

UNIVERSITATEA BABEȘ-BOLYAI

FACULTATEA DE ȘTIINȚE POLITICE, ADMINISTRATIVE ȘI ALE COMUNICĂRII

ȘCOALA DOCTORALĂ DE ADMINISTRAȚIE ȘI POLITICI PUBLICE

**Inegalități de gen în managementul
universitar. O abordare comparativă:
România versus Danemarca**

(Rezumatul tezei de doctorat)

COORDONATOR ȘTIINȚIFIC:

Prof. Univ. Dr. Felicia-Cornelia MACARIE

DOCTORAND:

Giorgiana-Florina GÂSCĂ

Cluj-Napoca

2025

Cuprins

1. Scop și obiective de cercetare	3
2. Structura și conținutul tezei	4
3. Metodologia de cercetare	7
4. Principalele rezultate obținute.....	12
5. Principalele recomandări	20
6. Posibile direcții de cercetare viitoare	24
Cuprinsul tezei de doctorat	26
Bibliografie	30

Cuvinte cheie: egalitatea de gen, mediul universitar, discriminare indirectă, strategii de incluziune, politici publice, management universitar

1. Scop și obiective de cercetare

Scopul acestei teze de doctorat a constat în identificarea unor strategii și propunerea unor modele de bune practici pentru creșterea numărului de femei în managementul universitar românesc, prin comparație cu un alt sistem universitar. Cu toate că domeniul egalității de gen a început să câștige popularitate în sfera cercetării, marea majoritate a studiilor se axează pe identificarea formelor de discriminare și a problemelor cu care femeile se confruntă. În plus, în sfera administrației publice din România și în special în cea a mediului academic, există o lacună în literatura de specialitate în ceea ce privește acest fenomen. Prin urmare, lucrarea contribuie în sfera cercetării prin identificarea unor bune practici care ar putea contribui la crearea unor medii mai echitabile și incluzive în universități.

Pentru atingerea acestui scop au fost propuse un set de șapte obiective specifice, care, printr-o combinație de studii teoretice, legislative și empirice au permis o mai bună înțelegere a modului de funcționare a mediului academic, a principalelor probleme existente, dar și identificarea unor modele de bune practici care au funcționat în Danemarca. Aceste modele au fost mai apoi adaptate nevoilor sistemului din România, pe baza informațiilor identificate de la cadre didactice și de cercetare. Cele șapte obiective specifice sunt:

Obiectiv 1. Analiza modului în care stereotipurile de gen influențează cariera femeilor în cadrul învățământului superior din România

Obiectiv 2. Identificarea unei țări din Uniunea Europeană care să fie un model pentru România, în ceea ce privește practicile pentru garantarea egalității de gen

Obiectiv 3. Identificarea problemelor cu care s-au confruntat femeile din instituțiile de învățământ superior din Danemarca, prin comparație cu cele descoperite anterior în România

Obiectiv 4. Analiza strategiilor implementate din 2010 până în prezent în Danemarca pentru promovarea egalității de gen

Obiectiv 5. Analiza comparată a nevoilor cadrelor didactice și de cercetare din mediul academic românesc

Obiectiv 6. Analiza parcursului universitar al femeilor aflate în poziții din managementul superior

Obiectiv 7. Formularea unor modele de bune practici pentru reducerea segregării de gen din managementul universitar românesc.

România este una dintre țările unde numărul femeilor profesor (cel mai înalt grad academic) este aproximativ egal cu cel al bărbaților, o performanță la nivel European, unde media femeilor cu acest titlu este de doar 30%. Cu toate acestea, bariere invizibile par să existe în ascensiunea spre rolurile de management, unde există doar 10.3% femei la conducere instituțiilor academice, situând țara pe ultimul loc în clasamentele europene (European Commission, 2025).

Lucrarea a identificat diferențe în nevoi, factori motivatori și obstacole întâlnite de femei și bărbați de-a lungul carierei academice pentru a putea crea apoi politici sensibile la gen. Recomandările de bune practici pentru crearea unor medii mai incluzive trebuie să țină cont de diferențele existente între cele două genuri pentru a nu duce la apariția altor forme de discriminare indirectă. Cercetarea a căutat să introducă o perspectivă comparată între experiențele femeilor și bărbaților, pentru a putea mai apoi propune îmbunătățiri cadrului național și local aplicabil cadrelor didactice și de cercetare din România.

2. Structura și conținutul tezei

Pentru atingerea scopului propus anterior, lucrarea folosește o combinație de metode de cercetare, atât cantitative, cât și calitative, rezultatele colectate fiind analizate și interpretate de-a lungul a opt capitole, urmate de șase anexe și bibliografia. Primul capitol prezintă scopul cercetării, alături de cele șapte obiective specifice, obiectivele derivate, întrebările de cercetare și ipotezele. Acestea urmăresc o structură logică care, la final, să ducă la identificarea unor modele de bune practici aplicabile în universitățile din România.

Tot primul capitol conține și explicații pentru metodele de cercetare alese în atingerea fiecărui dintre cele șapte obiective specifice, combinând analize teoretice, narrative și sistematice, cu metode de cercetare empirice, constând în 2 seturi de interviuri și chestionare cu angajați din medul academic. Ca orice lucrare de cercetare și aceasta are anumite limite, date de metodele de cercetare alese, limite detaliate la finalul primului capitol.

Al doilea capitol începe analiza teoretică, axată pe probleme de discriminare prezente în mediul academic din România. În această secțiune a fost realizată o analiză sistematică a literaturii pentru a identifica dificultățile cu care femeile se confruntă în mediul academic. Analiza sistematică a fost realizată în baza criteriilor PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses), iar în cadrul capitolului este descrisă întreaga strategie de căutare și selecție a articolelor relevante. Această secțiune este importantă pentru că în funcție de problemele identificate până la momentul căutării, se va identifica apoi țara de comparație, menită să reprezinte un model de bune practici.

Capitolul numărul trei analizează situația țărilor europene din punct de vedere al egalității de gen, pentru a identifica cel mai bun model de bune practici. Capitolul analizează situația mai multor țări, în comparație cu România, prin prisma unor indexuri internaționale, dar și statistici de la nivel național. Pe lângă acest lucru, este important să înțelegem valorile culturale prezente în fiecare țară, modul cum acestea s-au modificat de-a lungul timpului și evenimentele care au dus la formarea și modificarea acestor valori. Deoarece genul este o construcție socială, stereotipurile de gen sunt puternic înrădăcinate în cultura unei țări și vor afecta și modul în care societatea percepe importanța egalității de gen și măsurile care promovează egalitatea. Ultima secțiune din cel de-al treilea capitol este dedicată comparației între modul de funcționare a sistemelor universitare din România și țara de comparație. Cum scopul acestei lucrări constă în găsirea unor strategii de creștere a numărului de femei în managementul universitar și identificarea unor modele de bune practici, este important ca țara de comparație să aibă un sistem de funcționare similar.

Capitolul patru realizează o nouă analiză sistematică a literaturii, de această dată pe țara de comparație aleasă, concret Danemarca. Pornind de la problemele identificate anterior în România, această analiză are rolul să traseze o comparație între cele două țări. Capitolul detaliază criteriile de selecție și analiză, iar mai apoi sunt interpretate rezultatele obținute, printr-o lentilă comparativă cu România. Pentru corectitudinea comparației, au fost folosite aceleași criterii PRISMA și aceleași baze de date ca în primul studiu.

Capitolul cinci conține o analiză legislativă a reglementărilor privind egalitatea de gen din Danemarca. Directivele europene sunt importante deoarece setează o bază minimă pe care toate statele membre trebuie să o respecte. Tocmai de aceea, la începutul capitolului a fost analizat modul în care Danemarca a adoptat în legislația națională principalele directive europene referitoare la

egalitatea de gen. În cadrul acestei secțiuni se analizează unul dintre cele mai importante documente legislative din Danemarca, și anume Actul pentru Egalitatea de Gen. După identificarea legilor și strategiilor care să garanteze incluziunea, aplicabile la nivel național, capitolul continuă cu analiza legilor și strategiilor specifice mediului academic. Ultima secțiune identifică modele de bune practici locale, analizând strategiile de dezvoltare din perspectiva genului la nivelul universității Aarhus, o universitate de top din Danemarca.

Capitolul șase conține o cercetare empirică, compusă dintr-un studiu pilot și alte două studii naționale. Capitolul explică necesitatea unor studii din perspectivă comparată, între experiențele femeilor și bărbaților, în ceea ce privește factorii motivatori care influențează cariera universitară a unei persoane. În continuare se detaliază metodologia folosită în fiecare studiu, pornind de la studiul pilot și explicând apoi cum acesta a fost extins în două studii diferite, unul cantitativ și altul calitativ. Chestionarul aplicat online a permis identificarea nivelului perceput de discriminare, cât și situația din departamente, iar interviul semi-structurat a ajutat la identificarea unor variabile mai detaliate în ceea ce privește motivația și obstacolele întâlnite de femei și bărbați în mediul academic. La final, rezultatele au fost corelate cu alte descoperiri din literatura de specialitate. Acest capitol permite o analiză actuală a nevoilor și dificultăților regăsite de angajații din universități, lucru care va ajuta la adaptarea bunelor practici situației actuale.

Capitolul șapte continuă cu un alt studiu empiric, constând în analize statistice și interviuri structurate cu femei aflate în poziții de conducere superioară. Inițial, capitolul prezintă o analiză statistică actuală a pozițiilor de management și senatelor universitare, în primele 30 de universități din țară, pe baza clasamentului publicat anual de Ministerul Educației și Cercetării. Această analiză a ajutat la identificarea pozițiilor unde diferența de gen este cea mai mare, cât și identificarea persoanelor aflate în cele mai înalte funcții, cea de rector și prorector. Rezultatele obținute pentru anul 2025 au fost comparate cu rezultatele din alte două studii, unul din 2012 și altul din 2019, astfel realizându-se și o analiză a progresului obținut în timp. Partea calitativă a studiului este prezentată în a doua parte a capitolului, cercetarea identificând factori pozitivi și negativi care au influențat parcursul academic al femeilor prorector, dar și principalele calități care le-au ajutat în rolurile de conducere în care activează.

Capitolul opt realizează o nouă analiză legislativă, de dată aceasta a actelor normative, a instituțiilor și strategiilor pentru egalitatea de gen din România. Structura capitolului este

asemănătoare cu cea din capitolul șase, mergând din nou pe cele trei niveluri: adoptarea directivelor europene, legislația specifică mediului academic și strategii locale. Fiecare nivel conține și o secțiune de recomandări. Acest capitol înglobează rezultatele din capitolele anterioare, prezentând sugestii de politici publice și modele de bune practici care pot fi aplicate pentru a crește numărul de femei în poziții de management.

Ultima secțiune a lucrării conține concluzii generale, reflecții și recomandări pentru cercetări ulterioare, urmată de șase anexe. Acestea detaliază strategiile de căutare folosite în analizele sistematice, instrumentele de cercetare din studiile empirice, cât și rezultatele codate și sortate în categorii ale interviurilor. Lucrarea se încheie cu bibliografia, prezentată de-a lungul a 24 de pagini.

3. Metodologia de cercetare

Pentru atingerea obiectivelor propuse, lucrarea combină o serie de metode calitative și cantitative, acest lucru ajutând la o mai bună înțelegere a fenomenului studiat. Cum scopul final al lucrării este identificare unor strategii și modele de bune practici pentru a crește numărul de femei în managementul universitar, această abordare permite nu doar o colectare și o analiză mai detaliată a datelor, ci și o mai bună limitare a riscurilor cercetării și o extrapolare a rezultatelor la nivel național.

În orice studiu analiza literaturii este un pas esențial pentru a înțelege cum fenomenul studiat se manifestă, care sunt cauzele care duc la apariția acestuia, cât și care s-au dovedit a fi cele mai eficiente metode de cercetare. Astfel, pentru fenomenul studiat, inegalități de gen în managementul academic, analiza literaturii s-a concentrat pe identificarea de studii care se axează pe angajați ai mediul universitar, atât din România, cât și din țara de comparație. Analiza literaturii a permis identificarea problemelor de discriminare care au existat sau încă persistă în ambele țări.

Pentru o analiză cât mai detaliată a obstacolelor întâlnite de femei de-a lungul carierei academice s-a optat pentru o analiză sistematică, în locul uneia narative, pentru a putea identifica tipare legate de discriminarea de gen în administrația publică, cu accent pe mediul universitar.

Analiza sistematică colectează și analizează toate posibilele studii legate de un anumit subiect, oferind astfel o analiză detaliată a fenomenului pe perioada aleasă de timp.

În lucrarea de față, analiza sistematică a fost folosită pentru atingerea a două dintre obiectivele specifice, realizând o analiză pentru a identifica probleme de discriminare în România, și o alta pentru a identifica aceleași tipuri de probleme în Danemarca. S-au urmărit criteriile PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses) de-a lungul analizei, iar căutarea articolelor s-a realizat în patru baze de date, alese în funcție de numărul de publicații referitoare la problematica genului. De asemenea, au fost realizate și căutări suplimentare pe Google Scholar, pentru a adăuga articole și din afara acestor baze de date. Analiza informațiilor din articolele selectate s-a realizat prin metoda triangulării, care permite coroborarea unor date cantitative și calitative. Au fost atinse astfel două din cele șapte obiective specifice, precum și o serie de obiective derivate din acestea:

Obiectiv 1. Analiza modului în care stereotipurile de gen influențează cariera femeilor în cadrul învățământului superior din România

OD 1.1. Identificarea bazelor de date relevante pentru o analiză sistematică a literaturii privind fenomenul egalității de gen în mediul academic

OD 1.2. Identificarea și clasificarea articolelor relevante mediului academic, referitoare la forme de discriminare directă și indirectă

OD 1.3. Analiza formelor de discriminare prezente în mediul academic

Obiectiv 3. Identificarea problemelor cu care s-au confruntat femeile din instituțiile de învățământ superior din Danemarca, prin comparație cu cele descoperite anterior în România

OD 3.1. Identificarea și clasificarea articolelor relevante mediului academic danez, referitoare la forme de discriminare întâlnite în România

OD 3.2. Compararea problemelor existente în universitățile din Danemarca cu cele din România

OD 3.3. Identificarea perioadelor relevante în care au existat probleme comune cu cele din România

O analiză narativă a fost folosită în schimb pentru identificarea măsurilor legislative, instituțiilor responsabile pentru promovarea egalității de gen, precum și a strategiilor implementate de-a lungul timpului atât în Danemarca, cât și în România. Nu este o analiză exhaustivă a întregii legislații din cele două țări, acest lucru fiind în afara expertizei autoarei, cât și în afara scopului acestei lucrări. Analiza s-a axat pe identificarea punctelor forte și a punctelor slabe în principalele măsuri aplicate pentru a crește reprezentarea feminină în poziții de conducere, cu accent pe mediul academic. Acest lucru a fost realizat cu ajutorul documentelor oficiale de la instituții guvernamentale și nonguvernamentale, cât și a legislației de la nivel european și național. S-a pus accentul pe modul în care cele două țări au reușit să implementeze directivele europene în legislația națională, cât și măsurile suplimentare care au fost luate la nivelul fiecărei țări.

Astfel, a fost atins integral obiectul patru, cât și parțial obiectivul șapte, cu următoarele obiective derivate:

Obiectiv 4. Analiza strategiilor implementate din 2010 până în prezent în Danemarca pentru promovarea egalității de gen

OD 4.1. Analiza modului în care au fost implementate directivele europene la nivel național

OD 4.2. Analiza modului în care legislația națională identifică, reglementează și monitorizează problemele privind egalitatea de gen.

OD 4.3. Analiza legislației specifice mediului academic pentru a garanta egalitatea de gen

OD 4.4. Identificarea unor strategii locale folosite la nivel universitar pentru a atinge paritatea de gen

Obiectiv 7. Formularea unor modele de bune practici pentru reducerea segregării de gen din managementul universitar românesc

OD 7.1. Analiza legislației naționale din perspectiva de gen

OD 7.2. Analiza legislației și strategiilor aplicabile mediului academic

OD 7.3. Analiza unor strategii locale pentru garantarea egalității de gen aplicabile în universitățile din România

Studiile empirice ale acestei lucrări urmăresc aceeași structură ca analiza teoretică și combină metodologii cantitative și calitative. Pentru a identifica nevoile cadrelor didactice și de cercetare din România, astfel încât partea de recomandări de bune practici să fie adaptată nevoilor actuale, s-a optat pentru realizarea atât a unui chestionar, cât și un interviu semi-structurat. Chestionarul s-a dorit a fi administrat unui număr mai mare de participanți, pentru a identifica percepția asupra discriminării, cât și nivelul de incluziune din departamentele în care participanții la studiu activau. Studiul a urmat o abordare comparativă, atât femei, cât și bărbați fiind aleși să participe din universități românești. Interviuurile, adresate în continuare ambelor genuri, au urmărit să identifice mai în profunzime nevoile și factorii motivatori ai femeilor și bărbaților.

Abordarea comparativă între genuri acoperă o lacună existentă în literatura de specialitate, marea majoritate a studiilor din domeniul discriminării de gen axându-se doar pe perspectiva feminină. Însă, strategiile de creștere a numărului de femei în organizații ar trebui să țină cont de nevoile, obstacolele și abordărilor diferite avute de fiecare gen, tocmai pentru a garanta un mediu mai incluziv pentru toți angajații. De exemplu, obstacolele cu care femeile se confruntă ar putea fi regăsite și în parcursul profesional al bărbaților, dar datorită unor abordări diferite, impactul acelui obstacol să fie mai mult sau mai puțin resimțit.

Aceste două studii au ajutat la atingerea celui de-al cincilea obiectiv specific, obiectivele derivate din acesta, cât și la confirmarea unor ipoteze și identificarea unor răspunsuri la întrebările de cercetare:

Obiectiv 5. Analiza comparată a nevoilor cadrelor didactice și de cercetare din mediul academic românesc

Acest obiectiv a fost atins prin răspunsul obținut la întrebarea de cercetare *Q 5.1. Cum influențează elementele de discriminare indirectă prezente în mediul academic planurile profesionale ale femeilor și bărbaților?*

OD 5.1. Analiza percepției asupra nivelului de discriminare prezent în universitățile românești

H 5.1.1. Femeile sunt mai conștiente de prezența discriminării împotriva acestora în mediul academic decât bărbații.

H 5.1.2. Bărbații recunosc într-o mai mică măsură decât femeile importanța măsurilor afirmative pentru garantarea egalității de șanse între bărbați și femei.

H 5.1.3. Nivelul de incluziune dintr-un departament este mai ridicat dacă la conducerea acestuia există o femeie.

H 5.1.4. Nivelul de incluziune dintr-un departament este mai ridicat dacă există cercetători în problematica genului în acel departament.

OD 5.2. Identificarea factorilor motivatori de a profesa în mediul academic

Q 5.2.1. Care sunt diferențele dintre femei și bărbați privind motivația de a profesa în mediul academic?

Q 5.2.2. Care sunt diferențele dintre femei și bărbați privind modul în care își doresc să își desfășoare activitatea în mediul academic?

Q 5.2.3. Care sunt diferențele dintre viziunile femeilor și bărbaților privind rolul și responsabilitățile managementului superior din mediul academic?

Un ultim studiu empiric s-a axat strict pe interviuri structurate cu femei în funcțiile superioare de conducere, de la nivelul pozițiilor de prorector și rector. Abordarea comparativă nu a fost necesară în acest caz, deoarece studiul a urmărit strict strategiile folosite de femei în a naviga un mediu puternic masculinizat. Acest studiu a dus la atingerea celui de-al șaselea obiectiv, și completarea obiectivului șapte.

Obiectiv 6. Analiza parcursului universitar al femeilor aflate în poziții din managementul superior

OD 6.1. Analiza statistică a pozițiilor din managementul universitar superior și a senatului

Q 6.1.1. Care este procentul pozițiilor ocupate de femei în rolurile din managementul superior (rector, prorector, decan, prodecan)?

Q 6.1.2. În ce măsură membrii senatului reprezintă comunitatea academică, din perspectiva de gen?

Q 6.1.3. Care este progresul obținut în timp în reducerea decalajelor dintre numărul de femei și bărbați din poziții de management superior?

OD 6.2. Identificarea strategiilor folosite de femei în poziții de rector sau prorector de-a lungul carierei academice pentru atingerea acestor poziții

Q 6.2.1. Care sunt obstacolele întâlnite în ascensiunea spre o poziție din managementul superior?

Q 6.2.2. Care sunt elementele motivaționale care determină femeile să țină ținte spre poziții de management?

Q 6.2.3. Care sunt calitățile personale și resursele cele mai utile în ascensiunea spre o poziție de management?

Obiectiv 7. Formularea unor modele de bune practici pentru reducerea segregării de gen din managementul universitar românesc

OD 7.4. Identificarea punctelor slabe în strategiile naționale și universitare din prisma egalității de gen

OD 7.5. Identificarea unor modele de bune practici prin compararea sistemului din România cu cel din Danemarca la nivel național și universitar.

Combinăția dintre analize sistematice, analize narative și studii empirice cantitative și calitative a permis o înțelegere mai aprofundată a fenomenului egalității de gen în mediul academic și identificarea unor noi direcții de cercetare.

4. Principalele rezultate obținute

Această lucrare de doctorat s-a axat pe identificarea unor strategii și modele de bune practici care să ducă la o creștere a numărului de femei în managementul academic din România, folosind o combinație de metode de cercetare, de la analize sistematice, la interviuri semi-structurate, structurate și chestionare. Analiza literaturii existentă în România a reliefat o serie de dificultăți cu care femeile se confruntă în universități. În același timp a fost identificat un gol în literatură, la care această lucrare a încercat să contribuie. Studiile existente sunt centrate pe identificarea obstacolelor și motivelor pentru care numărul femeilor este unul scăzut în pozițiile

de conducere. Dar, pentru a aduce o schimbare în societate, este nevoie de identificarea unor modele de bune practici, modele care să fie aplicate în universități pentru a remedia problemele descoperite anterior de cercetători.

Problemele existente au fost identificate inițial printr-o analiză sistematică a literaturii, folosind criteriile PRISMA, pe patru baze de date populare în domeniul egalității de gen. Această analiză a dus și la atingerea primului obiectiv de cercetare și anume *Obiectiv 1. Analiza modului în care stereotipurile de gen influențează cariera femeilor în cadrul învățământului superior din România*. Studiul a ajutat la înțelegerea cauzelor dezechilibrului de gen actual și identificarea efectelor practicilor existente în universități. De cele mai multe ori, aceste practici sunt considerate a fi neutre din punct de vedere al genului, dar în realitate ele pot fi practici oarbe, având efecte diferite asupra femeilor și bărbaților. Acest lucru se întâmplă când noile politici și măsuri implementate nu țin cont de nevoile diferite ale femeilor și bărbaților, ajungând, în timp, să dezavantajeze femeile.

Problemele existente în mediul academic pot fi grupate în patru categorii, în funcție de ariile pe care le afectează. Astfel, cele mai multe probleme de discriminare indirectă apar în procesele de recrutare și selecție, promovare, evaluare și colaborare cu studenți, colegi sau superiori. Cum genul este un construct social, așteptările culturale și sociale influențează modul în care este percepută o persoană. Chiar dacă oamenii ar putea să nu fie conștienți de ele, aceste stereotipuri afectează acțiunile unei persoane și modul în care aceasta percepe performanțele femeilor la locul de muncă. Analiza sistematică a arătat că, în ultimii 15 ani, a existat o tendință ca femeile să fie selectate pentru locuri de muncă cu jumătate de normă/temporare și au avut mai puține șanse de a fi desemnate ca manageri de proiect.

De asemenea, mai multe studii au descoperit că femeile tind să primească mai multe sarcini administrative și au mai puțin timp pe care îl pot dedica cercetării, comparativ cu bărbații. Totuși, aceasta poate să fie o problemă din trecut sau o problemă de perspectivă. Pentru că, prin intermediul studiului empiric realizat la nivel național, incluzând atât femei, cât și bărbați, am descoperit că ambele genuri au un aport egal din timpul de lucru dedicat sarcinilor administrative, chiar dacă toți își doresc ca acestea să fie reduse. În plus, în prezent, femeile dedică mai mult timp cercetării și își doresc să poată dubla acest timp, părând a fi mai atrase de sfera cercetării, decât bărbații, care par a fi mai atrași de activitățile de predare.

Tocmai din acest motiv obiectivul cinci și anume *Analiza comparată a nevoilor cadrelor didactice și de cercetare din mediul academic românesc* a fost important, pentru a înțelege diferența atât dintre obstacolele pe care femeile și bărbații le întâlnesc de-a lungul carieri, dar și modul în care aceștia se raportează și încearcă să rezolve problemele întâlnite. Majoritatea studiilor din literatura de specialitate au doar participanți femei, dar această abordare poate să ducă la descoperirea unor rezultate părtinitoare, exemplu fiind distribuția sarcinilor administrative. Această lucrare contribuie la literatura existentă prin introducerea unei perspective comparate între experiențele femeilor și bărbaților, astfel încât modelele de bune practici să poate fi adaptate nevoilor reale ale tuturor angajaților.

Analiza sistematică a literaturii a ajutat la și la atingerea obiectivului trei, mai exact *Identificarea problemelor cu care s-au confruntat femeile din instituțiile de învățământ superior din Danemarca, prin comparație cu cele descoperite anterior în România*. Țara de comparație, Danemarca, a fost aleasă pe baza clasamentelor internaționale și statisticilor existente la nivel național, astfel încât să reprezinte un model de bune practici, dar în același timp să existe și asemănări. Au fost analizate și elemente culturale, și valori care pot influența stereotipurile de gen, precum și modul de funcționare a sistemelor universitare, pentru a asigura că modelele preluate pot fi adaptate în România.

Atingerea celui de-al treilea obiectiv a asigurat că, deși România și Danemarca sunt două țări aflate la capete opuse în clasamentele specifice egalității de gen, există sau au existat probleme similare de discriminare în mediul academic. Astfel, pornind de la cele patru arii problematice identificate în România (recrutare și selecție, evaluare, promovare și colaborare) s-au căutat situații similare în Danemarca, folosind tot criteriile PRISMA și cele patru baze de date anterioare. Analiza a indicat că perioadele cu cele mai multe probleme de discriminare (calculate după numărul de articole care au colectat date în anii respectivi) au fost între anii 2004 și 2015, apogeul fiind atins în perioada 2009-2010. Cu toate acestea, problemele de discriminare nu au dispărut complet, literatura identificând încă obstacole care îngreunează parcursul profesional al femeilor și în 2023. În ciuda rezultatelor, o mentalitate similară cu cea prezentă în România există și acolo, considerându-se că diferențele dintre numărul femeilor și cel al bărbaților din pozițiile de management sunt rezultatul preferințelor personale, egalitatea de gen fiind altfel atinsă.

Printre cazurile de discriminare identificate în Danemarca se remarcă distribuția inegală a sarcinilor și modul diferit în care femeile și bărbații sunt evaluați. Femeile sunt evaluate după criterii mai dure și în același timp ele însele își impun standarde mai ridicate. Cu toate acestea, pe baza literaturii internaționale, acest lucru ar putea fi și rezultatul observării comportamentelor și așteptărilor persoanelor din jurul lor, deci un rezultat tot al discriminării sistemice existente (Nadal, et al., 2021).

Pe lângă faptul că analiza sistematică a arătat că existe similarități între cele două țări, aceasta a dus și la identificarea perioadelor cele mai problematice, când putem considera că cele mai multe probleme de discriminare indirectă aveau loc. Astfel, a fost posibilă conturarea obiectivului patru și anume *Analiza strategiilor implementate din 2010 până în prezent în Danemarca pentru promovarea egalității de gen*, prin care s-a urmărit identificarea strategiilor și măsurilor implementate pentru a rezolva din problemele identificate anterior.

Danemarca a implementat o serie de măsuri legislative, pornind de la directivele europene și construind pe acestea. Printre cele mai importante, cu impact asupra egalității de gen, amintim legea concediului pentru creșterea copiilor (LBK no 1069 of 2024) și legea transparenței salariale (ACT no. 558, 17/06/2008). Spre deosebire de România, unde rămâne la latitudinea părinților cum vor împărți concediul pentru creșterea copilului, de cele mai multe ori, mama fiind cea care are rolul primar, în Danemarca, ambii părinți sunt obligați să petreacă un număr egal de săptămâni în acest tip de concediu. Astfel se asigură implicarea egală în creșterea copilului și se reduc stereotipurile de gen, cât și șansele de a discrimina din aceasta cauză.

Cu toate că legislația daneză pornește de la directivele europene, spre deosebire de România, aceștia nu s-au mărginit la minimul impus de Uniunea Europeană. Legea transparenței salariale de exemplu desecretizează salariile angajaților din 2019, indiferent de domeniu și acoperă deja noua directivă care a fost adoptată în 2023 (Directive (EU) 2023/970). Alte acte legislative, precum Actul pentru Egalitatea între Femei și Bărbați (LBK no. 1678, 19/12/2013), definesc principalele instituții implicate în garantarea egalității de gen în societate și modul de funcționare a acestora, precum și măsuri ca de exemplu folosirea cotelor de gen sau integrarea dimensiunii de gen în procesul de realizare a politicilor. Este important de specificat că în Danemarca cotele de gen sunt facultative în marea majoritate a domeniilor, spre deosebire de vecinii nordici care au impus un minim de 40% de femei în pozițiile de management ale instituțiilor publice și private.

Însă literatura de specialitate este împărțită în privința eficienței acestor măsuri, studiile indicând că nivelul de incluziune scade atunci când aceste cote sunt impuse (Furtado, et al., 2021; Kurtulus, 2015).

Progresul obținut de Danemarca în atingerea parității de gen se datorează existenței unui sistem care implementează și monitorizează strategiile pentru reducerea stereotipurilor și discriminării indirecte. Ministerul pentru Egalitatea de Gen este cel mai important, el monitorizând activitatea tuturor celorlalte ministere pentru a asigura că politicile noi propuse sunt sensibile din punct de vedere al genului și nu vor crea noi forme de discriminare. În plus, rapoarte anuale sunt realizate de instituțiile publice (inclusiv universitățile) în care se detaliază progresul realizat în atingerea parității de gen, cât și acțiunile care urmează a fi implementate (Ministry of Gender Equality, 2010-2024). Alte organizații, precum Comitetul pentru Egalitatea de Gen și Consiliul pentru Tratatment Egal consiliază Ministerul Egalității de Gen în activitatea sa.

La nivelul mediului academic, universitățile se bucură de autonomie în stabilirea și implementarea strategiilor de dezvoltare. Cu toate acestea sunt obligate să prezinte la fiecare patru ani Ministerului Universităților și Științei un contract de dezvoltare (LBK no. 391 of 10/04/2024). Acestea au evoluat de-a lungul anilor, în trecut conținând ținte specifice care au ajutat la creșterea numărului de femei în pozițiile cele mai importante din mediul academic (poziții de management, cât și gradul de profesor), iar în prezent oferind o mai mare flexibilitate și ajutând la crearea unor medii mai incluzive.

Legislația națională setează cadrul general pentru promovarea egalității de gen, însă cele mai multe măsuri pentru creșterea numărului de femei în poziții de management universitar au fost luate la nivelul universităților și facultăților. O analiză a universității Aarhus, una dintre cele mai importante universități din țară, conform clasamentelor internaționale, arată că aceasta a implementat strategii specifice egalității de gen încă din 2016. Printre cele mai importante măsuri implementate de-a lungul anilor amintim:

- Înființarea comitetelor pentru diversitate și egalitate de gen la nivelul universității și la nivelul fiecărei facultăți, responsabile de dezvoltarea și monitorizarea politicilor de gen. Acestea includ atât reprezentanți de gen feminin, cât și reprezentanți de gen masculin, pentru a asigura reprezentare egală și a avea o înțelegere mai nuanțată a problemelor de gen.

- Crearea unor scheme de mentorat, oferirea unui sprijin financiar pentru părinți, oferirea flexibilității în organizarea sarcinilor și programului de lucru, cât și susținere pentru continuarea carierei în perioada concediului de creștere a copiilor. Acestea sunt exemple de măsuri afirmative indirecte, deoarece se adresează ambelor genuri, dar elimină din barierele structurale cu care se confruntă femeile și promovează participarea egală.
- Creșterea gradului de transparență în procesele de recrutare și promovare, prin stabilirea unor criterii clare, cât și utilizarea unui limbaj neutru din punct de vedere al genului. Aceste măsuri au un impact pozitiv atât pentru candidați, dar și pentru membrii comisiilor de evaluare.
- Organizarea de sesiuni tematice, în rândul angajaților, și sesiune de formare pentru cei aflați în poziții de management. Întâlnirile ajută la creșterea nivelului de conștientizare asupra stereotipurilor de gen, cât și la identificarea formelor de discriminare indirectă prezente în organizație, prin discuții interactive.

Cu toate că au fost identificate modele de bune practici pentru probleme similare cu cele existente în România, lucrarea nu s-a oprit aici, deoarece, în ciuda similitudinilor dintre cele două țări, există și diferențe culturale. Astfel pentru a putea fi aplicabile în România, modelele de bune practici trebuie adaptate contextului național și local. Prin urmare, obiectivele cinci și șase s-au axat pe *Analiza comparată a nevoilor cadrelor didactice și de cercetare din mediul academic românesc* și respectiv *Analiza parcursului universitar al femeilor aflate în poziții din managementul superior*.

Aceste două secțiuni au ajutat în înțelegerea nevoilor pe care angajații din mediul universitar le au și au permis compararea perspectivei femeilor, cu cea a bărbaților, pentru a identifica diferențele existente între cele două genuri. În plus, a permis o analiză actuală a principalelor obstacole pe care angajații le-au întâlnit de-a lungul carierei, cât și modurile diferite prin care aceștia încearcă să le depășească. Unele dintre problemele identificate se corelează cu alte rezultate din literatura de specialitate, pe când altele, așa cum am văzut mai devreme, par să indice o imagine diferită, ca urmare a perspectivei comparate între femei și bărbați.

Concret, prin intermediul a două scale internaționale (The Modern Sexism Scale (Swim, et al., 1995) și The Belief in Sexism Shift Scale (Zehnter, et al., 2021)) preluate și adaptate pentru

contextul mediului universitar românesc, s-a identificat că femeile par să recunoască prezența discriminării într-o mai mare măsură comparativ cu bărbații. În plus, așa cum a reieșit atât din chestionare, dar și din interviurile realizate în paralel, femeile par mai dispuse să accepte necesitatea măsurilor afirmative pentru atingerea parității de gen. Aceste rezultate sunt în concordanță cu ceea ce s-a identificat în literatura de specialitate inițial, indicând că un număr mai mare de femei într-o organizație, va duce la o creștere a măsurilor pentru promovarea și garantarea egalității de gen (Holli & Harder, 2016; Dahlerup, 2018).

De asemenea a reieșit că nivelul de incluziune dintr-un departament este determinat de stilul de conducere al șefului de departament. Un stil transformațional, care încurajează colaborarea între membri și crește nivelul de transparență creează o coeziune mai bună între membrii departamentului, iar femeile nu mai sunt la fel de izolate. Așa cum indică și studiile internaționale (Mosser & Branscombe, 2023), șeful de departament poate să acționeze ca un aliat pentru femei, contribuind la reducerea stereotipurilor și creând un mediu deschis care să încurajeze discuțiile și colaborările.

Acest lucru poate contribui și la accesul la mentorat și resurse, arii în care femeile tind să întâmpine mai multe dificultăți decât bărbații. Rezultatele cercetării indică faptul că bărbaților le este mai ușor să formeze rețele informale de suport, acest lucru corelându-se cu teorii internaționale precum “încrederea frățească” (Lorber, 1994, p. 231) sau clubul bărbaților (Sunny, et al., 2011, p. 47). Implementarea unor mecanisme formale de mentorat ar reduce dezechilibrul existent dintre femei și bărbați, în materie de acces la resurse și suport, și ar ajuta și tinerii cercetători în dezvoltarea mai accelerată a carierei.

Printre alte schimbări care au reieșit din interviuri, pe care femeile le-ar dori în mediul academic, se numără un suport mai ridicat pentru părinți, în special pentru cei care au copii mici. De cele mai multe ori, tinerii părinți se află și la începutul carierei, în roluri de asistenți, lectori sau chiar în poziții temporare și se confruntă cu mai multe responsabilități administrative sau sarcini delegate pe care nu le pot refuza. Acest lucru este mai comun în rândul femeilor decât al bărbaților, și, coroborat cu responsabilitățile de acasă, face ca atingerea unui echilibru între viața personală și cea profesională să fie dificilă. Tocmai de aceea, femeile intervievate au punctat importanța distribuirii echitabile a sarcinilor redundate și oferirea de prioritate pentru părinți în stabilirea orelor de lucru și a orarelor cursurilor.

Dificultățile întâlnite de femei în mediul academic explică de ce, din punct de vedere statistic, acestea sunt încă în minoritate în pozițiile superioare de conducere. Pe baza datelor colectate de pe site-urile universităților, la nivelul prorectorilor, există doar 37.8% femei, procentul rămânând asemănător cu cel din mandatul 2015-2019. La nivelul tuturor cadrelor didactice și de cercetate, media națională indică o paritate între femei și bărbați, însă statisticile diferă de la domeniu la domeniu. Domeniile tehnice sunt în continuare domenii puternic masculinizate, aici existând doar 36,3% femei ca și cadre didactice și doar 20,6% din pozițiile de decan fiind ocupate de femei.

Interviurile cu femei în poziții de prorector au arătat că pentru a ajunge într-o astfel de funcție și a avea succes, suportul primit din partea mentorilor și colegilor de-a lungul carierei este esențial. Poate tocmai din acest motiv și ele abordează un stil de conducere colaborativ, acest lucru ajutând la luarea mai rapidă a deciziilor, dar și la evaluări mai transparente. Literatura de specialitate indică faptul că există o legătură între genul persoanei și stilul de conducere, stilul transformațional fiind mai des întâlnit în rândul femeilor (Paustian-Underdahl, et al., 2024). Cu toate acestea, stilul abordat poate fi rezultatul constrângerilor sociale puse pe umerii femeilor lider, ele confruntându-se cu o mai mare presiune de a excela atât la serviciu, cât și în familie.

Însă, cu toate că de-a lungul carierei au găsit un mediu deschis și s-au bucurat de suportul mentorilor și colegilor, o problemă care persistă constă în găsirea unui echilibru între viața personală și cea profesională. Succesul în mediul academic vine cu sacrificarea timpului personal, acest lucru reieșind și din interviurile din capitolul șase. Din perspectiva femeilor prorector, universitățile ar putea construi mai multe programe de sprijin pentru părinți. Unele dintre ele chiar s-au implicat în strategii de dezvoltare a universității, pentru a le transforma în medii mai incluzive.

Toate aceste informații au contribui mai apoi la atingerea ultimului obiectiv al acestei teze de doctorat și anume *Formularea unor modele de bune practici pentru reducerea segregării de gen din managementul universitar românesc*, și implicit, a scopului propus la începutul lucrării. Modelele de bune practici identificate pornesc de la lacunele existente în cadrul legislativ din România, precum și a celor din strategiile de dezvoltare universitară, de la nivel național și de la nivelul instituțiilor universitare. Astfel, principalele recomandări care se conturează sunt menite să includă perspectiva de gen în mai multe procese naționale și locale.

5. Principalele recomandări

Legislația curentă existentă la nivel național pentru garantarea egalității de șanse între femei și bărbați este fragmentată în mai multe legi și hotărâri, unele dintre informații doar repetându-se. Cele mai importante reglementări se găsesc în ordonanța împotriva oricărei forme de discriminare (Ordonanța 137/2000) și legea pentru egalitatea de șanse (Legea 202/2002, 2013). Acestea interzic orice formă de discriminare, fie ea directă sau indirectă, indiferent de criteriu și reglementează funcționarea unor instituții cheie precum Agenția pentru Egalitatea de Șanse între Femei și Bărbați sau Consiliul Național pentru Combaterea Discriminării.

La nivel național, principalele recomandări fac referire la întărirea cadrului legislativ, prin introducerea perspectivei de gen în procesele de creare a politicilor. După cum s-a observat de-a lungul acestei lucrări, principalele forme de discriminare prezente în mediul academic sunt indirecte, generate de măsuri și politici oarbe, care nu țin cont de impactul diferit care poate exista asupra femeilor și bărbaților. Prin comparație cu sistemul din Danemarca, introducerea perspectivei de gen în elaborarea politicilor s-ar putea realiza prin:

- Existența unui minister specific egalității de gen, responsabil cu monitorizarea și evaluarea noilor politici dezvoltate în cadrul celorlalte ministere. Acest lucru poate fi realizat prin evaluări periodice a activității ministerelor și crearea de raportări publice care prezintă progresul obținut în crearea unei societăți mai incluzive. În plus, în Danemarca, Ministerul Egalității de Gen colaborează cu alte instituții cu rol consultativ.

România, pe de altă parte, a desființat recent departamentul responsabil pentru egalitatea de gen, din cadrul Ministerului Familiei, Tineretului și Egalității de Șanse, în urma ultimelor restructurări (Ordonanța de urgență 153/2024). Însă, instituții precum Agenția Națională pentru Egalitate de Șanse între Femei și Bărbați și Comisia Națională pentru Egalitatea de Șanse între Femei și Bărbați ar putea contribui la crearea de politici sensibile la gen. Pentru acest lucru e nevoie de rapoarte de activitate publice, precum și mai multe raportări la nivel național care să includă perspectiva de gen. Acest lucru devine și o obligație în urma angajamentele în dezvoltare durabilă la care România a aderat, cele două instituții împreună cu Institutul Național de Statistică jucând un rol central în colectarea și prelucrarea datelor.

- Pentru a putea urmări progresul realizat în timp în atingerea egalității de gen, cât și impactul politicilor și strategiilor implementate, legislația trebuie să introducă obligativitatea raportărilor de către instituțiile publice și private către actorii menționați anterior. În prezent, datele agregate pe gen sunt puține, în mediul universitar de exemplu, puține instituții având statistici împărțite pe gen referitoare la angajați.
- Un cadru colaborativ mai strâns între ministere, organizații nonguvernamentale, universități, mediul privat și cetățeni va duce la identificarea mai rapidă a problemelor cu care societatea se confruntă și la crearea unor strategii mai eficiente. Din prisma egalității de gen în România, acest lucru este important, deoarece numărul femeilor în guvern și în parlament este unul mic. Iar atât rezultatele studiului cantitativ, cât și alte cercetări din literatura internațională indică faptul că femeile sunt mai conștiente de prezența discriminării și necesitatea unor măsuri formale pentru atingerea egalității (Dahlerup, 2018; Holli & Harder, 2016).
- Procesul de creare a unei politici include și faza de monitorizare și control, în care se asigură adoptarea corectă și respectarea noilor norme create. În acest sens, Consiliul Național pentru Combaterea Discriminării joacă un rol central în România, însă cercetări indică faptul că pedepsele aplicate în ultimii ani sunt prea ușoare, nedescurajând comportamentele discriminatorii (Centrul de Resurse Juridice, 2024). În plus, pe lângă pedepsirea vinovaților, Danemarca oferă și compensații victimelor discriminării.

La nivel universitar, legislația nu conține referiri suplimentare referitoare la egalitatea de gen, singurele obligații ale instituțiilor de învățământ superior rămânând cele de la nivel național. În lipsa unor obligații legislative, rămâne la latitudinea fiecărei universități dacă e necesară dezvoltarea unor planuri pentru atingerea egalității de gen. Datele statistice, cât și rezultatele studiilor empirice din această lucrare arată că există diferențe între obstacolele întâlnite de femei și bărbați de-a lungul carierei academice, însă remedierea acestor inechități nu reprezintă o prioritate în strategiile de dezvoltare.

Astfel, legislația referitoare la codurile de etică universitară (Legea 1/2011) ar putea fi modificată să includă obligativitatea creării unor planuri pentru egalitatea de gen, cu acțiuni, indicatori și actori responsabili. În plus, și strategia pentru cercetare-inovare de la nivel național,

ar trebui să includă o secțiune dedicată egalității de gen și ținte care să fie atinse legate de numărul de femei în poziții de conducere (aria cea mai problematică în România).

Reglementările de la nivel național au rolul să creeze un cadru general pentru promovarea egalității de gen. Însă cele mai multe măsuri concrete trebuie implementate la nivel de instituție, tocmai pentru a putea adapta strategiile la nevoile angajaților, cât și la resursele disponibile. Astfel, următoarele recomandări pot fi folosite pentru crearea unor planuri inițiale dedicate egalității de gen (precum e cazul Universității Babeș-Bolyai) sau îmbunătățirea celor actuale (în cazul Universității București).

- Este important ca planurile pentru egalitatea de gen să conțină măsuri concrete, cu indicatori de performanță, actori responsabili de implementarea și monitorizarea acestora, cât și termene limită. În lipsa unor astfel de detalii, măsurile propuse, deși benefice, pot rămâne doar pe hârtie sau pot întârzia în a fi aplicate, cum a fost în cazul Universității Babeș-Bolyai.
- Elaborarea planurilor eficiente depinde de colectarea unor date care să reflecte realitatea cu care se confruntă angajații instituției. Acest lucru se poate realiza prin dezbateri periodice cu angajații instituției pentru a afla nemulțumirile și problemele de care aceștia se lovesc în activitatea zilnică, plus sugestii despre cum și-ar dori ca instituția să evolueze. De asemenea, implicarea experților de gen în astfel de dezbateri poate ajuta la identificarea și conștientizarea formelor de discriminare ascunse. Aceste dezbateri trebuie să aibă loc la nivelul departamentelor și facultăților, nu doar la nivel universitar, cum se întâmplă acum prin intermediul senatelor universitare.
- Prioritizarea egalității de gen se poate realiza prin crearea unor echipe mixte (care țin cont de paritatea de gen) responsabile de dezvoltarea și implementarea planurilor pentru egalitatea de gen. Având resurse umane și financiare dedicate egalității de gen și de șanse, se asigură că aceste planuri sunt transpuse în măsuri concrete. În plus, monitorizarea implementării strategiilor de-a lungul anilor, cât și evaluarea progresului obținut în timp poate ajuta la adaptarea strategiei pentru a reflecta obstacolele noi apărute.
- Principalele probleme care duc la situații de discriminare indirectă în mediul academic au legătură cu procesele de recrutare, evaluare și promovare. Stabilirea unor criterii

clare și asigurarea accesului la informații a tuturor angajaților poate contribui la creșterea nivelului de transparență în aceste procese.

- Cotele de gen ar putea contribui la creșterea rapidă a numărului de femei în poziții de management, însă acestea pot fi folosite doar ca măsură temporară, de scurtă durată. În plus, pentru a reduce din impactul negativ generat de acestea, precum întărirea stereotipurilor de gen (Furtado, et al., 2021; Kurtulus, 2015) și scăderea performanței atât în grupul majoritar, cât și în cel minoritar (Autin, et al., 2014), măsura trebuie coroborată cu întâlniri și sesiuni de formare în egalitatea de gen. Este important ca angajații să înțeleagă ce sunt stereotipurile de gen, impactul acestora asupra carierei unei persoane și rolul cotelor de gen în organizație.
- Colaborarea și existența unui sistem de suport au reieșit ca fiind elementele cu impact major în cariera universitară, pe baza interviurilor cu femeile prorector din capitolul șapte. În plus, interviurile semi-structurate din capitolul șase indică faptul că femeile se confruntă cu o lipsă de suport din partea superiorilor și se confruntă în mai mare măsură decât bărbații cu sentimente de izolare în departamentele din care fac parte. Din acest motiv, crearea unor sisteme colaborative, care să asigure accesul egal la resurse, poate contribui la formarea unor medii mai incluzive pentru toți angajații. În același timp, aceste sisteme pot aduce o performanță crescută, încurajând schimbul de informații și resurse între membri. Programele de mentorat formale și schemele de dezvoltare a carierei pot contribui la formarea sistemelor colaborative.
- Încurajarea cercetării în domeniul egalității de gen poate contribui la creșterea nivelului de conștientizare asupra problemelor de discriminare. Cu toate că studiul cantitativ din capitolul șase indică faptul că existența unui expert de gen în departament duce la un nivel de incluziune resimțit mai mic, acest lucru poate însemna că membrii departamentului sunt mai conștienți de problemele existente, iar nivelul de nemulțumire crește dacă aceste probleme nu sunt adresate în strategiile de dezvoltare. Cercetările în domeniul egalității de gen pot fi folosite ca puncte de pornire în dezvoltarea planurilor pentru egalitatea de gen.
- Schimbările proceselor existente prezentate până acum trebuie să vină de la managementul superior, iar acest lucru va depinde de măsura în care aceștia recunosc faptul că problemele de discriminare încă există în mediul academic. Percepția asupra

nivelului de discriminare poate să varieze în funcție de numărul de femei din pozițiile de management, însă în România, femeile rămân în minoritate în aceste roluri. De aceea, sesiuni de formare în materie de egalitate de gen sunt necesare pentru cei aflați în funcții de conducere, dar și pentru membrii senatelor universitare. Aceștia trebuie să înțeleagă modul diferit în care cele două genuri se raportează la viața academică, mod care va influența nevoile, factorii motivatori și perspectivele asupra dezvoltării carierei.

6. Posibile direcții de cercetare viitoare

Lucrarea de față a încercat să creeze o comparație între două țări aflate la capete opuse ale clasamentelor internaționale privind egalitatea de gen, iar acest lucru a permis identificarea unor modele de bune practici pentru România. Comparația dintre sistemele folosite în cele două țări ar putea fi extinsă la nivelul altor state în cercetări viitoare. De exemplu, o comparație între țările din fostul bloc comunist, cu țările din vestul Europei, ar putea duce la identificare diferențelor culturale care s-au păstrat și au influențat reglementările în materie de egalitate de gen.

Alte direcții de cercetare pot fi desprinse din studiile empirice ale acestei lucrări, pornind de la limitările întâlnite. Alegerea metodei bulgărelui de zăpadă pentru două dintre studii a facilitat identificarea de noi participanți, în special după o rată scăzută de răspuns la invitațiile inițiale. Însă acest lucru poate reduce nivelul de generalizare a rezultatelor, existând riscul ca elementele identificate să fie specifice rețelelor profesionale folosite, în acest sens, majoritar fiind domeniul administrației publice. Cercetări ulterioare pot diversifica metodele de eșantionare și de asemenea pot compara situația din universitățile private cu cele de stat.

De asemenea, este nevoie de mai multe cercetări comparate între perspectivele femeilor și cele ale bărbaților. Literatura de specialitate specifică problematicii genului de cele mai multe ori analizează situația doar din experiența femeilor, eșuând în a înțelege dacă problemele identificate sunt întâlnite doar de femei sau țin de abordările diferite folosite de fiecare gen. Această lucrare contribuie în completarea acestui gol existent în literatură, iar cercetări viitoare pot extinde abordarea curentă, de exemplu analizând experiențele femeilor și bărbaților aflați în poziții de management superior.

În încheiere, cercetările în sfera egalității de gen contribuie prin identificarea problemelor cu care femeile încă se confruntă în societate și prin creșterea nivelului de conștientizare asupra diferențelor existente între femei și bărbați. Rezultatele cercetărilor ajută la crearea unor noi politici publice care să ducă la societăți mai echitabile, iar universitățile joacă un rol cheie în acest proces. Tocmai din acest motiv atingerea parității de gen în universități este importantă, pentru ca acestea să poată acționa ca modele pentru societățile în care activează și pentru a garanta o reprezentare corectă a comunităților academice. Egalitatea de gen în conducerea universitară nu este importantă doar din punct de vedere statistic, ci este o necesitate pentru a avea un mediu incluziv și performant.

Cuprinsul tezei de doctorat

Mulțumiri	7
Lista publicațiilor	8
Participări la conferințe naționale și internaționale	8
Lista figurilor	9
Introducere	10
Capitolul 1. Metodologia cercetării	17
1.1 Scop, obiective, întrebări de cercetare și ipoteze	17
1.2 Designul cercetării	21
1.3 Concluzii și limitări.....	24
Capitolul 2. Analiza literaturii privind elemente discriminatorii în România	26
2.1 Noțiuni introductive	26
2.2 Metodologie	28
2.2.1 Strategia de căutare și criteriile de selecție	28
2.2.2 Metodele folosite în analiza datelor	30
2.3 Clasificarea rezultatelor	31
2.3.1 Recrutare și selecție	32
2.3.2 Evaluare	33
2.3.3 Promovare	34
2.3.4 Colaborare.....	36
2.4 Concluzii și implicații	37
Capitolul 3. Alegerea țării de comparație	40
3.1 Repere metodologice	40
3.2 Date generale privind egalitatea de gen	40
3.3 Situația țărilor nordice.....	42
3.4 Elemente culturale și influența acestora asupra egalității de gen	45
3.4.1 Mișcările feministe din Danemarca	45
3.4.2 Situația femeii din România în perioada comunismului și după	46
3.4.3 Valori culturale și percepția discriminării în prezent	48
3.5 Funcționarea sistemului universitar danez vs. românesc	50
3.6 Concluzii	52

Capitolul 4. Analiza comparativă a formelor de discriminare indirectă dintre România și Danemarca	55
4.1 Noțiuni introductive și repere metodologice.....	55
4.1.1 Strategia de căutare și criteriile de selecție	56
4.2 Clasificarea rezultatelor	58
4.3 Formele de discriminare indirectă comune între România și Danemarca	59
4.3.1 Recrutare și selecție	60
4.3.2 Evaluare	61
4.3.3 Promovare	63
4.3.4 Colaborare.....	64
4.4 Concluzii	66
Capitolul 5. Strategii împotriva discriminării de gen în Danemarca	69
5.1 Repere metodologice	69
5.2 Implementarea directivelor europene și legislația națională.....	69
5.2.1 Directive Europene privind egalitatea de gen	69
5.2.2 Actul pentru egalitate între femei și bărbați	72
5.2.2.1 Genul în procesul de realizare a politicilor	72
5.2.2.2 Acțiunile afirmative și cotele de gen.....	76
5.3 Legislația daneză specifică mediului academic	78
5.4 Strategii locale la nivel universitar	80
5.4.1 Strategiile pentru egalitatea de gen la Universitatea Aarhus	81
5.5 Concluzii și limitări.....	85
Capitolul 6. Discriminare, factori motivatori și aspirații în carieră din perspectiva femeilor și bărbaților	88
6.1 Noțiuni introductive	88
6.1.1 Genul în teoriile motivaționale	88
6.1.2 Discriminare vs. preferințe.....	90
6.2 Metodologie și instrumente de cercetare	91
6.2.1 Obiective, ipoteze și întrebări de cercetare	91
6.2.2 Studiul pilot.....	93
6.2.3 Studiul cantitativ	95
6.2.4 Studiul calitativ	97
6.3 Analiza datelor	98

6.3.1 Incluziune și atitudini față de discriminare	99
6.3.2 Distribuirea sarcinilor și factori motivaționali	102
6.3.3 Mediul de lucru și accesul la resurse	104
6.3.4 Funcțiile din managementul superior.....	106
6.4 Interpretarea rezultatelor	107
6.5 Concluzii	108
Capitolul 7. Situația femeilor în poziții de conducere din universitățile românești.....	109
7.1 Metodologie și instrumente de cercetare	109
7.1.1 Obiective și întrebări de cercetare.....	109
7.1.2 Instrumente și participanți.....	111
7.1.2.1 Analiza statistică	111
7.1.2.2 Interviu structurate.....	114
7.2 Situația statistică privind pozițiile superioare de conducere.....	117
7.2.1 Rectori, prorectori, decani, prodecani.....	118
7.2.2 Senatul universitar	121
7.3 Parcursul profesional al femeilor prorector	124
7.3.1 Factori motivaționali, resurse și obstacole.....	125
7.3.2 Calități necesare în funcțiile de conducere și strategii	127
7.4 Concluzii și limitări.....	129
Capitolul 8. Strategii împotriva discriminării de gen în România și recomandări de bune practici	132
8.1 Repere metodologice	132
8.2 Legislația națională	133
8.2.1 Situația actuală	133
8.2.2 Recomandări de bune practici.....	138
8.3 Legislația specifică mediului academic	140
8.3.1 Situația actuală	140
8.3.2 Recomandări de bune practici.....	142
8.4 Strategii locale	143
8.4.1 Situația actuală	143
8.4.1.1 Universitatea Babeș-Bolyai	144
8.4.1.2 Universitatea din București.....	147
8.4.2 Recomandări de bune practici.....	149

8.5 Concluzii și limitări.....	152
Concluzii finale, reflecții și recomandări.....	155
Rezultate principale	155
Recomandări	162
Limite și reflecții finale.....	166
Anexa 1 – Strategia de căutare pe fiecare bază de date - România	168
Anexa 2 – Strategia de căutare pe fiecare bază de date – Danemarca.....	169
Anexa 3 – Instrumentul folosit în studiul pilot	170
Anexa 4 – Formularul folosit în studiul cantitativ – cadre didactice și de cercetare	173
Anexa 5 - Răspunsuri codate și puse pe categorii din interviurile semi-structurate pentru cadre didactice și de cercetare din România.....	181
Anexa 6 – Răspunsuri codate ale interviurilor structurate cu femei prorector	204
Bibliografie	208

Bibliografie

Aarhus University, 2016. *Aarhus Universities Handleplan for Flere Kvinder i Forsknin 2016-2020*, Aarhus: Aarhus University.

Aarhus University, 2018. *New projects to address the issue of gender bias at AU*. [Interactiv]
Available at: <https://international.au.dk/currently/news/preview/artikel/new-projects-to-address-the-issue-of-gender-bias-at-au>
[Accesat 21 02 2025].

Aarhus University, 2020. *Action plan for diversity and gender equality at AU 2020-2022*.
[Interactiv]
Available at:
https://medarbejdere.au.dk/fileadmin/ingen_mappe_valgt/14_Action_plan_for_gender_equality_at_Aarhus_University_2020-2022.PDF
[Accesat 21 02 2025].

Aarhus University, 2023. *Action plan for gender equality, diversity and inclusion 2023-25*, Aarhus: Aarhus University.

Aarhus University, 2024 a. *Committee for diversity and gender equality*. [Interactiv]
Available at: <https://medarbejdere.au.dk/en/strategy/gender-equality-diversity-and-inclusion/committee-for-diversity-and-equality>
[Accesat 14 02 2025].

Aarhus University, 2024 b. *Digital tool can help you write in a more inclusive way*. [Interactiv]
Available at: <https://medarbejdere.au.dk/en/news-articles/news/artikel/digitalt-vaerktoej-kan-hjaelpe-dig-til-at-skrive-mere-inkluderende>
[Accesat 14 02 2025].

Aarhus University, 2025. *Key statistics about gender equality at AU*. [Interactiv]
Available at: <https://medarbejdere.au.dk/en/strategy/gender-equality-diversity-and-inclusion/key-statistics-for-gender-equality-at-au>
[Accesat 21 04 2025].

Abbas, M. & Ali, R., 2023. Transformational versus transactional leadership styles and project success: A meta-analytic review. *European Management Journal*, 41(1), pp. 125-142.

Acquah, A., Nsiah, T. K., Antie, E. N. A. & Otoo, B., 2021. Literature review on theories motivation. *International Journal of Economic and Business Review*, 9(5), p. <https://doi.org/10.36713/epra6848>.

ACT no. 409, 25/04/2023. *Act to amend the Financial Business Act, the Penal Code and various other laws*. s.l.:Lovtidende A, Danish Financial Supervisory Authority, j.nr. 21-008106.

ACT no. 517, 17/06/2008. *Act amending the Financial Business Act and various other laws*. s.l.:Lovtidende A, Danish Financial Supervisory Authority, j.nr. 1911-0010.

ACT no. 558, 17/06/2008. *Act amending the Act on equal pay for men and women*.
s.l.:Lovtidende A, Ministry of Employment, no. 6610-0007.

Albulescu, M. & Herrera-Saldana, L., 2016. *Democratization and Gender Representation in the Romania Higher Education*. Bucharest, Medimond, pp. 19-24.

Al-Matari, E. M. și alții, 2023. Top Management Characteristics and Performance of Financial Companies: The Role of Women in the Top Management. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review*, 7(3), pp. 8-18.

Alshmemri, M., Shahwan-Akl, L. & Maude, P., 2014. Herzberg's Two-Factor Theory. *Life Science Journal*, 14(5), pp. 12-16.

Andreassen, R., 2004. From a Collective Women's Project to Individualized Gender Identities: Feminism, Women's Movements, and Gender Studies in Denmark. *Atlantis*, 29(1), pp. 71-76.

ANES, 2024 a. *Misiunea ANES*. [Interactiv]
Available at: <https://anes.gov.ro/despre-noi/misiunea-anes/>
[Accesat 26 07 2025].

ANES, 2024 b. *CONES și COJES*. [Interactiv]
Available at: <https://anes.gov.ro/despre-noi/mecanism/cones-si-cojes/>
[Accesat 26 07 2025].

Anes, 2025. *Participarea femeilor și a bărbaților la alegerile parlamentare organizate în anul 2024*, București: ANES.

Angelakis, A. și alții, 2024. Gender differences in leaders' crisis communication: a sentiment-based analysis of German higher education leaderships' online posts. *Studies in Higher Education*, 49(4), pp. 609-622.

Ankestyrelsen (Curtea de apel), 2020. *The Equal Treatment Board*. [Interactiv]
Available at: <https://ast.dk/naevn/ligebehandlingsnaevnet>
[Accesat 30 12 2024].

Apostoaie, C. M., Prodan, A. & Manolescu, I. T., 2019. R&D Projects as Instruments for Enhancing Gender Equality in Universities. *ANDULI*, 18, pp. 199-218.

Aromataris, E. & Pearson, A., 2014. The Systematic Review, An Overview. *American Journal of Nursing*, 114(3), pp. 53-58.

Arribas, G. V. & Carrasco, L., 2003. Gender Equality and the EU: An Assessment of the Current Issues. *EIPASCOPE*, Volumul 1, pp. 22-30.

Athena, 2021. *D4.1 GEPs best practices compendium. Transforming HEIs/RPOs/RFOs Through Gender Equality Plans. A Compendium of Best Practices Examples of Transformative GEP Measures*. [Interactiv]
Available at: <https://www.athenaequality.eu/wp-content/uploads/2022/12/D4.1-GEPs-best->

practices-compendium_v1.0.pdf
[Accesat 30 27 2025].

Athena, 2025. *About Athena*. [Interactiv]
Available at: <https://www.athenaequality.eu/about/>
[Accesat 30 07 2025].

Autin, F., Branscombe, N. R. & Croizet, J.-C., 2014. Creating, closing, and reversing the gender gap in test performance: How selection policies trigger social identity threat or safety among women and men.. *Psychology of Women Quarterly*, 38(3), pp. 327-339.

Babic, A. & Hansez, I., 2021. The Glass Ceiling for Women Managers: Antecedents and Consequences for Work-Family Interface and Well-Being at Work. *Frontiers in Psychology*, Volumul 12, p. doi: 10.3389/fpsyg.2021.618250.

Bădescu, G., Sandu, D., Angi, D. & Greab, C., 2019. *Studiul despre tinerii din România*, București: Friedrich-Ebert-Stiftung România.

Bădoi, D., 2019. Gender Regimes and Precariousness in the Neoliberal Academy: The Specific Case of Romania. *AnALize: Revista de studii feministe*, 13 (27), pp. 80-99.

Badura, K. L. și alții, 2018. Gender and Leadership Emergence: A Meta-Analysis and Explanatory Model.. *Personnel Psychology*, 71(3), pp. 335-367.

Baekgaard, M. & Kjaer, U., 2012. The Gendered Division of Labor in Assignments to Political Committees: Discrimination or Self-Selection in Danish Local Politics?. *Politics & Gender; Cambridge*, 8(4), pp. 465-482.

Bălăuță, I. & Dumitru, A., 2023. *Analiză privind politicile egalității de gen în România. Abordarea integratoare de gen, împuternicirea politică și economică a femeilor; bugetarea de gen 2016-2022*, București: ANES.

Baxandall, R. & Gordon, L., 2005. Second-wave Feminism. În: N. A. Hewitt, ed. *A Companion to American Women's History*. Malden, Oxford, Carlton: Blackwell Publishing Ltd, pp. 414-432.

Bem, S., 1981. Gender schema theory: A cognitive account of sex typing. *Psychological Review*, 88(4), pp. 354-364.

Bencivenga, R. & Drew, E., 2021. Towards a gender-sensitive university. În: *The Gender-Sensitive University; A Contradiction in Terms?*. New York: Routledge, pp. 177-182.

Beyer, S., 1999. Gender differences in causal attributions by college students of performance on course examinations.. *Current Psychology: A Journal for Diverse Perspectives on Diverse Psychological Issues*, 17 (4), pp. 346-358.

Bilimoria, D. și alții, 2006. How do Female and Male Faculty Members Construct Job Satisfaction? The Roles of Perceived Institutional Leadership and Mentoring and their Mediating Processes. *Journal of Technology Transfer*, Volumul 31, pp. 355-365.

Binderkrantz, A. S. & Bisgaard, M., 2024. A gender affinity effect: the role of gender in teaching evaluations at a Danish university. *Higher Education*, Volumul 87, pp. 591-610.

Boer, D. & Fischer, R., 2013. How and When Do Personal Values Guide Our Attitudes and Sociality? Explaining Cross-Cultural Variability in Attitude-Value Linkages. *Psychological Bulletin*, 139(5), pp. 1113-1147.

Borchorst, A. & Siim, B., 2008. Woman-friendly policies and state feminism: Theorizing Scandinavian gender equality. *Feminist Theory*, Volumul 9, pp. 207-224.

Bordeianu, D., 2010. Evoluția constituțională a drepturilor electorale ale femeilor în România. *Sfera Politicii*, Volumul 149, pp. 53-57.

Bray, S., González, O. & Jonckheere, N., 2020. “Like a Boss” or Just Bossy? How Audiences Across Age and Gender Evaluate Counterstereotypical Women on Television. *International Journal of Communication*, Volumul 14, pp. 5128-5149.

Burgess, D. & Borgida, E., 1999. Who women are, who women should be: Descriptive and prescriptive gender stereotyping in sex discrimination.. *Psychology, Public Policy, and Law*, 5(3), p. 665–692.

Cărăușan, M., 2012. Equal Changes in Romanian Public Administration?. *Revue Européenne du Droit Social*, 4 (17), pp. 57-70.

Carney, S., 2007. Reform of Higher Education and the Return of 'Heroic' Leadership: The Case of Denmark. *Management Review*, 18(2), pp. 174-186.

Casad, B. J. și alții, 2020. Gender inequality in academia: Problems and solutions for women faculty in STEM. *Journal of Neuroscience Research*, 99(1), pp. 13-23.

Caulton, J. R., 2012. The Development and Use of the Theory of ERG: A Literature Review. *Emerging Leadership Journeys*, 5(1), pp. 2-8.

Centrul de Resurse Juridice, 2024. *Sanctiunile CNCD în cazurile de discriminare a celor mai vulnerabile comunități*. [Interactiv]

Available at: <https://www.crj.ro/sanctiunile-cncd-in-cazurile-de-discriminare-a-celor-mai-vulnerabile-comunitati/>
[Accesat 24 07 2025].

Centrul de Resurse Juridice, ACTEDO, Mozaiq & UCTRR, 2021. *Studiu exploratoriu: Situația discriminării romilor și a romilor LGBTI+ în România*. [Interactiv]

Available at: https://www.crj.ro/wp-content/uploads/2022/04/Studiu-exploratoriu-romi-LGBT_final_ro-2021.pdf#page=36.18
[Accesat 24 07 2025].

Centrul FILIA, 2025. *Despre noi*. [Interactiv]

Available at: <https://centrulfilia.ro/despre-noi/>
[Accesat 30 07 2025].

- Centrul Qualitas, 2024 a. *Ghid pentru combaterea discriminării*, Cluj-Napoca: Universitatea Babeș-Bolyai.
- Centrul Qualitas, 2024 b. *Ghid pentru egalitatea de gen*. Cluj-Napoca: Universitatea Babeș-Bolyai.
- Centrul Qualitas, 2024 c. *Disparitatea salarială de gen la Universitatea Babeș-Bolyai 2024*, Cluj-Napoca: Universitatea Babeș-Bolyai.
- Charles, M., 2011. A World of Difference: International Trends in Women's Economic Status. *Annual Review of Sociology*, 37, pp. 355-362.
- Chen, Q. și alții, 2023. Job satisfaction and influencing factors among young medical staff based on ERG theory. *Hospital Administration and Medical Practices*, Volumul 2, p. <https://doi.org/10.54844/hamp.2023.0042>.
- Cheschebec, R., 2012. The Achievement of Female Suffrage in Romania. În: B. Ruiz & R. Marin, ed. *The Struggle for Female Suffrage in Europe: Voting to become citizens*. Leiden/Boston: Brill, pp. 357-372.
- Chifiriuc, C. M. și alții, 2024. *Raport anual privind METARANKINGUL NAȚIONAL aferent anului 2023*, https://www.edu.ro/sites/default/files/_fi%C8%99iere/Minister/2024/div/Raport_metaranking_2023.pdf: Ministerul Educației și Cercetării.
- Clavero, S. & Galligan, Y., 2021. Delivering gender justice in academia through gender equality plans? Normative and practical challenges. *Gender, Work & Organization*, 28(3), pp. 1115-1132.
- Cleveland, J., Vescio, T. & Barnes-Farrell, J., 2005. *Gender Discrimination in Organizations*. New Jersey, London: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.
- Colatrella, C. & Gomard, K., 2011. Gender Equality, Family/Work Arrangements, and Faculty Success in Danish Universities. *Journal of the Professoriate*, 4(2), pp. 23-46.
- Coman, A., 2016. Inquire into Leadership: The Case of Romanian Women Leaders. *Manager*, 22, pp. 64-74.
- Comisia de Etică, 2024. *Raport Comisia de etică a UBB 2023*, Cluj-Napoca: Universitatea Babeș-Bolyai.
- Comisia Europeană, 2016 a. *H2020 Programme: Guidance on Gender Equality in Horizon 2020*, Bruxel: Comisia Europeană.
- Comisia Europeană, 2020. *O Uniune a egalității: Strategia privind egalitatea de gen 2020-2025*, Bruxel: Comisia Europeană.
- Comisia Europeană, 2025. *A Roadmap for Women's Rights*, Bruxel: Comisia Europeană.
- Committee on the Elimination of Discrimination, 2019. *Ninth periodic report submitted by Denmark under article 18 of the Convention, due in 2019*, Denmark: United Nations.

Consiliul de administrație UBB, 2024. *Hotărâre privind procedura de organizare și funcționare a mecanismului Ombuds la UBB din Cluj-Napoca*. Cluj-Napoca: Universitatea Babeș-Bolyai.

Consiliul Național pentru Combaterea Discriminării, 2023. *Raport de activitate 2023*, București: Consiliul Național pentru Combaterea Discriminării.

Consiliul Național pentru Combaterea Discriminării, 2024 a. *CEDO - Prezentare generală*.

[Interactiv]

Available at: <https://www.cncd.ro/despre-cncd-prezentare-generală/>

[Accesat 30 12 2024].

Consiliul Național pentru Combaterea Discriminării, 2024 b. *Raport de activitate 2024*, București: Consiliul Național pentru Combaterea Discriminării.

Constantinescu, S.-A. & Pozsar, M.-H., 2022. Was This Supposed to Be on the Test? Academic Leadership, Gender and the COVID-19 Pandemic in Denmark, Hungary, Romania, and United Kingdom. *Publications*, 10(2), p. 16.

Constatin, A. & Voicu, M., 2015. Attitudes Towards Gender Roles in Cross-Cultural Surveys: Content Validity and Cross-Cultural Measurement Invariance. *Social Indicators Research*, Volumul 123, pp. 733-751.

Council Directive 92/85/EEC, 19 October 1992. *the introduction of measures to encourage improvements in the safety and health at work of pregnant workers and workers who have recently given birth or are breastfeeding*. s.l.:Official Journal L 348 , 28/11/1992 P. 0001 - 0008.

Council Directive 97/81/EC, 15 December 1997. *The Framework Agreement on part-time work concluded by UNICE, CEEP and the ETUC - Annex : Framework agreement on part-time work*. s.l.:Official Journal L 14, 20/01/1998, p. 9–14.

Coy, D. R. & Kovacs-Long, J., 2005. Maslow and Miller: An Exploration of Gender and Affiliation in the Journey to Competence. *Journal of Counseling and Development*, Volumul 83, pp. 138-145.

Cullen, D. & Gotell, L., 2002. From Orgasms to Organizations: Maslow, Women's Sexuality and the Gendered Foundations of the Needs Hierarchy. *Gender, Work & Organization*, 9(5), pp. 537-555.

Dahlerup, D., 1993. From movement protest to state feminism: The women's liberation movement and unemployment policy in Denmark. *NORA - Nordic Journal of Feminist and Gender Research*, 1(1), pp. 4-20.

Dahlerup, D., 2018. Gender Equality as a Closed Case: A Survey among the Members of the 2015 Danish Parliament. *Scandinavian Political Studies*, 41(2), pp. 188-209.

Danmark Statistik, 2015. *Danes oppose quotas for women on boards*, Copenhagen: Danmark Statistik.

Davila Dos Santos, E., Albahari, A., D. S. & De Freitas, E. C., 2022. 'Science and Technology as Feminine': raising awareness about and reducing the gender gap in STEM careers. *Journal of Gender Studies*, 31(4), pp. 505-518.

Dean, L., Churchill, B. & Ruppner, L., 2021. The mental load: building a deeper theoretical understanding of how cognitive and emotional labor overload women and mothers. *Community, Work & Family*, 25(1), pp. 13-29.

Departamentul pentru Dezvoltarea Durabilă, 2020. *Strategia Națională pentru Dezvoltarea Durabilă a României 2030*. Miercurea Ciuc: Alutus.

Dhanapal, S., Alwie, S. b. M., Subramaniam, T. & Vashu, D., 2013. Factors Affecting Job Satisfaction among Academicians: A Comparative Study between Gender and Generations. *International Journal of Management Excellence*, 2(1), pp. 128-139.

Dicke, A. L., Safavian, N. & Eccles, J. S., 2019. Traditional Gender Role Beliefs and Career Attainment in STEM: A Gendered Story?. *Frontiers Psychology*, Volumul 10, p. 1053.

Dipboye, R. & Colella, A., 2005. *Discrimination at Work: The Psychological and Organizational Bases*. New Jersey, London: Lawrence Erlbaum Associates Publishers.

Directive (EU) 2019/1158, 12.07.2019. *On work-life balance for parents and carers*. s.l.:Official Journal of the European Union L 188/79.

Directive (EU) 2023/970, 17.05.2023. *To strengthen the application of the principle of equal pay for equal work or work of equal value*. s.l.:Official Journal of the European Union L132/21.

Directive 2006/54/EC, 5 July 2006. *The implementation of the principle of equal opportunities and equal treatment of men and women in matters of employment and occupation (recast)*. s.l.:Official Journal of the European Union L204/23.

Directive 2010/18/EU, 18.03.2010. *Implementing the revised Framework Agreement on parental leave concluded by BUSINESSEUROPE, UEAPME, CEEP and ETUC*. s.l.:Official Journal of the European Union L 68/13.

Directorate-General for Internal Policies, Policy Department C, 2012. *Gender Quotas in Management Boards*, Brussels: European Parliament.

Directorate-General for Research and Innovation, 2021. *Horizon Europe guidance on gender equality plans*, Bruxel: Comisia Europeană.

DM, 2024. *Salary - Universities and institutions of higher education*. [Interactiv]
Available at: <https://dm.dk/english/salary/universities-and-institutions-of-higher-education/>
[Accesat 29 07 2024].

Dobre, C. F., 2018. Women's Everyday Life in Communist Romania: Case Studies. *Analele Universității București. Limba și literatura română*, Volumul 67, pp. 35-51.

Dobson, A., 2015. Postfeminism, Girls and Young Women, and Digital Media. În: *Critical Studies in Gender, Sexuality, and Culture*. New York: Palgrave Macmillan, pp. 23-51.

- Dragomir, O. & Miroiu, M., 2001. *Lexicon Feminist*. Iași: Polirom.
- Dreber, A., Heikensten, E. & Săve-Söderbergh, J., 2022. Why do women ask for less?. *Labour Economics*, Volumul 78, p. <https://doi.org/10.1016/j.labeco.2022.102204>.
- Drumea, C. și alții, 2020. Gender Parity within the Gender—Sustainability Paradigm: A Case Study on Management Structures of the Romanian Academia. *Sustainability*, 12(3).
- Dye, T. R., 1995. *Understanding Public Policy*. 8th ed. New Jersey: Pearson/Prentice Hall.
- ECRI, 2019. *ECRI Report on Romania (fifth monitoring cycle)*, Strasbourg: Ecri Secretariat, Directorate General II, European Council.
- Elacqua, T. C., Beehr, T. A., Hansen, C. P. & Webster, J., 2009. Manager's beliefs about the glass ceiling: interpersonal and organizational factors.. *Psychology of Women Quarterly*, Volumul 33, pp. 285-294.
- Emmanuel, J. I., 2020. *Employee Motivation in the Workplace*. Abu Dhabi, Paper presented at the Abu Dhabi International Petroleum Exhibition & Conference.
- Equality and Anti-Discrimination Act, 2017. *Act relating to equality and a prohibition against discrimination*. s.l.:Published in LOV-2017-06-16-51.
- Ertl, B., Luttenberger, S. & Paechter, M., 2017. The Impact of Gender Stereotypes on the Self-Concept of Female Students in STEM Subjects with an Under-Representation of Females. *Frontiers Psychology*, Volumul 8, p. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2017.00703>.
- Erzberger, C. & Kelle, U., 2003. Making Inferences in Mixed Methods: The Rules of Integration. În: *Handbook of Mixed Methods in Social & Behavioural Research*. Thousand Oaks: Sage Publications, pp. 457-488.
- Espinosa, M. P. & Ferreira, E., 2022. Gender implicit bias and glass ceiling effects. *Journal of Applied Economics*, 25(1), pp. 37-57.
- EU Directive No.2381/2022, 2022. *Women on Boards Directive*. s.l.:The Official Gazeette of The Eurioean Union, 7.12.2022.
- Euro Cities, 2022. *The 100 Climate-Neutral and Smart Cities by 2030*. [Interactiv] Available at: <https://eurocities.eu/latest/the-100-climate-neutral-and-smart-cities-by-2030/> [Accesat 25 07 2025].
- European Commisions, 2019. *She Figures: 2018*, Brussels: Directorate-General for Research and Innovation.
- European Commission, 2021. *She figures 2021: Gender in Research and Innovation: Statistics and Indicators*, Brussels: Directorate-General for Research and Innovation.
- European Commission, 2022. *2022 Report on Gender Equality in the EU*, Brussels: European Union.

European Commission, 2025. *She figures 2024 – Gender in research and innovation – Statistics and indicators*, Brussels: Publications Office of the European Union.

European Institute for Gender Equality, 2024 b. *Gender Equality in Academia and Research - GEAR tool*. [Interactiv]

Available at: https://eige.europa.eu/gender-mainstreaming/toolkits/gear/legislative-policy-backgrounds/denmark?language_content_entity=en#:~:text=Denmark's%20Equal%20Treatment%20Act%20stipulates,on%20the%20basis%20of%20gender
[Accesat 21 04 2025].

European Institute for Gender Equality, 2024 a. *Gender Statistics Database, Women and Men in Decision-Making*. [Interactiv]

Available at: <https://eige.europa.eu/>
[Accesat 30 12 2024].

European Institute for Gender Equality, 2022. *Gender mainstreaming - Denmark*. [Interactiv]

Available at: https://eige.europa.eu/gender-mainstreaming/countries/denmark?language_content_entity=en#toc-references
[Accesat 06 01 2025].

European Institute for Gender Equality, 2023 a. *Gender Equality Index 2023: Towards a green transition in transport and energy*, Brussels: European Institute for Gender Equality.

European Institute for Gender Equality, 2023 b. *Indicators included in the domain of power, by EU Member State, 2023*, Brussels: European Institute for Gender Equality.

European Institute for Gender Equality, 2025. *Gender mainstreaming glossary*. [Interactiv]

Available at: https://eige.europa.eu/gender-mainstreaming/glossary#letter_s
[Accesat 25 07 2025].

European Parliament, 2008. *ELECTORAL GENDER QUOTA SYSTEMS AND THEIR IMPLEMENTATION IN EUROPE*, Brussels: European Parliament.

European University Association, 2022. *Women in university leadership – some progress but more to do*. [Interactiv]

Available at: <https://www.eua.eu/news/eua-news/women-in-university-leadership-some-progress-but-more-to-do.html?highlight=WyJyZWN0b3JzIl0=>
[Accesat 17 7 2024].

European University Association, 2021. *Despite gains, women still highly outnumbered by men as university leaders*. [Interactiv]

Available at: <https://eua.eu/news/645:despite-gains,-women-still-highly-outnumbered-by-men-as-university-leaders.html>
[Accesat 29 12 2021].

Eurydice, 2023 a. *Conditions of Service for Academic Staff Working in Higher Education*, s.l.: Eurydice.

Eurydice, 2023 b. *Management staff for higher education*, s.l.: Eurydice.

EVS, 2022. *EVS (2022). European Values Study 2017: Integrated Dataset (EVS 2017)*. s.l.:GESIS, Cologne. ZA7500 Data file Version 5.0.0, <https://doi.org/10.4232/1.13897..>

Faculty of Arts Committee for Equality and Diversity, 2019. *Terms of reference*. [Interactiv]
Available at:
https://medarbejdere.au.dk/fileadmin/www.medarbejdere.au.dk/hovedomraader/Arts/Udvalg_raad_og_naevn/Terms_of_Reference_Arts_Diversity_committee_2019.pdf
[Accessed 14 02 2025].

Feather, N. T. & Boeckman, R. J., 2007. Beliefs About Gender Discrimination in the Workplace in the Context of Affirmative Action: Effects of Gender and Ambivalent Attitudes in an Australian Sample. *Sex Roles*, Volumul 57, pp. 31-42.

Fiig, C. & Siim, B., 2012. Democratisation of Denmark: The Inclusion of Women in Political Citizenship. În: B. R. Ruiz & R. R. Marin, ed. *The Struggle for Female Suffrage in Europe*. E-Book: BRILL, pp. 61-67.

Fiig & Siim, 2007. *Democratisation of Denmark - the Inclusion of Women in Political Citizenship*, s.l.: Department of History, International and Social Studies, Aalborg University..

Folketinget, The Danish Parliament, 2024. *The Constitutional Act, Women in Parliament*. [Interactiv]
Available at: <https://www.thedanishparliament.dk/en/democracy/the-constitutional-act>
[Accessed 20 07 2024].

Folketinget, 2013. *The Danish Parliament*, Copenhagen: Communication Christiansborg Palace.

Folketinget, 2024. *The Gender Equality Committee*. [Interactiv]
Available at: <https://www.thedanishparliament.dk/committees/committees/the-gender-equality-committee>
[Accessed 30 12 2024].

Fougeyrollas-Schwebel, D., 2003. Feminism in the 1970s. În: C. Fauré, ed. *Political and Historical Encyclopedia of Women*. New York: Routledge.

Frederiksen, M. & Gundelach, P., 2022. Danish Values: How Special Are They?. În: R. Luijkx, T. Reeskens & I. Sieben, ed. *Reflections on European Values: Honouring Loek Halman's Contribution to the European Values Study*. doi:10.26116/09eq-y488: Open Press TiU.

Fritz, C. & van Knippenberg, D., 2018. Gender and leadership aspiration: The impact of work-life initiatives. *Human Resource Management*, 57(4), pp. 855-868.

Furtado, J. V., Moreira, A. C. & Mota, J., 2021. Gender Affirmative Action and Management: A Systematic Literature Review on How Diversity and Inclusion Management Affect Gender Equity in Organizations. *Behavioral Sciences*, 11(2), pp. 21-40.

Garcia, D. M., Desmarais, S., Branscombe, N. R. & Gee, S. S., 2010. Opposition to redistributive employment policies for women: The role of policy experience and group interest. *British Journal of Social Psychology*, 44(4), pp. 583-602.

Gartzia, L. & Ryan, M., 2021. The subtlety of gender stereotypes in the workplace: Current and future directions for research on the glass cliff. În: C. Tileagă, M. Augoustinos & D. K., ed. *The Routledge International Handbook of Discrimination, Prejudice and Stereotyping*. London: Taylor & Francis Group, pp. 58-72.

Gâscă G. F., Macarie F. C., 2023. The Impact of Gender Stereotypes on Women Representation in Higher Education. A Systematic Review, în Baba, C, Buftic, A, Matea, K., *Contribuția studenților doctoranzi la studiul administrației publice din România*, Accent, Cluj-Napoca, 978-606-561-240-2 (în curs de apariție)

Gâscă G. F., Macarie F. C., 2024. A Comparative Systematic Review of Indirect Forms of Gender Discrimination from Romania and Denmark among Higher Education Employees, *Journal of public administration, finance and law*, vol. 32, pp. 202-216

Gâscă G. F., Macarie F. C., 2025. Gender Differences in Employees' Motivation for Advancement in Romanian Higher Education, în Hințea, C., Balogh, M., *Fostering Local and Regional Innovation Through Partnerships – The Role of Universities*, Accent, Cluj-Napoca, 978-606-561-258-7

Gram, H. & Grøn, C. H., 2020. One of the Boys? Gender Similarities and Differences in Human Capital among Senior Civil Servants in Denmark. *Scandinavian Political Studies*, 43(4), pp. 241-263.

Guschke, B. L., Just, S. N. & Muhr, S. L., 2022. Organizational norms of sexual harassment and gender discrimination in Danish academia: From recognizing through contesting to queering pervasive rhetorical legitimization strategies. *Gender, Work and Organization, Early View*, Volumul <https://doi.org/10.1111/gwao.12924>.

Guvernul României, 2022. *Strategiei naționale privind promovarea egalității de șanse și de tratament între femei și bărbați și prevenirea și combaterea violenței domestice pentru perioada 2022-2027*. Monitorul Oficial: PARTEA I, Nr. 1239 bis/22.XII.2022.

Guvernul României, 2025. *Miniștrii guvernului*. [Interactiv]
Available at: <https://www.gov.ro/ro/guvernul/cabinetul-de-ministri>
[Accesat 26 07 2025].

Haerpfer, C. și alții, 2022. *World Values Survey Time-Series (1981-2022) Cross-National Data-Set: Data File Version 3.0.0*, Madrid, Spain; Vienna, Austria: JD Systems Institute; WVSA Secretariat.

Haerpfer, C. și alții, 2023. *World Values Survey Wave 7 (2017-2022) Cross-National Data-Set. Version: 4.0.0*, DOI: doi.org/10.14281/18241.18: World Values Survey Association.

- Hampson, S. C., 2018. Mothers do not make good workers: the role of work/life balance policies in reinforcing gendered stereotypes. *Global Discourse*, 8(3), pp. 510-531.
- Harwood, T. & Garry, T., 2003. An Overview of Content Analysis. *The Marketing Review*, 3(4), pp. 479-498.
- Hayes, A. R. & Bigler, R. S., 2013. Gender-related Values, Perceptions of Discrimination, and Mentoring in STEM Graduate Training. *International Journal of Gender, Science and Technology*, 5(3), pp. 254-280.
- Heilman, M. E., 2012. Gender Stereotypes and Workplace Bias. *Research in Organization Behavior*, Volumul 32, pp. 113-135.
- Hoff, T. & Lee, D. R., 2021. The gender pay gap in medicine: A systematic review. *Health Care Management Review*, 46(3), pp. 37-49.
- Holli, A. M. & Harder, M. M. S., 2016. Towards a Dual Approach: Comparing the Effects of Parliamentary Committees on Gender Equality in Denmark and Finland. *Parliamentary Affairs*, 69(4), pp. 794-811.
- Hotărâre nr. 441/2025, 2025. *Operaționalizarea Platformei naționale de raportare unică în învățământul superior*. Monitorul Oficial: nr. 398 din 5 mai 2025.
- Hultin, M., 2003. Hultin, Mia, Some Take the Glass Escalator, Some Hit the Glass Ceiling?: Career Consequences of Occupational Sex Segregation. *Work and Occupations*, 30(1), pp. 30-61.
- Hurley, D. & Choudhary, A., 2016. Factors Influencing Attainment of CEO Position for Women. *Gender in Management*, 31(4), pp. 250-265.
- Ichim, G., 2020 a. Organisational culture in Romania: The fine line between success and failure for women in academia. *Stanovništvo*, 58 (2), pp. 23-41.
- Ichim, G., 2020 b. *Discriminarea de gen în mediul academic. Transformări structurale pentru realizarea egalității de gen în mediul academic și științific ieșean*. Iași: Editura Universității "Alexandru Ioan Cuza" din Iași.
- Inglehart, R. & Welzel, C., 2005. Value Change and the Persistence of Cultural Traditions. În: *Modernization, Cultural Change and Democracy: The Human Development Sequence*. New York: Cambridge University Press, pp. 79-108.
- INS, 2021. *Recensământul populației și locuințelor: Rezultate definitive: Caracteristici etno-culturale demografice*. Romania: s.n.
- Institut for Menneske Rettigheder, 2021. *Report to the Danish Parliament 2020*. [Interactiv] Available at: <https://menneskeret.dk/udgivelser/beretning-folketinget-2020> [Accesat 30 12 2024].
- Institutul pentru cercetare al Universității din București, 2025. *The Gender Studies Platform*. [Interactiv]

Available at: <https://icub.unibuc.ro/the-gender-studies-platform/>
[Accesat 30 07 2025].

Inter-Parliamentary Union, 2024. *The Danish Parliament: Historical data for Percentage of women*. [Interactiv]

Available at: https://data.ipu.org/data-dictionary/current_women_percent
[Accesat 30 12 2024].

Ivancheva, M., Lynch, K. & Keating, K., 2019. Precarity, Gender and Care in the Neoliberal Academy. *Gender, Work and Organization*, 26(4), pp. 448-462.

Jongbloed, B. & De Boer, H., 2020. *Performance Agreements in Denmark, Ontario and the Netherlands Report for the project Evaluation of development contracts in Norwegian higher education*, Netherlands: Cener for Higher Education Policy Studies.

Kantola, J., 2008. 'Why Do All the Women Disappear?' Gendering Processes in a Political Science Department. *Gender, Work & Organization* Volume, 15(2), pp. 202-225.

Kapardis, M. K. & Spanoudis, G., 2024. Navigating Toward a Gender-Balanced Culture in Leadership Roles in Higher Tertiary Institutions. *Administrative Sciences*, 14(11), pp. 277-296.

Khaitan, T., 2017. Indirect Discrimination. În: K. Lippert-Rasmussen, ed. *Routledge Handbook of the Ethics of Discrimination*. Oxford: Routledge, pp. 30-41.

Khan, M. J., Arook, K. A. H., Nazir, N. & Nosheen, M., 2018. Attitude of Male and Female University Students Towards Gender Discrimination. *Pakistan Journal of Psychological Research*, 33(2), pp. 429-436.

King, E., Hebl, M., George, J. & Matusik, S., 2010. Understanding tokenism: antecedents and consequences of a psychological climate of gender inequity. *Journal of Management*, 36(2), pp. 482-510.

Koenig, A. M., 2018. Comparing Prescriptive and Descriptive Gender Stereotypes About Children, Adults, and the Elderly. *Frontiers in Psychology*, Volumul 9.

Kommissorium for Nat's diversitets, 2024. *Terms of reference*. [Interactiv]

Available at:
https://nat.medarbejdere.au.dk/fileadmin/nat.medarbejdere.au.dk/diversitets_ligestillingsudvalg/2024/Kommissorium_for_Nat_diversitets-og_ligestillingsudvalg_nov2024.pdf
[Accesat 14 02 2025].

Kommissorium: Health Ligestillingsudvalg, 2022. *Terms of reference*. [Interactiv]

Available at:
https://health.medarbejdere.au.dk/fileadmin/www.health.au.dk/ligestilling/Kommissorium_Ligestillingsudalget_HE_2022_ev.pdf
[Accesat 14 02 2025].

Kommissorium: Health Ligestillingsudvalg, 2024. *Gender-neutral language*. [Interactiv]
Available at: <https://health.medarbejdere.au.dk/kommunikation-og-events/koensneutralt-sprog>
[Accesat 14 02 2025].

Kurtulus, F. A., 2015. The Impact of Affirmative Action on the Employment of Minorities and Women: A Longitudinal Analysis Using Three Decades of EEO-1 Filings. *Journal of Policy Analysis and Management*, 35(1), pp. 34-66.

Kvinderådet, 2018. *Annual report 2018*, Copenhagen: Women's council in Denmark.

Larsen, A. T., 2005. From Feminist to Family Politics: Re-Doing Gender in Denmark after 1970. *NORA - Nordic Journal of Feminist and Gender Research*, 13(2), pp. 90-100.

Larsen, E., Manns, U. & Östman, A.-C., 2022. Gender-equality pioneering, or how three Nordic states celebrated 100 years of women's suffrage. *Scandinavian Journal of History*, 47(5), pp. 624-647.

LBK no 1069 of 2024, 29.9.2024. *Act on the right to leave and unemployment benefit in case of maternity*. Lovtidende A: Ministry of Employment, Norwegian Agency for Labor Market and Recruitment, no. 2024 - 7637.

LBK no. 156, 22/02/2019. *Promulgation of the Act on equal pay for men and women*. s.l.: Lovtidende A, Ministry of Employment, no. 2018-5945.

LBK no. 1575, 19/12/2022. *Proclamation of the Act on Equality between Women and Men*. Official Gazette A: Ministry of Digitalisation and Gender Equality, case number 2022-6451.

LBK no. 1678, 19/12/2013. *Proclamation of the Act on Equality between Women and Men*. Official Gazette A: Ministry of Gender Equality and Church, case no. 2013-967.

LBK no. 391 of 10/04/2024, 2024. *Executive Order on Universities Act*. Official Gazette A: Ministry of Education and Research, no. 24/2192.

LBK no. 572 of 28/08/1986, 28.08.1986. *Act on equal treatment of men and women with regard to employment*. s.l.: Lovtidende A, working min. 1st ID j.no. 1460-2.

LBK no. 695 of 22/06/2011, 2011. *Executive Order on Universities Act*. Official Gazette A: Ministry of Science, Technology and Innovation, Danish Universities and Buildings Agency, j.nr. 07-022865.

Lee, L. & Faulkner, W., 2010. Turning Good Policies Into Good Practice: Why is it so Difficult?. *International Journal of Gender*, 2(1), pp. 89-99.

Legea 1/2011, 2011. *Legea educației naționale*. Monitorul Oficial: nr. 18 din 10 ianuarie 2011.

Legea 111/2010, 2010. *Concediul și indemnizația lunară pentru creșterea copiilor*. Monitorul Oficial: nr. 830 din 10 decembrie 2010.

Legea 153/2017, 2017. *Lege privind salarizarea personalului plătit din fonduri publice*. Publicată în MONITORUL OFICIAL nr. 492 din 28 iunie 2017: Parlamentul României.

Legea 199/2023, 2023. *Învățământul superior*. Monitorul oficial nr. 614 din 5 iulie 2023: Parlamentul României.

Legea 202/2002, 2013. *Egalitatea de șanse și de tratament între femei și bărbați*. Monitorul Oficial: nr. 326 din 5 iunie 2013.

Legea 206/2004, 2004. *Buna conduită în cercetarea științifică, dezvoltarea tehnologică și inovare*. Monitorul Oficial: nr. 505 din 04 iunie 2004.

Legea 210/1999, 1999. *Concediul paternal*. Monitorul Oficial: nr. 654 din 31 decembrie 1999.

Legea 319/2003, 2003. *Statutul personalului de cercetare-dezvoltare*. Monitorul Oficial: nr. 530 din 23 iulie 2003.

Legea 53/2003, 2011. *Codul Muncii*. Monitorul Oficial: nr. 345 din 18 mai 2011.

Legea Educației Naționale, 1/2011. *Capitolul XI Managementul universitar*. s.l.:publicată în Monitorul Oficial, nr. 18, din 10.01.2011..

Lewis, P., Benschop, Y. & Simpson, R., 2017. Postfeminism, Gender and Organization. *Gender, Work & Organization*, 24(3), pp. 213-235.

Liben, L. S. & Signorella, M. L., 1980. Gender-Related Schemata and Constructive Memory in Children. *Child Development*, 51(1), pp. 11-18.

Lindsey, A. și alții, 2015. When do women respond against discrimination? Exploring factors of subtlety, form, and focus. *Journal of Applied Social Psychology*, 45(12), pp. 649-661.

Lippmann, W., 1922. *Public Opinion*. New York: Macmillan.

Lorber, J., 1994. *Paradoxes of Gender*. New Haven: Yale University Press.

Macarie, F., 2010. Women in Leadership Positions Withing Romanian Public Institutions. *Managerial Challenges of the Contemporary Society*, 1, pp. 101-107.

Macarie, F., Hîntea, C. & Mora, C. M., 2011. Gender and Leadership. The Impact of Organizational Culture of Public Institutions. *Transylvanian Review of Administrative Sciences* 7 (32), pp. 146-156.

Macarie, F. & Moldovan, O., 2011. Gender Discrimination in Management. În: *Gender Policies in Public Organizations*. Cluj-Napoca: EIKON, pp. 97-131.

Macarie, F. & Moldovan, O., 2012 a. Are Universities Role Models for Communities? A Gender Perspective. *Transylvanian Review of Administrative Sciences, Special Issue*, pp. 81-97.

Macarie, F. & Moldovan, O., 2012 b. Gender Discrimination in Management. Theoretical and Empirical Perspective. *Transilvanian Review of Administrative Science*, 35, pp. 153-172.

Macarie, F. & Moldovan, O., 2013. Overcoming the Glass Ceiling in Romanian Public Institutions: A Pilot Study Regarding Strategies Adopted by Female Managers. *Managerial Challenges of the Contemporary Society*, 5, pp. 126-134.

- Macarie, F. & Moldovan, O., 2015. Horizontal and Vertical Gender Segregation in Higher Education: EU 28 Under Scrutiny. *Managerial Challenges of the Contemporary Society*, 8 (1).
- Malik, N. I., 2011. Level of Job Satisfaction among University and College Men and Women Teachers. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(3), pp. 750-758.
- Manciu, V., Oriol, I., Tănase, M. L. & Raisa, D., 2015. A View from the Top: Romanian Women on the Board of Universities. *Journal of Entrepreneurship and Innovation*, 7.
- Martin, G. & Page, B., 2014. Testing Theories of American Politics: Elites, Interest Groups, and Average Citizens. *Perspectives on Politics*, 12(3), pp. 564-581.
- Maslow, A. H., 1943. A theory of human motivation. *Psychological Review*, Volumul 50, pp. 370-396.
- McKinnon, M. & O'Connell, C., 2020. Perceptions of stereotypes applied to women who publicly communicate their STEM work. *Humanities and Social Sciences Communications*, 7(160), pp. <https://doi.org/10.1057/s41599-020-00654-0>.
- McRobbie, A., 2004. Post-Feminism and Popular Culture. *Feminist Media Studies*, 4(3), pp. 255-264.
- Meeussen, L. & Van Laar, C., 2018. Feeling Pressure to Be a Perfect Mother Relates to Parental Burnout and Career Ambitions. *Frontiers in Psychology*, Volumul 9, p. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02113>.
- Menon, M. E., 2021. Transformational Leadership at Times of Crisis: The Case of School Leaders in Greece. *European Journal of Educational Management*, 4(1), pp. 1-11.
- Mihaiu, S. & Nițu, A., 2024. Situația socio-economică a romilor din România. Fenomenele de excludere socială și discriminare. În: S. Cace, E. Balica, S. Mihaiu & H. Mihai, ed. *Diferențe și incluziune asimetrică: discriminarea romilor*. București: Editura Pro Universitaria, pp. 40-83.
- Minister for Gender Equality, 2011. *2011 Perspective and Action Plan*, Copenhaga: Minister for Gender Equality.
- Ministerial Order 1443/2019, 2019. *Bekendtgørelse om stillingsstruktur for videnskabeligt personale ved universiteter (Ministerial Order on Job Structure for Academic Staff at Universities)*. Lovtidende A, 11.12.2019: Ministry of Education and Research.
- Ministerul Cercetării, Inovării și Digitalizării, 2022. *Strategia Națională de Cercetare, Inovare și Specializare Inteligentă 2022-2027*. [Interactiv]
Available at: <https://www.research.gov.ro/programe-nationale/strategia-nationala-de-cercetare-inovare-si-specializare-inteligenta-2022-2027/>
[Accesat 01 08 2025].
- Ministerul Educației și Cercetării, 2025. *Instituții de învățământ superior*. [Interactiv]
Available at: <https://www.edu.ro/institutii-invatamant-superior>
[Accesat 02 08 2025].

Ministerul educației, 2024. *PROIECT: Standarde minimale naționale necesare și obligatorii pentru conferirea titlurilor didactice de conferențiar și profesor din învățământul superior, a atestatului de abilitare, precum și a diplomei de doctor, propuse de CNATDCU*. [Interactiv]

Available at:

https://www.edu.ro/cons_pub_28_2024_propuneri_CNATDCU_standarde_minimale

[Accesat 29 07 2024].

Ministerul Familiei, Tineretului și Egalității de Șanse, 2024. *Egalitatea de șanse între femei și bărbați*. [Interactiv]

Available at: <https://mfamilie.gov.ro/1/egalitatea-de-sanse-intre-femei-si-barbati/>

[Accesat 26 07 2025].

Ministry of Gender Equality, 2010-2024. *Publications*. [Interactiv]

Available at: <https://www.digmin.dk/ligestilling/publikationer>

[Accesat 06 1 2025].

Ministry of Higher Education and Science, 2015. *Recommendations from the Taskforce for More Women in Research*, Copenhagen: Danish Ministry of Higher Education and Science.

Miroiu, A., 2001. *Introducere în analiza politicilor publice*. București: Editura Punct.

Miroiu, M., 1998. Feminismul ca politică a modernizării. În: A. Pippidi Mungiu, ed. *Doctrine politice*. Iași: Polirom, pp. 252-274.

Miroiu, M., 2004. *Drumul către autonomie: teorii politice feministe*. Iași: Polirom.

Mitchell, G. și alții, 1992. Reproducing gender in public places: Adults' attention to toddlers in three public locales. *Sex Roles*, 26, pp. 323-330.

Moldovan, O., Columban, A. & Macarie, F., 2019. *Gendered Biases in Student Evaluations of Teaching Abilities. An Experimental Approach..* Cluj-Napoca, Accent, pp. 247-256.

Moore, K. M., 1987. Women's Access and Opportunity in Higher Education: Toward the Twenty-First Century. *Comparative Education*, 23(1, Special Number (10)), pp. 23-34.

Morar-Vulcu, C., 2015. Becoming Dangerous: Everyday Violence in the Industrial Milieu of Late-Socialist Romania. *European History Quarterly*, 45(2), pp. 315-335.

Morley, L. și alții, 2018. Internationalisation and migrant academics: the hidden narratives of mobility. *Higher Education*, 76 (3), pp. 537-554.

Moser, C., Watkins, E. & N., B., 2024. Perceived social influence of allied men drives their ability to communicate respect to women in male-dominated fields. *Group Processes & Intergroup Relations*, 28(1), pp. 186-207.

Mosser, C. E. & Branscombe, N. R., 2023. Communicating Inclusion: How Men and Women Perceive Interpersonal Versus Organizational Gender Equality Messages. *Psychology of Women Quarterly*, 47(2), pp. 250-265.

- MozaiQ, 2022. *Raportul Național Campus Pride Experiențe LGBTQIA+ în mediul universitar din România*, București: Agra Print.
- Munn, Z., Tufanaru, C. & Aromataris, E., 2014. JBI's Systematic Reviews: Data Extraction and Synthesis. *The American Journal of Nursing*, 114(7), pp. 49-54.
- Muradoglu, M. și alții, 2022. Women—particularly underrepresented minority women—and early-career academics feel like impostors in fields that value brilliance. *Journal of Educational Psychology*, 114(5), pp. 1086-1100.
- Nadal, K. L. și alții, 2021. The legacies of systemic and internalized oppression: Experiences of microaggressions, imposter phenomenon, and stereotype threat on historically marginalized groups. *New Ideas in Psychology*, Volumul 63, p. 100895.
- National Statistical Committee of the Republic of Belarus, 2023. *Proportion of women among heads of higher education institutions*. [Interactiv]
Available at: [https://gender.belstat.gov.by/social/167?type=columnChart®=\(F\)](https://gender.belstat.gov.by/social/167?type=columnChart®=(F))
[Accesat 17 7 2024].
- Nielsen, M. W., 2014. Justifications of Gender Equality in Academia: Comparing Gender Equality Policies of Six Scandinavian Universities. *NORA - Nordic Journal of Feminist and Gender Research*, 22(3), pp. 187-203.
- Nielsen, M. W., 2016. Limits to meritocracy? Gender in academic recruitment and promotion processes. *Science and Public Policy*, 43(3), pp. 386-399.
- Nielsen, M. W., 2017. Scandinavian Approaches to Gender Equality in Academia: A Comparative Study. *Scandinavian Journal of Educational Research*, 61(3), pp. 295-318.
- Nielsen, V. L., 2015. Personal Attributes and Institutions: Gender and the Behavior of Public Employees. Why Gender Matters to not only “Gendered Policy Areas”. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 25(4), pp. 1005-1029.
- Nielsen, V. L. & Madsen, M. B., 2018. Token Status and Management Aspirations Among Male and Female Employees in Public Sector Workplaces. *Public Personnel Management*, 48(2), pp. 226-251.
- Nielsen, V. L. & Madsen, M. B., 2019. Gender diversity and management aspirations in public sector workplaces in Denmark. *Gender in Management*, 34(6), pp. 465-488.
- O'Brien, D. Z., 2015. Rising to the Top: Gender, Political Performance, and Party Leadership in Parliamentary Democracies. *American Journal of Political Science*, 59(3), pp. 1022-1039.
- Oprica, V., 2008. Gender Equality and Conflicting Attitudes Toward Women in Post-Communist Romania. *Human Rights Review*, Volumul 9, pp. 29-40.
- Ordin 3751/2015, 2015. *de aprobare a Metodologiei-cadru referitoare la procesul de stabilire și de alegere a structurilor și funcțiilor de conducere la nivelul instituțiilor din sistemul național de*

învățământ superior. Monitorul oficial nr. 336 din 18 mai 2015: Ministerul Educației și Cercetării Științifice.

Ordinul 6129/2016, 2017. *privind aprobarea standardelor minimale necesare și obligatorii pentru conferirea titlurilor didactice din învățământul superior, a gradelor profesionale de cercetare-dezvoltare, a calității de conducător de doctorat și a atestatului de abilitare*. Monitorul oficial nr. 123 din 15 februarie 2017: Ministerul educației naționale și cercetării științifice.

Ordonanța 137/2000, 31 august 2000. *privind prevenirea și sancționarea tuturor formelor de discriminare*. Monitorul Oficial nr 431: din 2 septembrie 2000.

Ordonanța 137/2000, Republicată 2013. *Privind prevenirea și sancționarea tuturor formelor de discriminare*. s.l.:MONITORUL OFICIAL nr. 166 din 7 martie 2014.

Ordonanța 158/2005, 2005. *Concediile și indemnizațiile de asigurări sociale de sănătate*. Monitorul Oficial: nr. 1074 din 29 noiembrie 2005.

Ordonanța de urgență 153/2024, 2024. *Stabilirea unor măsuri la nivelul administrației publice centrale*. Monitorul Oficial: nr. 1319 din 24 decembrie 2024.

Oshagbemi, T., 2003. Personal correlates of job satisfaction: empirical evidence from UK universities. *International Journal of Social Economics*, 30 (12), pp. 1210-1232.

Östlund, U., Kidd, L., Wengström, Y. & Rowa-Dewar, N., 2011. Combining qualitative and quantitative research within mixed method research designs: A methodological review. *International Journal of Nursing Studies*, 48(3), pp. 369-383.

Oxford Research, 2015. *International study on gender equality in research, For The Danish Council for Research and Innovation Policy*, Frederiksberg : Oxford Research.

Page, M. J. și alții, 2021. The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *BMJ*, 372 (71).

Pape, M., 2020. Gender Segregation and Trajectories of Organizational Change: The Underrepresentation of Women in Sports Leadership. *Gender & Society*, 34(1), pp. 81-105.

Pârjoleanu, R., 2020. Work Motivation Efficiency in the Workplace. *Postmodern Openings*, 11(4), pp. 293-309.

Parline, 2024. *Denmark - The Danish Parliament*. [Interactiv]
Available at: <https://data.ipu.org/parliament/DK/DK-LC01/elections/historical-data-on-women/>
[Accesat 20 07 2024].

Paustian-Underdahl, S. C., Sockbeson, C. E. S., Hall, A. V. & Halliday, C. S., 2024. Gender and evaluations of leadership behaviors: A meta-analytic review of 50 years of research. *The Leadership Quarterly*, 35(6), p. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2024.101822>.

Paxton, P., Hughes, M. M. & Barnes, T. D., 2021. *Women, Politics, and Power: A Global Perspective*. fourth edition ed. Lanham, Maryland; London: Rowman & Littlefield.

Pokorski, E., Brew, R. L. & Scheidel, T., 2024. The Impact of Social Pressure on High-Income Working Mothers In Academia. *Journal of Public Health Issues and Practices*, 8(1), pp. 224-231.

Pološki Vokić, N., Obadić, A. & Sinčić Ćorić, D., 2019. The Consequences of Gender Segregation in the Contemporary Work Environment: Barriers to Women's Employment, Development and Advancement. În: *Gender Equality in the Workplace*. Cham: Palgrave Pivot, pp. 61-73.

Powell, G. N. & Butterfield, A., 2015. The Glass Ceiling: What Have We Learned 20 Years on?. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(4), 306-326., 2(4), pp. 306-326.

QS Top Universities, 2025. *QS World University Ranking*. [Interactiv]
Available at: <https://www.topuniversities.com/world-university-rankings>
[Accesat 21 4 2025].

Quimby, J. L. & De Santis, A. M., 2011. The Influence of Role Models on Women's Career Choices. *The Career Development Quarterly*, 54(4), pp. 297-306.

Reilly, E. D., Awad, G. H., Kelly, M. M. & Rochlen, A. B., 2018. The Relationship Among Stigma Consciousness, Perfectionism, and Mental Health in Engaging and Retaining STEM Women. *Journal of Career Development*, 20(10), pp. 1-15.

Reshma, S., 2019. *Brave, Not Perfect..* London: Harper Collins Publishers.

Richter, K. P. și alții, 2020. Women Physicians and Promotion in Academic Medicine. *The New England Journal of Medicine*, 33(22), pp. 2148-2157.

Rodríguez-Naveiras, E., Morín, L., Aguirre, T. & Borges, A., 2025. Gender, perfectionism, and long-term goals in adolescents. *Quality & Quantity*, pp. <http://dx.doi.org/10.1007/s11135-025-02151-5>.

Rojas, M., Méndez, A. & Watkins-Fassler, W., 2023. The hierarchy of needs empirical examination of Maslow's theory and lessons for development. *World Development*, Volumul 165, p. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2023.106185>.

Roman, D., 2001. Gendering Eastern Europe: Pre-feminism, Prejudice, and East-West Dialogues in Post-Communist Romania. *Women's Studies International Forum*, 24(1), pp. 53-66.

România Durabilă, 2025. *Indicatori*. [Interactiv]
Available at: <http://agregator.romania-durabila.gov.ro/indicatori.html>
[Accesat 26 07 2025].

Ryan, M. K. și alții, 2016. Getting on top of the glass cliff: Reviewing a decade of evidence, explanations, and impact. *The Leadership Quarterly*, 27(3), pp. 446-455.

Ryan, M. K. & Haslam, A. S., 2008. The Road to the Glass Cliff: Differences in the Perceived Suitability of Men and Women for Leadership Positions in Succeeding and Failing Organizations. *The Leadership Quarterly*, Volumul 19, pp. 530-546.

Ryan, M. K. & Haslam, S. A., 2005. The Glass Cliff: Evidence that Women are Over-Represented in Precarious Leadership Positions. *British Journal of Management*, 16(2), pp. 81-90.

Salloum, C., Azzi, G., Mercier-Suissa, C. & Khalil, S., 2016. The rise of women and their impact on firms' performance. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 27(2-3), pp. 213-246.

Schofield, T. & Goodwin, S., 2005. Gender Politics and Public Policy Making: Prospects for Advancing Gender Equality. *Policy and Society*, 24(4), pp. 25-44.

School of Business and Social Sciences, 2024. *Terms of reference*. [Interactiv]
Available at: <https://bss.au.dk/en/about-aarhus-bss/organisation/research-equality-and-diversity-committee>
[Accesat 14 02 2025].

Segaard, S. B., Kjaer, U. & Saglie, J., 2023. Why Norway has more female local councillors than Denmark: a crack in the Nordic gender equality model?. *West European Politics*, 46(2), pp. 401-424.

Senatul Universității Babeș-Bolyai, 2020. *Hotărâre nr. 9470/13.07.2020 privind reorganizarea prin divizare a Centrului de Dezvoltare Universitară și Management al Calității*. Cluj-Napoca: Universitatea Babeș-Bolyai.

Senatul Universității Babeș-Bolyai, 2025. *Hotărâre nr. 83/16.06.2025 privind modificarea Regulamentului de organizare și funcționare al Centrului Qualitas*. Cluj-Napoca: Universitatea Babeș-Bolyai.

Shanghai Ranking, 2024. *Academic Ranking of World Universities*. [Interactiv]
Available at: <https://www.shanghairanking.com/rankings/arwu/2024>
[Accesat 21 04 2025].

Shukla, T., Das, M. & Nirban, V. S., 2022. The Persistence of Gender-blind Phenomena in Indian Science Academia. *Journal of International Women's Studies*, 24(1), p.
<https://vc.bridgew.edu/jiws/vol24/iss1/31/>.

Skewes, L., Skewes, J. C. & Ryan, M. K., 2019. Attitudes to Sexism and Gender Equity at a Danish University. *Kvinder, Køn & Forskning*, 28(1-2), pp. 71-85.

Skewes, L., Skewes, J. C. & Ryan, M. K., 2021. Attitudes to Sexism and the #MeToo Movement at a Danish University. *NORA - Nordic Journal of Feminist and Gender Research*, 29(2), pp. 124-139.

Skov, F., 2021. Science maps for exploration, navigation, and reflection-A graphic approach to strategic thinking. *PLoS One*, 16(12), p. e0262081. doi: 10.1371/journal.pone.0262081.

- Snyder, C., 2008. What Is Third-Wave Feminism? A New Directions Essay. *Journal of Women in Culture and Society*, 34(1), pp. 175-196.
- Song, L., Wang, Y. & Wei, J., 2007. Revisiting motivation preference within the Chinese context: an empirical study. *Chinese Management Studies*, 1(1), pp. 25-41.
- Spencer, S. J., Logel, C. & Davies, P. G., 2016. Stereotype Threat. *Annual Review of Psychology*, Volumul 67, pp. 415-437.
- Stage, A. K. & Aagaard, K., 2019. Danish universities under transformation: Developments in staff categories as indicator of organizational change. *Higher Education*, Volumul 78, pp. 629-652.
- Standard ocupațional 242230, 2023. *Expert în eglitatea de șanse*. s.l.:Agenția Națională pentru Egalitatea de Șanse între Femei și Bărbați.
- Statistics Denmark, 2022. *BEST4: Board members and managers by type, industry (DB07 19 grouping) and sex*. [Interactiv]
Available at: <https://www.statbank.dk/BEST4>
[Accesat 23 1 2024].
- Statistics Norway, 2024. *Database for Higher Education Statistics*. [Interactiv]
Available at: https://dbh.hkdir.no/dbh-old/statistikk/rapport.action?visningId=21&visKode=false&admdebug=false&columns=arstall&index=1&formel=401!8!402&hier=insttype!9!instkode!9!fakkode!9!ufakkode!9!st_kode&sti=¶m=insttype%3D11!9!arstall%3D2022!8!2021!8!2020!8!20
[Accesat 12 05 2024].
- Statistics Sweden, 2023. *Higher education. Employees in Higher education 2023*. [Interactiv]
Available at: <https://www.scb.se/publication/53921>
[Accesat 18 07 2024].
- Steen, K. & van Bueren, E., 2017. *Urban Living Labs: A living lab way of working*, Amsterdam: Amsterdam Institute for Advanced Metropolitan Solutions.
- Sthephens, N. M. & Levine, C. S., 2011. Opting Out or Denying Discrimination? How the Framework of Free Choice in American Society Influences Perceptions of Gender Inequality. *Psychological Science*, 22(10), pp. 1231-1236.
- Stritch, J. M. & Villadsen, A. R., 2018. The gender wage gap and the moderating effect of education in public and private sector employment. *Public Administration*, 4(690-706), p. 96.
- Sundaresan, S., 2014. Work-Life Balance – Implications for Working Women. *International Journal of Sustainable Development*, 7(7), pp. 93-102.
- Sunny, A. și alții, 2011. Learning to be leaders in higher education: What helps or hinders women's advancement as leaders in universities. *Educational Management Administration & Leadership*, 39(1), pp. 44-62.

Sweden Discrimination Act, 2008:567, 2008. *Capitolul 3 - Măsuri pozitive*.
s.l.:www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-
forfattningssamling/diskrimineringslag-2008567_sfs-2008-567.

Swedish Higher Education Authority, 2023. *An overview of Swedish higher education and research*. Johannesov: Swedish Higher Education Authority.

Swim, J. K., Aikin, K. J., Hall, W. S. & Hunter, B. A., 1995. Sexism and racism: Old-fashioned and modern prejudices. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68(2), pp. 199-214.

Swim, J. K. & Cohen, L. L., 1997. Overt, covert, and subtle sexism: A comparison between the Attitudes Toward Women and Modern Sexism Scales. *Psychology of Women Quarterly*, 21(1), pp. 103-118.

Tabassum, N. & Nayak, B. S., 2021. Gender Stereotypes and Their Impact on Women's Career Progressions from a Managerial Perspective. *IIM Kozhikode Society & Management Review*, 10(2), pp. 192-208.

Tănase, V., 2018. The (Non)existence of Equal Opportunity and Romanian Feminism at the End of the 19th Century and the Beginning of the 20th Century. *Romanian Journal of Historical Studies*, 1(2), pp. 54-64.

Taparia, M. & Lenka, U., 2022. An integrated conceptual framework of the glass ceiling effect. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 9(3), pp. 372-400.

Teampău, P., 2016. Women leaders and lead workers in communist Romania: a discursive approach. *Europolis, Journal Of Political Science And Theory*, 2(20), pp. 139-152.

Tech DEI Committee, 2024. *Terms of reference*. [Interactiv]
Available at:
https://tech.medarbejdere.au.dk/fileadmin/tech.medarbejdere.au.dk/Ligestillingsudvalg_equality_committee/Tech_DEI_Terms_of_reference.pdf
[Accesat 14 02 2025].

Thangal, T. B. T. și alții, 2021. Investigating Alderfer's Work Motivation Theory to Explore Work Burnout. *International Journal of Academic Research in Business & Social Sciences*, 11(11), pp. 401-417.

The Federal Glass Ceiling Commission, 1995. *Good for Business: Making Full Use of the Nation's Human Capital, A Fact-Finding Report*, Washington, D.C.: s.n.

Thomas, J. & Harden, A., 2008. Methods for the Thematic Synthesis of Qualitative Research in Systematic Reviews. *BMC Medical Research Methodology*, 8(45).

Times Higher Education, 2025. *Times Higher Education World University Rankings*. [Interactiv]
Available at: <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/latest/world-ranking>
[Accesat 21 04 2025].

- Tobler, C., 2005. *Indirect Discrimination: A Case Study Into the Development of the Legal Concept of Indirect Discrimination Under EC*. Antwerpen – Oxford: Intersentia.
- Turesky, M. & Warner, M. E., 2020. Gender Dynamics in the Planning Workplace. *Journal of the American Planning Association*, 86(2), pp. 157-170.
- U.S. Glass Ceiling Commission, 1995. *Good for Business: Making Full Use of the Nation's Human Capital*. Washington: DC: U.S. Government Printing Office.
- Ucaray-Mangitli, B. & Yildirim, S., 2023. Gender segregation in parliamentary committees of Turkey: Intermediary spaces of women's political representation. *Women's Studies International Forum*, Volumul 97, p. <https://doi.org/10.1016/j.wsif.2023.102681>.
- United Nations - Department of Economic and Social Affairs, Statistics Division, 2016. *Integrating a Gender Perspective into Statistics*. New York: United Nations publication.
- United Nations Development Program, 2022. *Human Development Reports, Gender Inequality Index*. [Interactiv]
Available at: <https://hdr.undp.org/data-center/thematic-composite-indices/gender-inequality-index#/indicies/GII>
[Accesat 18 07 2024].
- United Nations Development Program, 2023. *Human Development Reports, Gender Inequality Index*. [Interactiv]
Available at: <https://hdr.undp.org/data-center/thematic-composite-indices/gender-inequality-index#/indicies/GII>
[Accesat 18 07 2024].
- United Nations Development Program, 2025. *Goal 5: Gender Equality*. [Interactiv]
Available at: <https://www.undp.org/sustainable-development-goals/gender-equality>
[Accesat 25 07 2025].
- United Nations Development Programme, 2012. *Gender and Economic Policy Management Initiative - Asia and the Pacific: Gender-Responsive Policy Analysis*, Bangkok, Thailand: Asia-Pacific Regional Centre.
- United Nations, 2016. *Integrating a Gender Perspective into Statistics*. New York: United Nations publication.
- Universitatea Babeș-Bolyai, 2025. *Raportul Rectorului privind starea Universității Babeș-Bolyai din Cluj-Napoca în anul 2024*, Cluj-Napoca: Universitatea Babeș-Bolyai.
- Universitatea București, 2025 c. *Raportul Rectorului privind situația Universității din București în anul 2024*, București: Universitatea din București.
- Universitatea din București, 2022. *Plan de egalitate de gen 2022-2024*, București: Universitate din București.

- Universitatea din București, 2023. *Gender Equality Plan Implementation Internal Monitoring Report No. 1*, București: Universitatea din București.
- Universitatea din București, 2024 a. *Gender Equality Plan Implementation Internal Monitoring Report No. 2*, București: Universitatea din București.
- Universitatea din București, 2024 b. *Statistici și instrumente de colectare de date sensibile la gen*, București: Universitatea din București.
- Universitatea din București, 2025 a. *Proiectul Athena*. [Interactiv]
Available at: <https://gep.unibuc.ro/proiectul-athena/>
[Accesat 30 07 2025].
- Universitatea din București, 2025 b. *Gender Equality Plan 2025-2028*, București: Universitate din București.
- University of Copenhagen, 2024. *Monitoring Report 2024 - Action plan for gender equality and diversity 2022 2023*, Copenhagen: Shared HR - University of Copenhagen.
- Utoft, E. H., 2020. Maneuvering within postfeminism: A study of gender equality practitioners in Danish academia. *Gender, Work & Organization*, 28(1), pp. 301-317.
- Văcărescu, T. E., 2011. Uneven Curriculum Inclusion: Gender Studies and Gender IN Studies at the University of Bucharest. În: *Studies on Higher Education*. Bucharest: Unesco-Cepes, pp. 147-185.
- Walby, S., 2009. *Globalization and inequalities: Complexity and Contested Modernities*. London: SAGE Publications.
- Ward, K., Dragne, C. & Lucas, A. J., 2014. Women in Computer Sciences in Romania: Success and Sacrifice. *Journal of International Education and Leadership*, 4 (2).
- Welzel, C., Norris, P. & Inglehart, R., 2002. Gender Equalit and Democracy. *Comparative Sociology*, 1(3-4), pp. 321-345.
- Wilson, J. Z., Marks, G., Noone, L. & Hamilton-Mackenzie, J., 2010. Retaining a Foothold on the Slippery Paths of Academia: University Women, Indirect Discrimination, and the Academic Marketplace. *Gender and Education*, 22(5), pp. 535-545.
- World Economic Forum, 2023. *Global Gender Gap Report*, Geneva: World Economic Forum.
- Wrigley, B. J., 2009. Glass Ceiling? What Glass Ceiling? A Qualitative Study of How Women View the Glass Ceiling in Public Relations and Communications Management. *Journal of Public Relations Research*, 14(1), pp. 27-55.
- Yosopov, L. și alții, 2024. Failure Sensitivity in Perfectionism and Procrastination: Fear of Failure and Overgeneralization of Failure as Mediators of Traits and Cognitions. *Journal of Psychoeducational Assessment*, 42(6), pp. 705-724.

Yurdakul, G. & Arar, T., 2023. Revisiting Maslow's hierarchy of needs: Is it still universal content?. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, Volumul 33, pp. 1103-1130.

Zehnter, M. K., Manzi, F., Shrout, P. E. & Heilman, M. E., 2021. Belief in sexism shift: Defining a new form of contemporary sexism and introducing the belief in sexism shift scale. *PLoS ONE*, 16(3), p. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0248374>.