentru muncă. Majoritatea respondenților au evidențiat necesitatea

unei experiențe directe de dialog liber îndelungat, cu interlocutor nativ ori străin, pentru a controla mai bine situația de comunicare și a transmite mesajul în condiții de stress lingvistic similar celui din limba maternă.

		Language courses 6 months	Skill workshops 2 months	Exam preparation 12 months
CLT course levels	C2			
	C1		Business Workshops: Telephoning Meetings Presentations Negotiations	BEC Higher
	B2	CEF B2/1 CEF B2/2		BEC Vantage
	B1	CEF B1/1 CEF B1/2		BEC Preliminary
	A2	CEF A2		
	A1	CEF A1		
		Classroom instruction Online-Tutoring Self-paced training	Workshops Online-Tutoring Self-paced training	Classroom instruction Online-Tutoring Self-paced training
Method				

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

Ethosul academic s-a transformat iremediabil dintr-un mediu al colegialității, cooperării și performanței elitelor intelectuale într-un mediu corporatist, de competiție. De altfel, pe plan mondial instituțiile de învățământ concurează pentru resurse, număr de cursanți, cooperări în stagii de practică și cercetare cu reputele companii, conștiente că succesul lor se cuantifică conform proporției angajărilor după absolvire. În plus, rolurile multiple pe care trebuie să și le asume o forță de muncă superior calificată îngreunează atingerea calității dorite în sistemul educațional.

Cercetarea a fost motivată de necesitatea modernizării procesului de achiziție a limbilor moderne, în contextul aplicării standardelor europene în învățământul românesc, vizînd în perspectivă promovarea diversității lingvistice și a vorbitorilor instruiți.

Prin prisma apartenenței la UE, sistemul nostru va trebui să devină compatibil cu normele Cadrului European Comun de Referință pentru Limbi Străine, în domeniile învățare, predare și evaluare. Devine imperios necesară racordarea ofertei formale de învățare a limbilor moderne în România la dinamica pieței muncii, în acord cu obiectivele strategice ale programului european Orizont Pentru Educație și Formare Profesională 2010-2020. Proiectarea, organizarea și evaluarea procesului de achiziție a unui idiom va trebui făcută prin integrarea rațională a modalităților de autoevaluare, reflecție și a instrumentelor moderne de evaluare.

Pentru reusita managementului dialogului multicultural, e necesara facilitarea schimburilor de studenți pe diverse perioade, spre a grăbi compatibilizarea mentalităților si spre a motiva absolenții pentru educația permanentă în contextul liberalizării pieței educaționale la nivel mondial, piata caracterizată de competiție acerba pentru studenți și 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. Kleantlis 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 Educational 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

- [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-awards/clil.html