

UNIVERSITATEA DE STAT DIN TIRASPOL

Cu titlu de manuscris
C.Z.U.: 373.015 (043.3)

MIHĂILESCU NATALIA

MANAGEMENTUL ETICII ÎN INSTITUȚIA ȘCOLARĂ

531.01. TEORIA GENERALĂ A EDUCAȚIEI

Teză de doctor în științe pedagogice

Conducător științific:

**Andrițchi Viorica, doctor habilitat,
conferențiar universitar**

Autor:

CHIȘINĂU, 2019

©Mihăilescu, Natalia, 2019

CUPRINS

ADNOTARE (română, rusă, engleză)	4
LISTA TABELELOR.....	7
LISTA FIGURILOR.....	8
LISTA ABREVIERILOR.....	9
INTRODUCERE.....	10
1. REPERE TEORETICE ALE MANAGEMENTULUI ETICII LA NIVEL ORGANIZAȚIONAL	
1.1. Evoluția eticii ca știință a normativității morale	21
1.2. Definirea conceptului de management al eticii	34
1.3. Modele de analiză a comportamentului etic ca obiect al managementului eticii.....	46
1.4. Cultura etică – axiomă a managementului eticii la nivel organizațional.....	54
1.5. Concluzii la capitolul 1.....	64
2. FUNDAMENTE ALE MANAGEMENTULUI ETICII LA NIVEL DE INSTITUȚIE ȘCOLARĂ	
2.1. Configurarea praxiologică a managementului eticii în instituția școlară.....	66
2.2. Modelul pedagogic al managementului eticii în instituția școlară.....	74
2.3. Instrumente ale managementului eticii în instituția școlară.....	99
2.4. Concluzii la capitolul 2.	115
3. DEMERSUL EXPERIMENTAL ÎN DOMENIUL MANAGEMENTULUI ETICII ÎN INSTITUȚIA ȘCOLARĂ	
3.1. Constatarea nivelului inițial de dezvoltare a competenței de management al eticii a managerilor școlari.....	117
3.2. Formarea în context curricular a competenței de management al eticii a managerilor școlari	125
3.3. Valori experimentale ale formării competenței de management al eticii a managerilor școlari.....	130
3.4. Concluzii la Capitolul 3.....	137
CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI	139
BIBLIOGRAFIE.....	142
ANEXE.....	154
DECLARAȚIA PRIVIND ASUMAREA RĂSPUNDERII.....	159
CV-UL CANDIDATULUI.....	160

ADNOTARE

Mihăilescu Natalia, *Managementul eticii în instituția școlară. Teză de doctor în științe pedagogice, Chișinău, 2019.*

Structura tezei: Introducere, trei capitole, concluzii generale și recomandări, bibliografie din 157 de titluri, 2 anexe, 141 pagini de text de bază, 12 figuri, 6 tabele. Rezultatele obținute sunt publicate în 10 lucrări științifice.

Cuvinte-cheie: etica, etica organizațională, managementul eticii, valori ale managementului eticii, principii ale managementului eticii, cultura etică organizațională, mecanism managerial de dezvoltare a culturii etice în instituția școlară, instrumente ale managementului eticii, instituționalizarea eticii, competența de management al eticii.

Scopul lucrării: Fundamentarea teoretică și praxiologică a managementului eticii, elaborarea și validarea experimentală a modelului pedagogic al managementului eticii în instituția școlară, orientat spre dezvoltarea culturii etice organizaționale.

Obiectivele cercetării: 1) Analiza evoluției teoriilor etice, a eticii ca știință și a modelelor teoretice de analiză a comportamentelor etice; 2) Caracterizarea esenței și a evoluției conceptului de management al eticii; 3) Configurarea praxiologică a managementului eticii în instituția școlară; 4) Elaborarea și validarea experimentală a *Modelului pedagogic al managementului eticii în instituția școlară*; 5) Elaborarea și implementarea *Constructului curricular și a Demersului acțional al formării competenței de management al eticii a managerilor școlari*.

Noutatea și originalitatea științifică: 1) Elaborarea *Modelului pedagogic al managementului eticii în instituția școlară* în viziune integratoare, întemeiat pe valori și principii autentice și relevante domeniului de referință; 2) Elaborarea *Mecanismului managerial de dezvoltare a culturii etice* în instituția școlară, ca dimensiune metodologică a modelului; 3) Elaborarea *Constructului curricular și a Demersului acțional al formării competenței de management al eticii a managerilor școlari*; 4) Elaborarea constructului de validare prin experiment a mecanismului managerial de dezvoltare a culturii etice în instituția școlară, ca parte componentă a modelului; 5) Elaborarea *Referințialului de evaluare a competenței de management al eticii a managerilor școlari*.

Problema științifică importantă soluționată în cercetare: fundamentarea teoretică și praxiologică a managementului eticii și *elaborarea modelului pedagogic al managementului eticii* în instituția școlară în vederea dezvoltării culturii etice organizaționale.

Semnificația teoretică: 1) Modelul pedagogic al managementului eticii în instituția școlară în viziune postmodernă, integralistă, bazat pe un sistem de valori și principii autentice și relevante domeniului de referință; 2) Mecanismul managerial al dezvoltării culturii etice organizaționale; 3) Esența competenței de management al eticii și sistemul de competențe specifice ale managerilor școlari în domeniul managementului eticii, precum și referințialul de evaluare a acestora; 4) Sinteza valențelor teoriilor etice și a modelelor teoretice de analiză a comportamentelor etice; 5) Instrumentele manageriale de instituționalizare a eticii; 6) Esența culturii etice ca finalitate a managementului eticii la nivel organizațional.

Valoarea aplicativă: 1) Configurarea praxiologică a managementului eticii în instituția școlară; 2) Sistemul de competențe specifice ale managerilor școlari în domeniul managementului eticii; 3) Criteriile de evaluare a sistemului de competențe specifice ale managerilor școlari în domeniul managementului eticii; 4) Constructul curricular de formare a competenței de management al eticii a managerilor școlari; 5) Demersul acțional al formării competenței de management al eticii a managerilor școlari; 6) Constructul de valorificare și validare experimentală în domeniul managementului eticii în instituția școlară.

Implementarea rezultatelor științifice: Rezultatele teoretico-praxiologice ale cercetării au fost implementate în cadrul cursurilor de perfecționare a managerilor școlari, a cadrelor didactice de la Universitatea de Stat *B.P. Hașdeu*, în cadrul conferințelor internaționale și naționale, prin intermediul seminarelor științifico-metodologice cu managerii școlari, precum și prin intermediul publicațiilor științifice în revistele naționale de specialitate.

АННОТАЦИЯ

Михэйлеску Наталья, *Этика менеджмента в школьном учреждении*. Докторская диссертация по педагогическим наукам, Кишинев, 2019

Структура диссертации: введение, три главы, общие выводы и рекомендации, библиография из 157 наименований, 2 приложения, 141 страниц основного текста, 12 рисунков, 6 таблиц. Полученные результаты были опубликованы в 10 научных работах.

Ключевые слова: этика, организационная этика, этика менеджмента, ценности этики менеджмента, принципы этики менеджмента, механизм развития культуры этики менеджмента, инструменты этики менеджмента, институционализация этики менеджмента, организационная этическая культура, компетенция этики менеджмента.

Цель работы: Теоретические и праксиологические основы менеджмента этики, разработка и экспериментальная проверка модели менеджмента этики в общеобразовательном учреждении, ориентированной на развитие организационной этической культуры.

Задачи исследования: 1) Анализ эволюции теорий этики как науки и анализ теоретических моделей этического поведения; 2) Характеристика сущности и эволюции концепта менеджмента этики; 3) Праксиологическая конфигурация этического менеджмента в общем образовании в Республике Молдова; 4) определение концепта, разработка и экспериментальная проверка модели менеджмента этики в общеобразовательном учреждении; 5) Разработка структуры и внедрение учебного плана для развития конкретных компетенций у руководителей школ в области менеджмента этики; действия способствующие развитию конкретных компетенций у руководителей школ в области менеджмента этики.

Научная новизна и оригинальность: 1) Разработка модели менеджмента этики в общеобразовательном учреждении в интегративном видении, основанном на аутентичных и актуальных ценностях и принципах системы общего образования; 2) разработка механизма менеджмента развития этической культуры в общеобразовательном учреждении, являющейся составной частью модели; 3) Разработка учебного плана по формированию специфических компетенций у школьных менеджеров в области менеджмента этики, а так же разработка действий способствующих развитию конкретных компетенций у руководителей школ в области менеджмента этики. 4) Разработка концепции валидации путем эксперимента управленческого механизма развития этической культуры в общеобразовательном учреждении, являющейся составной частью модели; 5) Разработка справочного материала для оценки конкретных компетенций у руководителей школ в области менеджмента этики.

Важная научная проблема, решаемая в исследовании: теоретические и праксиологические основы менеджмента этики и разработка модели менеджмента этики в общеобразовательном учреждении с целью развития организационной культуры этики.

Теоретическая значимость: 1) модель менеджмента этики в общеобразовательном учреждении в постмодернистском видении, основанная на системе аутентичных ценностей и принципов, соответствующих области компетенции; 2) механизм развития культуры организационной этики; 3) сущность компетенции по менеджменту этики и система специфических компетенций руководителей школ в области менеджмента этики, а также система оценивания применимая к ним; 4) Синтез теорий этики и теоретических моделей для анализа этического поведения; 5) инструменты институционализации этики; 6) Сущность этической культуры как цель управления этикой на организационном уровне.

Прикладное значение: 1) Праксиологическая конфигурация менеджмента этики в общем образовании в Республике Молдова; 2) Система специфических компетенций руководителей школ в области этики менеджмента; 3) пособие по обучению и оценки системы специфических компетенций руководителей школ в области этики менеджмента; 4) Учебный план развития конкретных компетенций руководителей школ в области этического менеджмента; 5) Подготовка конкретных компетенций руководителей школ в области этического менеджмента; 6) Экспериментальная оценка и валидация в области этики менеджмента в общем образовании.

Внедрение научных результатов: Теоретико-методологические результаты исследования были внедрены в учебные курсы для руководителей школ, преподавателей из Государственного университета им. «Б.П. Хашдеу», на национальных и международных конференциях, через научно-методические семинары с руководителями школ, а также через научные публикации национального и международного уровня.

ANNOTATION

Mihăilescu Natalia, *Ethics management in the school institution*. Doctoral thesis in pedagogical sciences, Chişinău, 2019

Thesis structure: introduction, three chapters, general conclusions and recommendations, bibliography from 157 titles, 2 annexes, 141 pages basic text, 12 figures, 6 tables. The results obtained are published in 10 scientific papers.

Keywords: ethics, organizational ethics, ethics management, values of ethics management, principles of ethics management, managerial mechanism of development of ethical culture, tools of ethics management, the institutionalization of ethics, organizational ethics culture, competence of ethics management.

The purpose of the paper: theoretical and praxiological substantiation of ethics management, experimental elaboration, and validation of the model of ethics management in the general educational institution, oriented to the development of organizational ethical culture.

Objectives of the research: 1) the evolution analysis of ethical theories, ethics as a science and theoretical models of analysis of ethical behaviors; 2) characterization of the essence and evolution of the concept of ethics management; 3) praxiological configuration of ethics management in general education in Moldova; 4) definition of the concept, experimental elaboration, and validation of the model of ethics management; 5) the development and implementation of the curriculum for competence formation of the school leaders in the field of ethics.

Scientific novelty and originality: 1) development of the model of ethics management in the general educational institution, based on authentic and relevant values and principles of the general educational system; 2) development of the managerial mechanism of ethical culture development in general educational institution; 3) elaboration of the curriculum for the training of the specific competencies of school managers in the field of ethics management and the actional approach to the specific competencies training of school managers in the field of ethics management; 4) elaboration of the validation construction by experiment of the managerial mechanism for the development of the ethical culture in the general; 5) elaboration of the Referential for the evaluation of the school managers specific competences in the field of ethics management.

The important scientific problem addressed in the research: the theoretical and the practical values of ethical management, and the development of an ethics management model for an institution of general education, serving to the purpose of development of the ethical organizational culture.

Theoretical significance: 1) the model of ethics management in the general educational institution in postmodern and integralist vision, based on a system of authentic values and principles, relevant to the reference field; 2) the managerial mechanism of the development of organizational ethical culture; 3) the essence of ethics management competence and the system of specific competences of school managers in the field of ethics; 5) managerial tools of institutionalization of ethics; 6) the essence of ethical culture as the finality of ethics management at organizational level.

Applied Value: 1) praxiological configuration of ethics management in general education in the Republic of Moldova; 2) the system of specific skills of school managers in the field of ethics management; 3) referential training and evaluation of specific skills system of school managers in the field of ethics management; 4) curriculum construction of training of school managers specific skills; 6) the construction of experimental valorization and validation in the field of ethics management in general education.

Implementation of scientific results: the theoretical-methodological results of the research were implemented during the courses for school managers, teachers, at Cahul State University "B. P. Hasdeu", as well as presented during the national and international conferences, and disseminated through scientific-methodological seminars with school managers, as well as through scientific publications in national and international journals.

LISTA TABELELOR

1. Tabelul 3.1. <i>Referințialul de evaluare a nivelului inițial al competențelor specifice ale managerilor școlari în domeniul managementului eticii.....</i>	118
2. Tabelul 3.2. <i>Rezultatele sintetice pentru faza de constatare a experimentului.....</i>	123
3. Tabelul 3.3. <i>Constructul curricular de formare a competențelor specifice ale managerilor școlari în domeniul managementului eticii.....</i>	126
4. Tabelul 3.4. <i>Demersul acțional al formării competențelor managerilor școlari în domeniul managementului eticii.....</i>	128
5. Tabelul 3.5. <i>Rezultatele sintetice pentru faza de control a experimentului pedagogic.....</i>	135

LISTA FIGURILOR

1. Figura 1.1. <i>Coordonatele managementului eticii organizaționale</i>	42
2. Figura 1.2. <i>Demersul procesual al culturii organizaționale etice</i>	62
3. Figura 2.1. <i>Valori etice promovate în instituțiile de învățământ general</i>	72
4. Figura 2.2. <i>Principii etice promovate în instituțiile de învățământ general</i>	72
5. Figura 2.3. <i>Responsabilități în domeniul managementului eticii la nivel instituțional</i>	73
6. Figura 2.4. <i>Modelul pedagogic al managementului eticii în instituția școlară</i>	97
7. Figura 3.1. <i>Nivelul de dezvoltare a competențelor specifice ale managerilor școlari în domeniul managementului eticii (etapa de constatare)</i>	123
8. Figura 3.2. <i>Rezultate experimentale sintetice pentru faza de constatare (grupele martor)</i>	124
9. Figura 3.3. <i>Rezultate experimentale sintetice pentru faza de constatare (grupele de formare)</i>	124
10. Figura 3.4. <i>Nivelul de dezvoltare a competențelor specifice ale managerilor școlari în domeniul managementului eticii (etapa de control)</i>	135
11. Figura 3.5. <i>Rezultate experimentale sintetice pentru faza de control (grupele de formare)</i>	136
12. Figura 3.6. <i>Rezultate experimentale sintetice pentru faza de control (grupele martor)</i>	136
13. Figura 3.7. <i>Distribuția rezultatelor finale privind nivelul de formare a competențelor specifice ale managerilor școlari în domeniul managementului eticii (grupele martor)</i>	136
14. Figura 3.8. <i>Distribuția rezultatelor finale privind nivelul de formare a competențelor specifice ale managerilor școlari în domeniul managementului eticii (grupele de formare)</i>	136

LISTA ABREVIERILOR

ASPA - The International City/Country Management Association și American Society of Public Administration

CEMCȘ - Codul de etică al membrului comunității școlare

CO – Cultura Organizațională

ME - Managementul eticii

MECC - Ministerul Educației, Culturii și Cercetării

INTRODUCERE

Actualitatea și importanța temei. *Etica și morală* reprezintă permanențe ale vieții spiritual-umane. *Etica* este știința filozofică despre morală/ moralitate, iar *morală*, la rândul său, reprezintă ansamblul concepțiilor, ideilor, valorilor, principiilor, normelor și idealurilor care călăuzesc și reglementează conduita oamenilor, convertită în fapte și acțiuni sociale [36, p. 97].

Ca știință *etica* poate fi tratată, pornind de la esența valorilor, ca o formulare în judecăți a ceea ce este dat în cunoașterea morală – *relația axiomatică dintre valoare și obligație*, căci *trăirea valorii este cea care conferă valoare valorii* [156].

Or, omul este purtătorul **valorilor etice**, care vizează acte, atitudini și sentimente ale persoanelor, deoarece sunt liber-consimțite, persoanele au libertatea pe care o manifestă prin faptele lor. Valoarea etică este un „reglor” al vieții practice; natura valorii etice este una psihică, ea este rezultatul constituției noastre sufletești, scrie Vidam T. [88, p.104]. Valorile etice caracterizează comportamentul social și personal, coexistența membrilor unui grup sau unei comunități, ele devin valori ale relațiilor interpersonale. O particularitate esențială a statutului lor teoretico-practic complex și controversat este *dimensiunea normativă*. După dimensiunea normativă, unanim recunoscută, *dimensiunea finalistă, integratoare și integrativă*, certifică mai îndeaproape esența valorilor etice. Mai mult decât celelalte valori, ele își pot îndeplini funcția lor specifică de *transformare a negativului în pozitiv*, identificând noi posibilități de perfecționare a cursului vieții sociale și a propriei noastre naturi, evidențiază Vidam T. [88, p.114].

Tocmai acest domeniu al cunoașterii etice reprezintă ***etică aplicată*** - o sinteză specifică a eticii teoretice, aplicată în diverse domenii de activitate a omului [69, p.9].

O ramură a *eticii aplicate*, care studiază specificul manifestării moralei în activitatea profesională, reprezintă ***etica profesională***.

Odată cu dezvoltarea idealului educațional în domeniul activității pedagogice iau naștere reguli morale de care trebuie să se conducă cadrele didactice, conținutul acestora esențializând ***etica pedagogică***.

O alternativă metodologică *problemei eticii în educație* este argumentată de cercetătoarea Paniș A., care *fundamentează un nou concept în științele educației - pedagogia eticii*. În viziunea autoarei, o *pedagogie a eticii* nu are de făcut față numai unei separări între teoria și practica eticii, ci și fărâmițării disciplinelor respective. Pedagogia, în acest caz, *supune categoriile eticii unei analize critice* pentru a accede la o cunoaștere mai bună. *"Nu o etică de-a gata trebuie valorificată din punct de vedere pedagogic, ci în procesul educațional concret trebuie să se*

releve ce anume este important și adecvat din punct de vedere etic, subliniază autoarea" [73, p.463].

Precizăm că cercetarea noastră se încadrează în problematica **eticii organizaționale**, ce semnifică, după Crăciun D., perspectiva etică, fie implicită în comportament, fie enunțată explicit, a unei organizații / instituții; un set de principii și norme care trebuie să guverneze conduita tuturor membrilor unei organizații, atât la nivel individual, cât și la nivel colectiv [37, p.24].

Descrierea situației în domeniul cercetării și identificarea problemei de cercetare.

Managementul eticii este un concept nou pentru știința și practica managerială, puțin abordat în cercetările de specialitate din domeniul managementului general, insuficient explorat din perspectiva managementului educațional.

Unele aspecte ale managementului eticii la nivel organizațional sunt abordate în lucrările cercetătorilor: Menzel D. [117] argumentează *rolul managementului eticii în dezvoltarea unor instituții ale integrității*; Jeurissen R. [107] explică *procedurile manageriale orientate spre dezvoltarea unor „organizații morale”*; Rossouw G.J., Van Vuuren L.J. [124] argumentează *modelul și strategia managementului eticii în organizații*; Mureșan V. [69, 70] fundamentează *modelul teoretico-praxilogic al managementului eticii în organizații*; Gavrilescu L. [54] argumentează *rolul deciziei etice în dezvoltarea culturii etice a organizației*; Crăciun D. [37] elucidează *dimensiunile monitorizării aspectelor de etică în organizații*; Constantinescu M. [34] validează experimental un *sistem de mecanisme și instrumente de instituționalizarea a eticii*.

În R.Moldova problematica eticii și a managementului eticii este abordată în lucrările cercetătorilor: Cuznețov L. [38, 39, 40] argumentează *dimensiunea etică și deontologică în consilierea familiei, deduce acțiunile morale familiale ca factor decisiv al educației de calitate în contextul parteneriatului scoala-familie-comunitate*, explică *modul de afirmare a umanului în cadrul familiei*; Mândăcanu V. [62] fundamentează *etica pedagogică*; Callo T. [22] fundamentează *pedagogia practică a atitudinilor*; Andrițchi V. [4, 5, 6] fundamentează managementul resurselor umane în învățământ, definește *conceptul de climat etic* și propune *strategia de menținere a climatului etic în instituția școlară*; Cojocaru V. [32, 33] argumentează *oportunitatea formării și dezvoltării culturii manageriale în instituția preșcolară* și demonstrează că *un element esențial al culturii pedagogice a managerilor reprezintă comunicarea managerială*; Baciuc S. [10] fundamentează *conceptul de cultură a calității în instituțiile de învățământ*; Axentii I.A. [9] configurează *esența eticii pedagogice*; Paniș A. [73, 74, 75, 76] fundamentează *pedagogia eticii*; Guzman V. [58, 59] configurează *modelul dezvoltării culturii organizaționale în unitatea școlară* și propune *strategii de formare și*

menținere a culturii organizaționale; Silistraru N. [86] și Golubițchi S. [86] definesc *cultura profesională a cadrului didactic*; Capcelea V. [23, 24, 25, 26] esențializează conceptul de *etică și comportamentul civilizată etc.*

După Menzel D., *managementului eticii* reprezintă ansamblul acțiunilor întreprinse de manageri pentru a stimula formarea unei *conștiințe morale* și a unei *sensibilități etice* a angajaților, capabile să impregneze toate aspectele activității organizațiilor, urmărind dezvoltarea unor ***instituții ale integrității***, *promovarea și menținerea unei puternice culturi etice la locul de muncă, nu controlul și penalizarea comportamentului* [117, p. 97].

Managementul eticii, după Gavrilescu L., reprezintă managementul tuturor elementelor ce țin de viața morală a unei instituții. Autorul insistă în a nu confunda *managementul eticii* cu *etica managementului*, adică studiul problemelor etice ridicate de diferitele forme de management – managementul financiar, managementul personalului, managementul strategic, managementul calității etc. Managementul eticii, scrie Gavrilescu L., e mult mai general, ce trebuie, de asemenea, distins de „etica organizațională” în sens larg, adică de analiza problemelor etice din organizații, pentru a oferi clarificări normative și o orientare morală, utilizând pentru aceasta diferite teorii etice [54, p.319].

După Kaptein S.P. managementul eticii reprezintă una dintre disciplinele managementului, ce se ocupă de elaborarea acelor instrumente de conducere care contribuie la ***dezvoltarea etică a unei organizații*** [110, p.36].

Cercetătorul Mureșan V. dezvoltă conceptul de management al eticii până la *ansamblul activităților și măsurilor care urmăresc organizarea instituțională a eticii întru crearea unor organizații integre* [69, p.12]. În viziunea autorului, *managementul eticii* este o ramură a managementului unei organizații, *o formă de management care administrează programele etice ale unei instituții și instituționalizarea eticii în vederea dezvoltării calității instituției*.

Am putea defini succint *managementul eticii* ca acea formă de management care administrează programele etice ale unei instituții, scrie Mureșan V. [69, p.45]. Același autor susține ideea că la nivel procesual managementul eticii presupune: descrierea și analiza situației etice curente, determinarea situației dezirabile, decizia asupra măsurilor care trebuie luate pentru a o atinge, în perfectă concordanță cu celelalte forme de management [69, p.32].

Ultimul deceniu a impus cu insistență importanța luării în considerare a dimensiunii etice și în cadrul instituțiilor educaționale. Codul de etică, comitete de etică, decizii etice – toate acestea au primit formalizare. Este adevărat că aceste măsuri încă nu pot oferi rezultate spectaculoase, dar procesul este în evoluție, generând o nouă ramură a managementului educațional – ***managementul eticii în instituția educațională/de învățământ***.

Precizăm că Ministerul Educației, Culturii și Cercetării (MECC) în baza art. 135, alin. (6)-(8), din Codul Educației, a elaborat în anul 2015 *Codul de etică al cadrului didactic*, aprobat ulterior de Parlamentul Republicii Moldova [30], care reglementează raporturile profesionale ale cadrelor didactice și funcționează atât ca un *contract moral* între părinți / alți reprezentanți legali, elevi, copii, comunitatea locală și diferitele categorii de personal din sistemul de învățământ general și profesional tehnic responsabile de instruire și educație, cât și ca un sistem de standarde de conduită profesională, capabile să contribuie la coeziunea instituțională și a grupurilor de persoane implicate în activitatea educațională prin formarea și menținerea unui climat bazat pe cooperare și competiție după reguli corecte.

Pentru *managementul problemelor de etică profesională*, MECC a aprobat prin ordinul 1095, din 30.12.2016 *Regulamentul-tip de organizare și funcționare a Consiliului de etică al instituției de învățământ general* [83]. Conform Regulamentului, funcțiile de bază ale Consiliului sunt coordonarea și monitorizarea aplicării normelor de conduită morală și profesională de către cadrele didactice/ de conducere/ didactic auxiliar în instituție; consultarea și consilierea personalului din instituție în aplicarea principiilor și normelor de conduită morală și profesională.

Fiind un *cod de etică profesională/ etică pedagogică*, *Codul de etică al cadrului didactic* vizează/ se referă doar la două categorii de subiecți ai procesului educațional, ia în vizor doar comportamentul etic al cadrului didactic și, adiacent, al cadrului de conducere. Credem că abordarea unilaterală a problemelor de etică în instituția educațională, doar prin intermediul *Codului de etică al cadrului didactic*, nu poate conduce la rezultate bune pe dimensiunea dezvoltării *culturii etice a tuturor membrilor comunității școlare și a culturii etice organizaționale*.

În viziunea noastră, este necesară o abordare holistică, sistemică a managementului eticii la nivelul instituției școlare, cu implicarea conștientă și activă, responsabilizarea tuturor membrilor comunității școlare (cadre de conducere, cadre didactice, elevi, părinți, parteneri ai școlii), scopul final fiind un nivel înalt de *cultură etică*.

Prin analiză retrospectivă constatăm că managementul eticii la nivel de instituție școlară prezintă un șir de lacune, ce afectează procesul de promovare a valorilor și principiilor etice la nivel instituțional, precum și dezvoltarea culturii etice organizaționale. Această situație se menține ca rezultat al abordării unilaterale a eticii în instituția școlară, precum și caracterului nedeterminat al reperelor teoretico-praxiologice ale managementului eticii la nivel de instituție de învățământ general.

Studiul analitico-sintetic al cercetărilor științifice de ultimă oră, precum și al practicii manageriale, a permis să elucidăm câteva **contradicții** în problema vizată:

- Promovarea în învățământ a unor instrumente manageriale de instituționalizare a eticii la nivel de instituție școlară, precum *Codul de etică al cadrului didactic*, nefundamentat teoretic și nevalidat experimental, ce abordează unilateral problemele de etică în instituția educațională, face imposibilă atingerea unor rezultate bune pe dimensiunea dezvoltării *culturii etice a tuturor membrilor comunității școlare*, a *culturii etice organizaționale* – forța motrice a transformării instituției de învățământ în **instituție a integrității**.
- Implementarea unor acțiuni manageriale sistemice în domeniul managementului eticii în vederea dezvoltării culturii etice a membrilor instituției școlare este blocată de:
 - 1) caracterul nedeterminat al sistemului de valori și principii ale managementului eticii, specifice problematicii actuale ale unei instituții școlare;
 - 2) lipsa unui mecanism de management al eticii în instituția școlară, fundamentat științific și validat experimental;
 - 3) dezvoltarea insuficientă a competenței de management al eticii a managerilor școlari, în lipsa unui construct metodologic de formare clar, fundamentat științific și validat experimental.

Or, caracterul nedeterminat al reperelor teoretico-praxiologice ale managementului eticii la nivel de instituție de învățământ general afectează procesul de promovare a valorilor și principiilor etice la nivel instituțional întru formarea cu succes a culturii etice organizaționale. Situația respectivă a conturat **problema de cercetare**: *Care sunt reperatele teoretice și praxiologice ale managementului eticii la nivel de instituție școlară care să faciliteze formarea cu succes a culturii etice organizaționale?*

Obiectul cercetării: *managementul eticii la nivel de instituție școlară.*

Scopul cercetării: Fundamentarea teoretică și praxiologică a managementului eticii, elaborarea și validarea experimentală a modelului pedagogic al managementului eticii în instituția școlară, orientat spre dezvoltarea culturii etice organizaționale.

Obiectivele cercetării:

1. Analiza evoluției teoriilor etice, a eticii ca știință și a modelelor teoretice de analiză a comportamentelor etice.
2. Caracterizarea esenței și evoluției conceptului de management al eticii.
3. Configurarea praxiologică a managementului eticii în instituția școlară.
4. Elaborarea și validarea experimentală a *Modelului pedagogic al managementului eticii în instituția școlară*.
5. Elaborarea și implementarea *Constructului curricular de formare a competenței de management al eticii a managerilor școlari* și a *Demersului acțional al formării competenței de management al eticii a managerilor școlari*.

Ipoteza de cercetare:

Managementul eticii la nivel de instituție școlară va contribui la dezvoltarea culturii etice organizaționale, dacă:

- se va întemeia pe cele mai relevante valori teoretice, promovate de teoriile etice și modele de analiză a comportamentelor etice;
- va valorifica sistemul de valori și principii ale managementului eticii la nivel de instituție școlară;
- va fi implementat consecvent și continuu prin intermediul mecanismului managerial de dezvoltare a culturii etice, ca parte componentă a modelului pedagogic al managementului eticii în instituția școlară;
- va fi promovat de manageri școlari competenți, cu un sistem de competențe specifice formate în domeniul managementului eticii.

Metodologia cercetării:

- **teoretice:** documentarea, analiza și sinteza științifică, generalizarea și sistematizarea, abstractizarea și modelarea teoretică;
- **praxiologice și sociologice:** experimentul pedagogic trifazic, conversația, observarea, interviul, anchetarea, studierea documentelor manageriale;
- **hermeneutice:** interpretarea surselor teoretice și a datelor experimentului.

Noutatea științifică rezidă în:

- Elaborarea *Modelului pedagogic al managementului eticii în instituția școlară* în viziune integratoare, întemeiat pe valori și principii autentice și relevante domeniului de referință.
- Elaborarea *Mecanismului managerial de dezvoltare a culturii etice în instituția școlară*, ca dimensiune metodologică a modelului.
- Elaborarea *Constructului curricular de formare a competenței de management al eticii a managerilor școlari și a Demersului acțional al formării competenței de management al eticii a managerilor școlari*.
- Elaborarea constructului de validare prin experiment a mecanismului managerial de dezvoltare a culturii etice în instituția școlară, ca parte componentă a modelului.
- Elaborarea *Referințialului de evaluare a competenței de management al eticii a managerilor școlari*.

Problema științifică importantă soluționată în cercetare constă în *fundamentarea teoretică și praxiologică a managementului eticii și elaborarea modelului pedagogic al managementului eticii în instituția școlară în vederea dezvoltării culturii etice organizaționale.*

Importanța teoretică a cercetării rezidă în:

- modelul pedagogic al managementului eticii în instituția școlară în viziune postmodernă, integralistă, bazat pe un sistem de valori și principii autentice și relevante domeniului de referință;
- mecanismul managerial al dezvoltării culturii etice organizaționale;
- sinteza valențelor teoriilor etice și a modelelor teoretice de analiză a comportamentelor etice;
- abordarea culturii etice ca axiomă și finalitate a managementului eticii la nivel organizațional;
- instrumentele manageriale de instituționalizare a eticii;
- conceptul competenței de management al eticii și sistemul de competențe specifice ale managerilor școlari în domeniul managementului eticii, precum și referențialul de evaluare a acestora.

Valoarea aplicativă a lucrării este reprezentată de:

- configurarea praxiologică a managementului eticii în instituția școlară;
- sistemul de competențe specifice ale managerilor școlari în domeniul managementului eticii;
- referențialul de formare și evaluare a sistemului de competențe specifice ale managerilor școlari în domeniul managementului eticii;
- constructul curricular de formare a competenței de management al eticii a managerilor școlari;
- demersul acțional al formării competenței de management al eticii a managerilor școlari;
- constructul de valorificare și validare experimentală în domeniul formării competenței de management al eticii a managerilor școlari.

Rezultatele științifice înaintate spre susținere:

1. *Managementul eticii în instituția școlară* reprezintă un sistem coerent de acțiuni manageriale, bazat pe valori și principii ale etice și manageriale, prin care aspectele etice devin parte integrantă/ referențial valoric în activitatea tuturor membrilor instituției, orientate spre dezvoltarea culturii etice organizaționale.
2. *Valorile managementului eticii în instituția școlară – Binele, Umanismul și Individualitatea, Democrația, Libertatea, Dreptatea și Echitatea* – devin standarde etice în promovarea principiilor managementului eticii în instituția școlară: *principiul abordării*

sistemice și prospective; principiul valoric; principiul sinergetic; principiul respectului autonomiei, integrității, demnității umane; principiul corelării responsabilității individuale cu cea organizațională; principiul valorizării performanței în dezvoltarea etică individuală și organizațională.

3. În temeiul valorilor și principiilor managementului eticii funcționează *mecanismul managerial de dezvoltare a culturii etice în instituția școlară*, care cuprinde acțiunile manageriale oportune pentru dezvoltarea culturii etice în instituția școlară: 1) Diagnoza și prognoza; 2) Elaborarea Codului de etică al membrului comunității școlare/ instituției de învățământ; 3) Elaborarea strategiei de dezvoltare a culturii etice în instituția școlară; 4) Implementarea Strategiei de dezvoltare a culturii etice în instituția școlară; 5) Monitorizarea și evaluarea rezultatelor obținute; 6) Îmbunătățirea continuă a strategiei de dezvoltare a culturii etice în instituția școlară.

4. *Instituționalizarea eticii* reprezintă procesul de formare a culturii etice a instituției școlare, proces ce presupune existența unor mecanisme și instrumente manageriale prin care aspectele etice devin parte integrantă din activitatea școlii. Instituționalizarea eticii conduce la formarea *culturii etice*, pe care o definim drept *sistemul de valori și principii etice, împărtășite, interiorizate și asumate de către toți membrii instituției școlare, care determină comportamentul etic al acestora în interiorul și în afara instituției.*

5. Eficacitatea *Modelului managementului eticii la nivel de instituție școlară* este determinată de *competența de management al eticii*, ce reprezintă un sistem de cunoștințe, capacități, atitudini și valori ale managerilor școlari, mobilizate pentru soluționarea unor situațiilor semnificative pentru managementul eticii: *diagnoza și prognoza în domeniul managementului eticii; elaborarea Codului de etică al membrului comunității școlare/ instituției de învățământ; elaborarea strategiei de dezvoltare a culturii etice organizaționale; monitorizarea și evaluarea rezultatelor strategiei de dezvoltare a culturii etice organizațional; îmbunătățirea continuă a strategiei de dezvoltare a culturii etice organizaționale.*

Aprobarea rezultatelor științifice. Cercetarea s-a realizat în cadrul Institutului de Științe ale Educației, catedra *Psihopedagogie și Management Educațional*. Rezultatele teoretico-praxiologice ale cercetării au fost aprobate în ședințele catedrei *Psihopedagogie și Management Educațional*, în ședințele Consiliului Științifico-Didactic al Institutului de Științe ale Educației.

Implementarea rezultatelor științifice. Rezultatele teoretico-metodologice ale cercetării au fost implementate în cadrul cursurilor de perfecționare a managerilor școlari/a cadrelor didactice de la Universitatea de Stat *B.P.Hașdeu*, Cahul, în perioada anilor 2016-2018.

Modelul managementului eticii în instituția școlară, precum și mecanismul managerial al dezvoltării culturii etice organizaționale a fost implementat prin intermediul constructului curricular de formare a competenței de management al eticii a managerilor școlari în cadrul experimentului pedagogic, precum și prin intermediul a 5 seminare științifico-metodologice pentru managerii școlari din raionul Cahul.

Valoarea științifică a cercetării a fost confirmată în cadrul **conferințelor științifice internaționale**: *Climatul organizațional – factor de implementare a curriculumului școlar*. În: Materialele Conferinței Științifice Internaționale *Curriculumul școlar: provocări și oportunități de dezvoltare*, 2018, Chișinău: Institutul de Științe ale Educației; *Tehnologii manageriale pentru promovarea eticii în instituțiile școlare*. În: Materialele Conferinței Științifice Internaționale *Perspectivile și problemele integrării în spațiul european al cercetării și educației*, 2016, Cahul: Universitatea de Stat "Bogdan Petriceicu Hasdeu"; *Climatul etic – factor al motivației și satisfacției profesionale a cadrelor didactice*. În: Materialele Conferinței Științifice Internaționale *Institutul de Științe ale Educației: istorie, performanțe, personalități*, 2016, Chișinău: Institutul de Științe ale Educației; *Tendințe actuale în dezvoltarea științei manageriale*. În: Materialele Conferinței Științifice Internaționale *Școala modernă: Provocări și oportunități*, 2015, Chișinău: Institutul de Științe ale Educației; *Managementul educațional din perspectiva eticii*. În: Materialele Conferinței Științifice Internaționale *Eficientizarea învățământului – vector al politicilor educaționale moderne*, 2014, Chișinău: Institutul de Științe ale Educației.

Publicațiile la tema tezei: 5 articole în reviste științifice din Registrul Național al revistelor de profil, categoria C; 5 articole în lucrările conferințelor științifice internaționale; 1 articol în lucrările conferințelor științifice naționale.

Sumarul capitolelor tezei

În **capitolul 1**, *Repere teoretice ale managementului eticii la nivel organizațional*, se descrie evoluția teoriilor etice în retrospectivă, cu accent pe valorizarea din perspectivă actuală a teoriei virtuților/ etica virtuților, utilitarismului și, în special, a eticii datoriei – toate având o semnificație aparte pentru conceptul de management al eticii în instituția școlară. În temeiul sintezei valorilor promovate în cadrul teoriilor etice, se analizează evoluția eticii ca știință, cu accent pe esențializarea *eticii organizaționale*.

Continuând logica cercetării, urmează prezentarea sintetică a evoluției conceptului de *management al eticii*, susținută de analiza celor mai pertinente modele teoretice de analiză a comportamentelor etice din perspectiva predictorilor deciziilor etice în organizații: a) *caracteristici ale individului*; b) *caracteristici ale situației*; c) *caracteristici ale contextului*.

Se argumentează esența și valoarea culturii etice ca axiomă și finalitate a managementului eticii la nivel organizațional.

Capitolul 2, Fundamente ale managementului eticii la nivel de instituție școlară, debutează cu configurarea praxiologică a managementului eticii în instituția școlară, rezultate care au servit drept temelii pentru elaborarea *Modelului pedagogic al managementului eticii în instituția școlară.*

Având drept reper valorile promovate de teoriile etice, principiile generale ale eticii, principiile etico-profesionale generale, principiile etice de activitate profesională al cadrelor didactice, principiile educației în R.Moldova, principiile manageriale, precum și în baza rezultatelor experimentului diagnostic, au fost sintetizate *valorile și principiile managementului eticii la nivel de instituție școlară.* În temeiul reperelor teoretice, completate de rezultatele analizei documentelor naționale de politică educațională, susținute de rezultatele experimentului diagnostic, a fost argumentat următorul sistem de valori care ghidează managementul eticii în instituția școlară: *Binele, Umanismul și Individualitatea, Democrația, Libertatea, Dreptatea și Echitatea.*

Continuând logica cercetării, se argumentează că valorile managementului eticii la nivel de instituție școlară devin standarde etice de referință în promovarea *principiilor managementului eticii în instituția școlară:* Principiul abordării sistemice și prospective; Principiul valoric; Principiul sinergetic; Principiul respectului autonomiei, integrității, demnității umane; Principiul corelării responsabilității individuale cu cea organizațională; Principiul valorizării performanței în dezvoltarea etică individuală și organizațională.

Principiile managementului eticii la nivel de instituție școlară prezintă conjugarea a două dimensiuni: ***dimensiunea etică***, cu *principiile etice generale, principiile etico-profesionale generale, principiile fundamentale ale educației, principiile etice de activitate pedagogică;* precum și ***dimensiunea managerială***, cu principiile generale ale managementului educațional, principiile managementului culturii organizaționale și principiile managementului resurselor umane.

În contextul valorilor și principiilor managementului eticii, a fost elaborat *mecanismul managerial de dezvoltare a culturii etice în instituția școlară*, ca parte componentă a modelului. Acest mecanism descrie procesul de *instituționalizare a eticii*, care cuprinde acțiunile manageriale oportune pentru dezvoltarea culturii etice în instituția școlară: 1) Diagnoza și prognoza; 2) Elaborarea Codului de etică al membrului comunității școlare/ instituției de învățământ; 3) Elaborarea strategiei de dezvoltare a culturii etice în instituția școlară; 4) Implementarea Strategiei de dezvoltare a culturii etice în instituția școlară; 5) Monitorizarea și

evaluarea rezultatelor obținute; 6) Îmbunătățirea continuă a strategiei de dezvoltare a culturii etice în instituția școlară.

Pentru instituționalizarea eticii în instituția școlară se recomandă un șir de instrumente manageriale, valoarea cărora este analizată în paragraful 3 al acestui capitol.

În **capitolul 3**, *Demersul experimental în domeniul managementului eticii în instituția școlară*, se prezintă demersul experimental, scopul major fiind *validarea prin experiment a mecanismului managerial de dezvoltare a culturii etice în instituția școlară*, ca dimensiune praxiologică a modelului, având drept criteriu de bază *competența de management al eticii*, demonstrată de managerii școlari în procesul de soluționare a situațiilor semnificative, create în cadrul activităților de formare. Respectiv, în acest capitol se prezintă rezultatele constatării nivelului de formare a competenței de management al eticii a managerilor școlari, care au servit drept argument pentru formarea în context curricular a competenței de management al eticii a managerilor școlari în baza *Constructului curricular de formare a competenței de management al eticii a managerilor școlari și a Demersului acțional al formării competenței de management al eticii a managerilor școlari*.

Partea de **concluzii** prezintă structurat rezultatele investigaționale obținute, corelate cu tema, ipoteza, scopul și obiectivele tezei, cu evidențierea clară a contribuției personale, sublinierea semnificației teoretice și valorii practice a acestora, a impactului elaborărilor în dezvoltarea educației.

1. REPERE TEORETICE ALE MANAGEMENTULUI ETICII LA NIVEL ORGANIZAȚIONAL

1.1. Evoluția eticii ca știință a normativității morale

Termenul de **etică** provine de la cuvântul grecesc *ethos* - *morav, obicei, caracter*, reprezentând una din principalele ramuri ale filozofiei, ce se ocupă cu cercetarea problemelor de ordin moral, pentru a livra răspunsuri la întrebări precum: *ce este binele/răul? cum trebuie să ne comportăm?* În DEX etica este definită drept:

- știință care se ocupă cu studiul teoretic al valorilor și al condiției umane din perspectiva principiilor morale, esențializând rolul acestora în viața socială;
- obiect de învățământ care se ocupă cu studiul eticii;
- tratat (sau manual, carte) care cuprinde principiile de bază ale eticii;
- concepție etică, specifică unui filozof, unui scriitor etc.;
- totalitate a normelor de conduită morală care reglementează relațiile dintre oameni, precum și atitudinea lor față de societate, de o anumită clasă socială, de stat, de patrie, de familie etc. [42].

Logica cercetării ne-a determinat să analizăm mai amănunțit cele mai reprezentative **teorii etice**, promovate de-a lungul dezvoltării omenirii: **teoria virtuților/ etica virtuților**, **utilitarismul** și **etica datoriei** – toate având o semnificație aparte pentru conceptul de management al eticii.

1. *Virtue theory* – **etica virtuților** – reprezintă una din teoriile etice standard, o variantă actualizată a ideilor expuse de către Aristotel [7]. Este important să precizăm că Aristotel distinge *valorile-scop*, prețuite și urmărite pentru ele însele, și *valorile-mijloc*, prețuite și urmărite în vederea atingerii unor scopuri mai înalte. Spre exemplu, valoarea-scop, după Aristotel, este *fericirea*, întrucât toți oamenii vor în mod natural să fie fericiți și nimeni nu urmărește să dobândească fericirea ca mijloc pentru altceva, ci numai ca scop în sine. Însă pentru a fi fericit, omul are absolută nevoie de *sănătate*, de plăcerile firești ale vieții, de *bunăstare* și de *siguranța materială* a zilei de mâine, precum și de *independența* unui *cetățean liber*, stăpân pe propria voință și bucurându-se de anumite drepturi garantate.

Paradoxal, s-au schimbat timpurile, dar nu și sensul fericirii omenești, deoarece omul de astăzi conferă aceeași semnificație noțiunii de *fericire*, asemănătoare cu cea percepută de omul din timpurile lui Aristotel, căci noi prețuim aceleași valori. Deci, se schimbă timpurile, nu și valoarea-scop. Și astăzi pare a fi valabilă afirmația lui Aristotel că fericirea nu poate fi atinsă de către oamenii unilaterali și mărginiți, care urmăresc cu obstinație o singură formă de satisfacție

în viață, întrucât aceștia își definesc drept valoare-scop ceea ce nu poate fi decât *un mijloc în vederea fericirii* (avuția, puterea etc.).

În același timp, Aristotel susține că dezvoltarea virtuților etice este în avantajul fiecăruia dintre noi, întrucât numai calea virtuții, proprie *omului de caracter*, duce către o adevărată și meritată *fericire* – scopul sau *binele suprem* al existenței umane. Deci fericirea, în viziunea aristotelică, reprezintă *maxima actualizare a potenței din fiecare individ* sau *maxima realizare a umanității din fiecare*; fericirea este condiția stabilă a omului care dobândește și amplifică anumite valori-mijloc, numite de către Aristotel **virtuți** [7]. Aristotel distinge două tipuri de virtuți omenești:

- *virtuțile dianoetice*, ce țin de partea intelectuală a omului, se învață prin exercițiul minții și sunt utile mai ales în cariera profesională;
- *virtuțile etice*, dobândirea cărora presupune, pe lângă exercițiul rațiunii, și o îndelungată practică, un exercițiu stăruitor în acțiune.

Accentuăm particularitatea cea mai pregnantă a eticii aristotelice și anume că ea nu pune accent pe reguli sau norme, căci valorile, pentru că reprezintă ceva important și vrednic de prețuire, sunt intrinsec normative. Aristotel recomandă virtuțile etice sau valorile morale cardinale - *curajul, dreptatea, cinstea și mărinimia* - considerând că, prin îndelungata exersare a acestor virtuți, se formează *omul de caracter* care, prin natura lui dobândită, ca actualizare a potenței sale de umanitate se deprinde ori se obișnuiește să acționeze spontan numai potrivit acestor valori [Apud 37].

Astfel, Aristotel formulează un principiu etic general, de natură să ne orienteze în luarea deciziilor corecte - *automodelarea prin exercițiul a virtuților*, pe care îl apreciem ca pertinent în contextul managementului eticii într-o organizație. Virtutea, spune Aristotel [7], este calea de mijloc între două vicii, unul provocat de exces, celălalt de insuficiență, cunoscut ca *aurea mediocritas* sau ca regulă a „*căii de mijloc*”, acest principiu recomandă *evitarea oricărui exces în tot ceea ce facem*.

Aristotel abordează problematica eticii dintr-o perspectivă *teleologică*, ce urmărește să definească purtarea demnă și justă ca mijloc în vederea atingerii unui scop absolut - *fericirea*. În această viziune, fapta bună este aceea săvârșită de către omul virtuos, omul de caracter, în conformitate cu modelele exemplare de oameni desăvârșiți [Apud 37].

În limbajul filozofic actual, abordarea teleologică pune accentul pe *valorile-scop*, care orientează normele pe care le respectăm și deciziile noastre morale.

2. Utilitarismul [37] promovează o altă perspectivă, potrivit căreia fapta bună nu se definește prin intențiile care stau la originea ei sau prin scopurile urmărite de către agent, ci *prin*

efectele sau consecințele sale. Utilitariștii consideră că *bun* este omul care săvârșește mereu sau de cele mai multe ori fapte bune. Se precizează că fericirea înseamnă „dobândirea plăcerii și evitarea suferinței”, pe când nefericirea, asociată cu *răul*, înseamnă absența plăcerii și intensificarea suferinței. În viziunea utilitaristă moralitatea e în avantajul tuturor, întrucât deciziile și actele morale duc la maxima fericire (plăcere) a mai multor oameni. Utilitariștii enunță că ceea ce contează în evaluarea etică a faptelor noastre nu sunt intențiile care le-au generat, ci *rezultatele* cu care se soldează. Principiul utilitarist este cel al maximei fericiri (plăceri) pentru cât mai mulți, dar recunoaște faptul că *nu toate plăcerile sunt de aceeași valoare*: unele plăceri, îndeosebi cele spirituale, sunt superioare altora.

Spre exemplu, Sidgwick H. [129, p.42], reprezentant al utilitarismului, vine cu o definiție clasică a *eticii*, potrivit căruia etica este „*orice procedeu rațional prin care determinăm ceea ce ființele umane individuale trebuie (ought to) sau ceea ce este corect (right) - să facă ori să încerce să realizeze prin acțiune voluntară*”.

O distincție întrucâtva similară propun Crane A. și Matten D.: „Moralitatea (morality) privește normele, valorile și credințele inculcate în procesele sociale, care definesc binele și răul (right and wrong) pentru un individ sau o comunitate. Etica privește studiul moralității și aplicarea rațiunii la elucidarea regulilor și principiilor specifice care determină binele și răul în orice situație dată. Aceste reguli și principii se numesc *teorii etice*” [100, p.67].

În viziunea reprezentanților acestui curent, etica răspunde unor întrebări de genul: *Ce este binele? Prin ce se caracterizează faptele bune și cele rele? Cum trebuie să apreciem valoarea morală a unei acțiuni și a scopurilor sale?* Adică „*trebuie*”, „*se cuvine*”, „*e bine să faci*” într-un fel sau în altul – acesta este limbajul eticii, având un accentuat caracter prescriptiv. Evident, cu ajutorul acestui gen de folosire a limbii noi *nu descriem felul în care se comportă oamenii*, ci spunem *cum ar trebui să se comporte*.

3. Evidențiem ca valoroasă și teoria etică a lui Kant Im. [Apud 17, p.123-134] - etica datoriei. În concepția kantiană, oricât de benefice, consecințele actelor noastre sunt lipsite de orice valoare morală dacă sunt efectele unor gesturi accidentale sau dacă le săvârșim animați de motive și intenții egoiste. Pentru Kant I., *intenția*, nu consecințele actului, contează pentru stabilirea valorii sale morale. Reiese că valoarea morală a actelor noastre depinde exclusiv de intenția noastră de a respecta anumite norme sau reguli, care definesc comportamentul etic. Cu alte cuvinte, *suntem morali în măsura în care ceea ce ne călăuzește în actele noastre nu este dorința de a ne fi nouă cât mai bine*, ci dorința de a acționa conform anumitor reguli sau legi morale. Această viziune, în care *nu valoarea vizată legitimează norma morală*, ci, dimpotrivă, *respectul normei atrage după sine valoarea*, se numește *deontologism* [Apud 37].

Sistemul etic al lui Kant Im. se bazează pe convingerea că rațiunea este cea mai înaltă instanță a moralei. Morala kantiană s-a constituit pornind de la o reflexie asupra teoriilor morale istorice, de la constatarea că aceste teorii nu au putut fundamenta certitudinea unui stil de viață, a unui cod de comportament cu o orientare fermă, conform principiilor rațiunii. În scrierile etice ale lui Kant Im. identificăm marcharea *libertății* și a *demnității umane* de mare actualitate și astăzi [Apud 87, p.205]. După cum afirma Kant Im., orice lucru al naturii acționează după norme, legi și doar ființa umană are facultatea de a acționa conform reprezentării normelor, principiilor, adică doar ființa umană are o voință practică, iar atunci când rațiunea determină inevitabil voința, acțiunile acestei ființe sunt atât obiectiv cât și subiectiv necesare, adică voința alege numai ceea ce rațiunea, independent de înclinație, cunoaște ca practic necesar sau ca bun.

Evident, conformismul față de anumite reguli nu poate fi acceptat drept comportament moral. În concepția lui Kant regulile morale trebuie să prezinte două caracteristici esențiale: *universalitatea* și *necesitatea*. Legile morale trebuie să fie, în primul rând, universale, adică să aibă aceeași valabilitate pentru orice individ în calitate de ființă rațională. În al doilea rând, trebuie să fie necesare, adică să se susțină reciproc și să nu se contrazică între ele. Ideea centrală a eticii kantiene este că datoriile sau obligațiile morale se ivesc numai atunci când articulăm un standard de moralitate pentru orice ființă rațională [Apud 37].

În viziunea lui Kant, *logica* ne arată cum ar trebui să *gândim corect*; *morala* ne spune cum ar trebui să *acționăm corect*, chiar dacă nu întotdeauna reușim să facem acest lucru. Prin urmare, imperativul moral trebuie respectat tocmai pentru că nu ne este impus de către o autoritate exterioară, de către o forță străină, ci este formulat chiar de către propria noastră rațiune. Noi înșine știm ce trebuie să facem, fără să ne dicteze nimeni; de multe ori nu dăm ascultare propriei noastre rațiuni practice și greșim, cel mai adesea datorită slăbiciunii voinței noastre. Astfel, Kant îndeamnă să stabilim, mai întâi, principiul pe baza căruia acționăm – principiu pe care el îl numește „maximă” [Apud 87, p.212].

Un om acționează moralmente corect atunci când nu-și arogă sieși niște avantaje și privilegii în dauna celorlalți, ci recunoaște faptul că toți oamenii au, în egală măsură, dreptul de a beneficia de același tratament, susține Kant Im. *Datoria* trebuie să fie necesitate practică necondiționată a acțiunii, să fie valabilă pentru toate ființele, iar valoarea adevărată și inapreciabilă a unei voințe absolut bune constă în faptul că principiul acțiunii să fie *independent de toate influențele* unor motive contingente, pe care doar experiența le poate pune la îndemână [Apud 87, p.221]. Așadar, imperativul subliniat de Kant este următorul: acționează astfel ca să folosești umanitatea atât în persoana ta, cât și în persoana oricărui altuia, totdeauna în același timp ca scop, niciodată ca mijloc.

Credem important să evidențiem ideea kantiană conform căreia *omul este valoarea supremă*, al cărei preț nu poate fi nicicum evaluat în bani sau altcumva și care se cere respectată mai presus de orice. *Omul este un scop în sine, absolut, și tocmai de aceea nimeni nu poate acționa corect din punct de vedere etic, dacă îi tratează pe ceilalți numai ca pe niște mijloace pentru atingerea scopurilor sale personale* [Apud 37].

Calitatea esențială și definitorie a omului este *libertatea voinței raționale*, susține Kant Im. Ceea ce trebuie respectat în orice ființă umană este tocmai *capacitatea ei de a-și conduce comportamentul pe baza unor decizii conștiente*. Adică, e vorba de puterea noastră de a acționa, coordonată de rigoarea și disciplina rațiunii universale. Prin această idee Kant expune și argumentează cea mai profundă și cea mai originală dintre ideile sale etice: *a fi moral înseamnă să te supui propriilor tale reguli, neimpuse de nici o forță sau autoritate exterioară, cu condiția ca aceste reguli să fie validate de rațiune ca legi universal valabile, întrucât, prin aplicarea lor practică, umanitatea din fiecare individ, ca valoare supremă, este respectată și cel mai bine pusă în valoare* [Apud 37].

În sinteză, ideile kantiene afirma:

- Spațiul existențial și fundamentul al moralității este libertatea voinței autonome; ori de câte ori acționăm constrânși de o forță exterioară ne situăm în afara moralității.
- *Autonomia voinței* ne conduce pe calea moralității numai atunci când acționăm nu în vederea unor interese și avantaje proprii, în detrimentul altora, ci călăuziți de un principiu universal valabil. Acest principiu nu cere nimic altceva decât să recunoaștem umanitatea din oricare individ ca scop în sine sau valoare supremă; ori de câte ori îi tratăm pe ceilalți numai ca pe niște simple mijloace în folosul nostru nu suntem morali [Apud 37].

În acest cadru de referință constatăm că majoritatea teoriilor etice susțin libertatea voinței ca fundament al moralității. Acționăm moral numai atunci când ne supunem unei reguli venite dinăuntrul propriei noastre conștiințe, în măsura în care credem cu adevărat că oricine ar trebui să facă la fel, în orice împrejurări, deoarece așa este bine. Ca elemente de autolegiferare, normele morale trebuie să fie comparate, evaluate și ierarhizate. Aceste operații necesită o supraregulă sau o metanormă, ce arată întotdeauna calea *Binelui*. Și această regulă supremă este *principiul moral* – normă de maximă generalitate, care își propune să integreze și să coordoneze într-un sistem coerent diferitele reguli morale, oferind totodată un criteriu universal de decizie etică, justă într-o cât mai mare varietate de situații posibile [Apud 37].

Menționăm că toate aceste aspecte ale eticii pot constitui surse ale standardelor etice, conform cărora individul își poate judeca deciziile, intențiile și comportamentul său, dar și a celorlați membri ai organizației. Atât pentru organizații cât și pentru instituții de învățământ

aceste standarde sunt importante, deoarece ele pot fi valorificate în programe de socializare, dezvoltare, care au ca scop învățarea angajaților privind aspectele etice pe care trebuie să le promoveze în cadrul tuturor activităților.

Ideile centrale ale teoriilor etice, dezvoltate de-a lungul timpului, au servit drept surse de referință pentru cercetările ulterioare, care au dezvoltat conceptul de *etică* până la statutul de *teorie asupra moralei, știință a comportamentului moral, un ansamblu de prescripții sau reguli concrete* [45, p.219].

Acest ansamblu de norme în raport cu care un grup uman își reglează comportamentul, pentru a deosebi ce este legitim și acceptabil în realizarea scopurilor, este scoasă din tezaurul înțelepciunii morale și pusă în valoare de renumiți filozofi.

Astfel, Gusti D. [Apud 157], filozof și etician român, dezvoltă conceptul de etică până la *o știință care se adresează la problema voinței omenești, care trebuie să aibă în vedere tocmai această voință*. Ca știință normativă etica, după părerea lui Gusti D., se referă la valorizarea voinței sociale ca o activitate, ca proces de manifestare în vederea aprecierii scopurilor. Astfel că problema majoră a eticii, după Gusti D., o reprezintă voința, adică problema scopurilor și motivelor personale. Conștiința morală nu reprezintă doar un sentiment și judecată, ci pe ambele împreună, aflate într-o legătură reciprocă. Pe baza acesteia, filozoful studiază mecanismul, motivarea acțiunii morale și dinamismul ei teleologic, susținând că sufletește e posibilă o explicare cauzală numai pentru faptele petrecute, nu și pentru cele ce urmează să se petreacă.

O altă problemă în etica lui Gusti D. o reprezintă problema datoriilor morale ale personalității, deoarece pentru a-și atinge obiectivul propus, etica trebuie să descopere principiile și datoriile morale ce stau la baza realizării personalității.

Etica ca știință poate fi tratată, pornind de la esența valorilor, ca o formulare în judecăți a ceea ce este dat în cunoașterea morală – *relația axiomatică dintre valoare și obligație* [144], căci *trăirea valorii este cea care conferă valoare valorii* [156].

Deși existența valorii a fost contestată în domeniul cunoașterii științifice, ea a fost recunoscută în etică. Astfel, *valoarea etică* o putem împărți, ca fiind de natură: a) psihologică; b) logică; c) biologică; d) socială [36, p.140].

Prima teorie, cea de natură psihologică, afirmă că *valoarea etică* are o bază psihică, e rezultatul constituției noastre sufletești și depinde de dânsa [36, p. 141].

Kant Im., ca reprezentant al celei de a doua teorii, de natură logică, afirmă că experiența este ea însăși un rezultat al conceptelor intelectuale, ea nu poate servi pentru alcătuirea de valori absolute, or, valoarea etică trebuie să fie absolută, fără excepții, pentru a putea servi ca normă de acțiune [36, pp. 142-143]. Autorul este convins că valoarea morală nu poate fi determinată de un

principiu empiric sau de un sentiment empiric, ci de un principiu rațional *a priori*; valoarea morală este determinată de ideea *datoriei*. Valoarea etică este, în ultimă instanță, un imperativ, căruia trebuie să ne supunem cu toții [36, p.144].

Curentul biologism în etică, cel mai critic empirism, consideră viața ca suma tuturor valorilor morale, ca fiind cea mai mare valoare, și tot ceea ce tinde la conservarea ei are valoare. Unul din cei mai de seamă reprezentanți ai acestui curent este Spencer H., care consideră drept valoare etică tot ceea ce contribuie la maximum de viață, care e subordonat principiului maximei plăceri [Apud 144].

Trebuie să menționăm, în acest context de analiză, că un curent mai accentuat este cel *social-etic*. Această etică socială-universalistă este bazată pe doi factori: a) factorul teoretic; b) factorul practic. Factorul teoretic este trebuința de unitate, de înțelegere a indivizilor în societate, iar cel practic constă în nevoia de a lucra împreună, de a se bucura în comun de roadele muncii lor.

În acest fel, prin *valoarea eticii* se pot înțelege patru lucruri diferite [36]:

- a) stabilirea deosebiri dintre bine și rău, sau găsirea unui principiu care să determine conținutul moral al acțiunilor;
- b) baza cunoașterii noastre despre legea morală; în acest sens, valoarea morală arată izvoarele cunoașterii despre legea morală;
- c) sancțiunea legii morale, căci dacă legea e o poruncă pentru diferitele mișcări ale voinței noastre, se pune întrebarea cu ce drept se impune această poruncă;
- d) valoarea etică este considerată ca motiv al acțiunii.

O opinie aparte o are cercetătorul Velasque M., care afirmă că etica nu poate fi o știință, deoarece însăși știința este cea care ne oferă ajutor cu privire la comportamentul etic de care trebuie să dăm dovadă noi, omenirea. Pentru a înțelege mai bine ce este etica, Velasquez M. propune să se clarifice ce *nu este etica* [Apud 8, p.741], precizând:

- etica nu poate fi confundată cu sentimentele, deoarece sentimentele ne oferă informații despre deciziile luate de către noi, fie ele etice sau neetice, și din această cauză starea noastră emoțională se poate modifica;
- etica nu poate fi o religie cu toate că la baza eticii stau standarde etice; etica nu poate fi religie deoarece fiecare om, indiferent de religie, poate lua o decizie etică;
- etica nu este legislație pentru că un comportament etic nu semnifică respectarea unei anumite legi.

Pentru a consolida statutul eticii ca știință, Mureșan V. în cercetările sale susține că *etica* este studiul sistematic, bazat pe metode specifice, a fenomenului moral real în toată diversitatea

lui: datoriile morale specifice unor culturi, limbajul moral, psihologia morală, comportamentul moral real, metodele de decizie morală, valorile morale, virtuțile caracterului, comunicarea morală etc. Metodele eticii utilizate în acest studiu sunt și ele foarte variate: metode științifice, metode logico-lingvistice, filozofice, literare etc., scrie Mureșan V. [69, p.7].

Este notabil faptul că cele mai multe cercetări rezumă că **etica** este știință care se ocupă cu studiul teoretic al valorilor și al condiției umane din perspectiva principiilor morale și cu rolul acestora în viața socială; *etica este una dintre formele conștiinței sociale*.

Relațiile eticii cu filozofia au fost și rămân foarte strânse, dar, în același timp, se amplifică și legăturile ei cu noile științe sociale și umane (științele cognitive, științele minții, științele comunicării). Interesul sporit din ultimii ani al specialiștilor din diferite domenii (sociologie, filozofie, psihologie etc.) pentru cercetarea rolului factorului moral în activitatea multilaterală a indivizilor, grupurilor sociale și profesionale a condiționat formarea unui domeniu aparte al cunoașterii etice, numit **etică aplicată**, care exprimă o sinteză specifică a eticii teoretice (științei etice) și practicii umane. *Etica aplicată*, după părerea lui Mureșan V., consta în aplicarea teoriilor etice la teme de discuții concrete [69, p.9]. Astăzi etica aplicată are un sens mult mai larg, referindu-se la orice fel de utilizare a unor metode de raționare capabile să examineze critic și să evalueze problemele morale ale profesiilor, tehnologiilor, politicilor publice etc.: analiza conceptuală, echilibrul reflectat, fenomenologia, moralitatea comună etc.

Este rațional, în această ordine de idei, să elucidăm în cele ce urmează conceptul de **etică profesională** – o ramură a eticii aplicate, ce semnifică reflecția asupra aspectelor morale ale problemelor ridicate de domenii particulare (medicină, educație, afaceri publice, justiție, asistența socială, mass-media etc.). *Etica profesională este o parte a științei etice, care studiază specificul manifestării moralei în activitatea profesională* [43, p.65].

De rând cu principiile morale general umane (*bine, rău, datorie, libertate, responsabilitate, dreptate, echitate, cinste, sinceritate, demnitate etc.*), în procesul de muncă se formează și cerințe speciale, înglobate în conceptul *morală de muncă*, prin care se înțelege totalitatea normelor elaborate în experiența de viață a oamenilor și care permit ca activitatea de muncă să devină socialmente importantă [19, p.150]. Morală de muncă capătă întruchipare reală în activitatea profesională, iată de ce multă vreme morală de muncă și morală profesională erau considerate ca identice nu doar în conștiința de masă, dar și în literatura etică de specialitate. În cel mai general sens, orice morală profesională este și morală de muncă, dat fiind că cerințele morale fundamentale înaintate față de muncă – *conștiinciozitatea, spiritul de disciplină, responsabilitatea, inițiativa creatoare* etc. se referă la toate profesiile. Totuși conceptul de morală profesională nu poate fi identificat cu cel de morală de muncă [19, p.152].

Aceasta se explică prin faptul că în unele profesii există probleme specifice de natură morală, care, cu toate că pot fi atribuite și la problemele moralei de muncă, poartă „amprenta” pronunțată a respectivelor profesii (medicină, pedagogie, asistență socială etc.). Urmare a specificului problemelor, în unele profesii au fost create coduri profesionale cu cerințe morale înalte, menite să reglementeze responsabilitățile reprezentanților profesiei respective față de oamenii către care este orientată activitatea lor, precum și raporturile din interiorul grupului profesional. Este vorba, în primul rând, despre profesiile legate de dreptul de a dispune de securitatea vieții omului, precum sunt: profesiile din sfera deservirii sociale, educației, ocrotirii sănătății, protecției sociale, dreptului etc. Eficiența activității specialiștilor din aceste domenii este determinată nu doar de nivelul cunoștințelor și competențelor profesionale pe care le posedă, dar și de măsura în care ei dețin calitățile morale necesare pentru practicarea acestor profesii (dragostea de oameni, onestitatea, angajamentul, deschiderea, creativitatea, autoaprecierea adecvată, simțul dreptății, spiritul de sacrificiu etc. [19, p.155], de îndeplinirea la nivel a responsabilităților profesionale.

Totodată, *morala profesională exprimă, de rând cu calitățile morale ale reprezentanților unei sau altei profesii, și totalitatea de norme morale (datorii, cerințe, standarde) pe care societatea le înaintează în general față de aceste profesii.* Normele moralei profesionale sunt chemate să reglementeze atât relațiile din interiorul profesiei, cât și relațiile dintre grupul profesional și partea societății spre care este orientată activitatea acestui grup profesional. Or, morala profesională asigură conduita socialmente importantă din cadrul unei anumite profesii. Așadar, într-un sens general, *etica profesională se referă la reguli de conduită și la moduri de comportament proprii realizării scopurilor și responsabilităților unei profesii* [19, p.29].

Din perspectivă managerială, constatăm că tot mai clar se conturează astăzi o nouă paradigmă de organizare a muncii, în care **performanța** este corelată cu aspectul **etico-deontologic**. Astfel, dezbaterile actuale pun în evidență *noi accepțiuni pentru etică*: „arta de a reuși pe termen lung” sau „*etica = performanță + deontologie*” sau „etica este sinonimă cu eficacitatea și competitivitatea” [103, p.189]. După Cozma C., în cadrul dezvoltării contemporane *se conturează însemnătatea unei etici a praxis-ului pe domenii profesionale*, angajând în măsură sporită aspectele legate de *valoarea datoriei, de normativitate, de documente de reglementare*. Integrarea referențialului etico-deontologic în domeniul socioprofesional ajută la: conștientizarea limitelor acțiunii omului, ca bariere în fața ireparabilului; evitarea căderii în excese și înțelegerea valorii echilibrului; evitarea exagerării rupturilor, discontinuităților; conștiința necesității ordinii, armoniei, păcii, a corelării datoriilor cu drepturile, astfel garantându-se însăși evoluția pozitivă; cunoașterea potențialului distructiv sau (și) manipulator

din om față de partenerii și concurenții cu care relaționează, având conștiința imperativului apelului la cooperare, solidaritate, ajutor mutual, pentru o cauză comună a binelui [36, p.54].

Or, în prezent, se impune tot mai mult necesitatea de **calificare etico-deontologică a activității profesionale**, care să contribuie la asigurarea permanentă a unei calități maxime a lucrului efectuat, ceea ce în plan final se va reflecta pozitiv asupra dezvoltării întregii societăți, asupra formării unui mediu favorabil traiului pentru toți.

Etica profesională este un fenomen multidimensional, scrie Bulgaru M., ce se prezintă ca o totalitate de norme și principii ale activității profesionale în lucrul cu oamenii și pentru oameni; este înțeleasă ca măiestrie și stăpânire perfectă a profesiei; ca rezultat al aprecierii juste de către societate a activității specialistului; ca autodeterminare morală și cultură generală; ca orizont etic, cunoștințe, experiență și poziție de viață etc. Autoarea deduce că sub toate aspectele de definire, etica profesională:

- stabilește standardele conduitei specialiștilor, înglobate în calitatea înaltă a lucrului efectuat, în siguranța și eficiența serviciilor oferite;
- determină atitudinea omului față de datoria profesională;
- concretizează cerințele societății față de aspectele morale ale activității specialiștilor;
- asigură realizarea principiilor general umane în activitatea profesională a oamenilor, de a contribui la îndeplinirea cu succes a responsabilităților profesionale;
- ajută specialistul să evite greșelile, să aleagă direcția de conduită corectă, având ca repere valorile, principiile și normele elaborate de codurile etice ale fiecărei profesii, care și creează posibilități favorabile pentru luarea deciziilor privind cea mai adecvată acțiune [19, p.303].

Conștiința morală, integrată în activitatea oricărui specialist, se manifestă în formă de diferite interdicții sociale/profesionale, menite să prevină acțiunile inadmisibile din punctul de vedere al intereselor societății/ profesiei.

Astfel, în conținutul eticii, alături de noțiuni de valoare, precum: *dreptate, responsabilitate, sinceritate, libertate, înțelepciune, solidaritate, respect, onoare, demnitate, modestie, plăcere, fericire, omenie* etc. cu opușii lor, sunt integrate **norme și principii** care reflectă ceea ce trebuie să fie, reprezentând în felul acesta un ghid pentru buna acțiune. Or, etica are menirea de a forma reprezentările despre *cum trebuie să fie conduita omului*.

Dintr-o asemenea perspectivă, *etica apare ca știința nu despre ceea ce este, dar despre cuvenit*, despre ceea ce trebuie să fie, ce se dorește a fi/deveni omul și omenirea în înțeles de valoare-ideal întru depășirea stării existente, apreciate ca nesatisfăcătoare, concluzionează

Bulgaru M. [19, p.31].

După cum am menționat anterior, moralitatea este exprimată într-o măsură substanțială de categoria *datoriei*. Problemele privind „datoria”, ceea ce este bine, obligatoriu, sau privind modul în care trebuie trăită viața au început să fie reunite într-o învățătură numită *deontologie*. Odată cu apariția unei largi palete de ocupații profesionale, *deontologia s-a dezvoltat în mod deosebit în calitate de studiu al datoriilor și obligațiunilor morale particulare, în special al celor profesionale, al comportamentului cuvenit al specialistului în procesul exercitării profesiei sale* [25, p.113].

Este important, în aria problematicii abordate, să remarcăm că *datoria este valoarea morală imperativă, care exprimă ceea ce ar trebui să facem și ceea ce nu ar trebui să facem*, cere de la persoană/ specialist/ profesionist să-și învingă intențiile emoționale, subiective prin eforturi volitive și presupune că motivul de bază al acțiunii/ faptei sale trebuie să fie necesitatea obiectivă înțeleasă ca îndeplinire a datoriei. Caracterul imperativ al datoriei nu înseamnă însă reprimarea totală a individului, ci doar constrângerea dorinței sale situaționale actuale, care nu coincide cu interesele obștești. În îndeplinirea datoriei este reflectată prioritatea intereselor obștești față de cele personale, maturitatea socială a specialistului, nivelul înalt de dezvoltare a personalității lui. În plan general, datoria poate fi înțeleasă ca cerința de a urma idealurile binelui, dreptății, bunăstării sociale. Îndeplinirea datoriei reprezintă o condiție inevitabilă pentru succesul profesional al orișicărui specialist. Acest lucru va deveni însă posibil doar atunci când respectarea cerințelor înaintate de profesie se va transforma într-o obligativitate „în sine” (fără a fi impusă din exterior), într-o convingere internă profundă în necesitatea de a realiza anumite acțiuni, de a urma o anumită linie de conduită în activitatea sa. În alți termeni, datoria se prezintă ca o trăire internă a autoconstrângerii specialistului de a proceda în corespundere cu valorile principale ale profesiei și de a-și construi întreaga activitate profesională, toate raporturile, faptele în corespundere cu aceste valori, accentuează Bulgaru M., idee la care subscriem în virtutea unor obiective proiectate investigațional [19, p.170].

Odată cu dezvoltarea idealului educațional bazat pe respectul elevilor, pe natura lor firească, pe cunoașterea lor cât mai profundă, ideile etico-pedagogice obțin un nou nivel de dezvoltare. Astfel, în domeniul activității pedagogice iau naștere reguli morale de care trebuie să se conducă cadrele didactice. Conținutul acestora își găsesc reflectare în *etica pedagogică*. Ceea ce ține de etica pedagogică-profesională, au fost scrise o mulțime de lucrări, majoritatea insistând pe tactul pedagogic și stilul de comunicare pedagogic.

Etica pedagogică, după Ghiațau R. [57, p.76], vizează:

- dezvoltarea specificului moralei pedagogice;

- identificarea particularităților de organizare morală a activității pedagogului și caracterul moral al relațiilor pedagogului cu elevii/studentii;
- cercetarea problemelor etice ale activității pedagogice;
- stabilirea cerințelor față de comportamentul moral al pedagogului;
- descoperirea conținutului idealului moral;
- cercetarea problemelor moralității omenirii și reflectarea principiilor ei în normele moralei pedagogice;
- dezvoltarea motivației morale intrinseci în procesul activității pedagogice etc.

Cu referire la conceptul de *etică pedagogică*, Axentii I. susține că acesta *constituie compartimentul independent al eticii ca știință care studiază particularitățile moralei pedagogice, elucidează specificul realizării principiilor generale ale moralei în domeniul activității pedagogice, dezvăluie funcțiile, conținutul, principiile și categoriile ei fundamentale* [9, p.64].

Este important să evidențiem cercetarea realizată de Paniș A., care propune o alternativă metodologică *problemei eticii în educație* [73, p.463], fundamentând un nou concept în științele educației – ***pedagogia eticii***:

- care are ca obiect de studiu specific *dimensiunea funcțional-structurală* a eticii în instituția educației;
- este abordată metodologic din perspectiva finalităților specifice în dezvoltarea inteligenței etice a pedagogului;
- vizează *formarea-dezvoltarea personalității umane a elevului* prin valorificare a corelației teorie-aplicare;
- este conformă unor principii și legități specific;
- reglementează desfășurarea previzibilă a acțiunilor de valorificare a eticii la nivel de proces.

Autoarea precizează că este, de fapt, o *orientare a studiului eticii*, care încearcă să simuleze și să direcționeze un studiu independent, dezvăluind convingerea că problemele de *metodologie a eticii* și cele ale realității instituționale ale educației nu sunt exterioare, ci sunt gândite împreună în numeroase acte de educație actuale. Este o acțiune asupra unor sisteme de probleme, dincolo de ceea ce ar putea să reprezinte o disciplină aparte, ca filozofie.

Sarcina *Pedagogiei eticii* vine, în viziunea autoarei, din explozia cunoașterii care obligă la o selecție în funcție de anumite priorități. O pedagogie a eticii nu are de făcut față numai unei separări între teoria și practica eticii, ci și fărâmițării disciplinelor respective. Pedagogia, în acest caz, *supune categoriile eticii unei analize critice* pentru a accede la o cunoaștere mai bună. Deci,

nu o etică de-a gata trebuie valorificată din punct de vedere pedagogic, ci în procesul educațional concret trebuie să se releve ce anume este important și adecvat din punct de vedere etic, conchide autoarea. Pedagogiei eticii îi revin sarcini de importanță majoră pentru evoluția personalității și a societății, prin *organizarea și realizarea eficientă a proceselor* educaționale ce vizează etica, scrie Paniș A. [73, p.463].

Substanța investigațională a eticii și managementului cadrează cu problematica **eticii organizaționale**, ce semnifică, după Crăciun D., perspectiva etică, fie implicită în comportament, fie enunțată explicit, a unei organizații/instituții; un set de principii și norme care trebuie să guverneze conduita tuturor membrilor unei organizații, atât la nivel individual cât și la nivel colectiv [37, p.24]. Aceasta pentru că problematica eticii la nivel organizațional este adusă în discuție ori de câte ori deciziile și acțiunile noastre îi implică pe ceilalți, nu numai prin consecințele pe care le antrenează, ci și prin intențiile ce le animă și mijloacele care le facilitează.

Într-o lume postmodernă, analizele și evaluările conceptuale ale noilor realități generează un nou concept de **etică postmodernă**, ce corespunde dezvoltării societății umane într-o nouă fază istorică. Postmodernismul va reprezenta un nou mod de afirmare a moralei; *etica postmodernă se concentrează pe respingerea abordărilor de tip modernist și regândirea lor într-o altă manieră* [95, p.76].

Probabil, dezvoltarea unei *noi etici*, conformă cu timpurile de astăzi, își are punctul de plecare în criza morală care și-a făcut apariția în timpurile moderne, mai ales ultimul secol. Criza morală a lumii moderne are aspecte teoretice și practice ample, forme de manifestare concludentă în relațiile sociale și interumane. Un aspect practic ale cărui consecințe sunt imprevizibile este diferența dintre acțiune și rezultate, ceea ce a determinat o respingere a sferei de aplicare a regulilor morale [95, p.81].

O concluzie rezumativă despre conceptul de moralitate în lumea postmodernă este incapacitatea rațiunii de a rezolva problemele umanului. Certitudinea morală pe care proiectul modern a încercat să o impună într-o manieră universalistă, care legitimează *eul moral* și introduce un *cod etic* aprobat social nu a rezolvat, de fapt, marile probleme ale umanității și nici nu a soluționat situațiile de natură conflictuală ce au apărut. Efectul cel mai important pe care l-a determinat proiectul moral al rațiunii triumfătoare universale este raportul dintre rațiune și conștiință, acesta fiind ultimul impuls al responsabilității morale [88, p.74].

Lumea postmodernă respinge exhaustivitatea rațională, considerând **conștiința morală** ca o garanție în rezolvarea problemelor concrete, iar **responsabilizarea morală conștientă** este cel mai important deziderat postmodernist în domeniul eticii.

1.2. Definirea conceptului de management al eticii

Pentru știința managerială *managementul eticii* este un concept nou, insuficient abordat în cercetările de specialitate din domeniul managementului general și mai puțin explorat din perspectiva managementului educațional. Analiza literaturii de specialitate denotă că definițiile existente ale *managementului eticii* variază ca semnificație, având drept perioadă de referință ultimele doua-trei decenii.

Evidențiem ca importantă pentru constructul valoric al cercetării definiția dată de cercetătorul Menzel D.: managementul eticii reprezintă ansamblul acțiunilor întreprinse de manageri pentru a stimula formarea unei *conștiințe morale și a unei sensibilități etice*, capabile să impregneze toate aspectele activității organizațiilor. Autorul atenționează că managementul eticii urmărește *promovarea și menținerea unei puternice culturi etice la locul de muncă, nu controlul și penalizarea comportamentului personalului* [117, p.97].

Este necesar să dezvoltăm **instituții ale integrității**, scrie Menzel D., iar pentru a construi astfel de instituții, suntem obligați să ne bazăm pe managementul eticii. Acesta poate valorifica patru tipuri de strategii:

1. bazată pe *conformitate*, adică pe formularea și impunerea regulilor etice în instituție;
2. strategia *includerii în cost*, o viziune care tratează acțiunile neetice ca pe un factor de cost ce trebuie redus, minimizat sau eliminat;
3. strategia *învățării*, în care accentul e pus pe procesele de training etic și asimilare de dispoziții etice;
4. strategia *creării unei culturi organizaționale de natură morală* - aceasta fiind considerată cea mai promițătoare dintre toate, incluzându-le pe toate celelalte [117, p.157-159]. Anume această strategie o apreciem ca cea mai potrivită pentru instituțiile educaționale.

În opinia lui Jeurissen R., *managementul eticii* urmărește îmbunătățirea proceselor decizionale, a procedurilor și structurilor organizaționale, în așa fel încât activitățile organizației să fie cât mai mult legate de principiile etice; instrumentele utilizate în acest sens sunt codurile etice, auditul etic și alte strategii de conducere a organizației pe calea respectării moralității. Observăm că autorul definește conceptul prin evidențierea finalității tuturor acțiunilor manageriale în acest domeniu. Jeurissen R. realizează o plasare comparativă a managementului eticii în contextul altor discipline înrudite cu care, uneori, e chiar confundat, precum „etica aplicată” care ar fi de două feluri: o analiză a unor probleme etice specifice instituțiilor pentru a extrage învățăminte despre cum ar trebui să procedăm într-un caz sau altul pentru a putea spune că am respectat regulile morale, respectiv aplicarea eticii în organizații pentru a le îmbunătăți procesele decizionale, procedurile și structurile organizaționale, orientându-le activitățile tot mai

mult spre respectarea principiilor etice, aceasta constituind „managementul eticii” în viziunea autorului [107, p.50].

Credem necesar să evidențiem ideea autorului despre temeiurile managementului eticii: *unul bazat pe reguli* (coduri și proceduri de conformitate), *altul bazat pe valori*, adică pe **crearea unei culturi organizaționale morale** [107, p.51], *orientare adecvată/potrivită, în viziunea noastră, pentru instituțiile educaționale.*

În dezvoltarea acestei idei, Jeurissen R., vorbește de patru abordări posibile ale ideii de management al eticii:

- a) Prima e o abordare bazată pe *respectarea regulilor din codurile etice.*
- b) A doua e una formulată în *termeni de valori morale*: angajații sunt așteptați să vină cu noi soluții creative la problemele etice, într-un cadru normativ preexistent, accentul căzând pe crearea unei culturi instituționale și pe educarea etică.
- c) A treia abordare e una *integrativă*, în termeni de dialog cu beneficiarii, pentru a optimiza relația morală cu aceștia, dar le presupune și pe primele două.
- d) A patra e strategia *dialogului social* care poate da răspunsuri în cazurile în care oamenii ajung cu dificultate la o înțelegere, iar temele etice sunt foarte controversate. În această ultimă variantă, instituția și beneficiarii ei externi devin împreună responsabili de rezolvarea adecvată a problemelor, fiind necesară găsirea unor metode de *decizie etică* apte să antreneze și publicul larg, în mod democratic, precizează autorul [107, p.53].

Credem că pentru instituțiile școlare nu este valabilă implementarea aspectelor de etică pe baza *modelului de conformitate*, centrat pe reguli, norme, proceduri, sancțiuni, or, anume aceasta se întâmplă odată cu aprobarea *Codului de etică al cadrului didactic* [30], care apare, în acest sens, ca un instrument formal de instituționalizare a eticii în instituțiile școlare. E nevoie, presupunem, de dezvoltarea unor competențe specifice în domeniu și a unei culturi organizaționale etice.

Managementul eticii, după Gavrilăscu L., reprezintă managementul tuturor elementelor ce țin de viața morală a unei instituții. Autorul insistă în a nu confunda *managementul eticii* cu *etica managementului (management ethics)*, adică studiul problemelor etice ridicate de diferitele forme de management – managementul financiar, managementul personalului, managementul strategic, managementul calității etc. Managementul eticii, scrie Gavrilăscu L., e mult mai general și trebuie, de asemenea, distins de „etica organizațională” în sens larg, adică de analiza problemelor etice din organizații, pentru a oferi clarificări normative și o orientare morală, utilizând pentru aceasta diferite teorii etice [54, p.320].

Managementul eticii reprezintă una dintre disciplinele managementului ce se ocupă de elaborarea acelor instrumente de conducere care contribuie la *dezvoltarea etică a unei organizații*, precum și a acelor metode care pot fi utilizate spre a determina în ce direcție ar trebui să se dezvolte organizațiile.

Respectiv, managementul eticii e rezultatul impregnării tot mai vizibile a organizațiilor cu responsabilitate, privită însă nu ca un element de decor, ci ca o "condiție indispensabilă a existenței lor", iar o organizație demonstrează *responsabilitate morală* atunci când își subordonează interesele proprii interesului societății [110, p.125].

Cercetătorul Mureșan V. dezvoltă conceptul de management al eticii până la *ansamblul activităților și măsurilor care urmăresc organizarea instituțională a eticii și crearea unor organizații integre* [69, p.12].

În viziunea autorului, *managementul eticii* este o ramură a managementului unei organizații, *o formă de management care administrează programele etice ale unei instituții*. Aceste programe trebuie introduse în cazul în care sunt avantajoase pentru instituție, iar avantajele pot fi obținute doar pe termen lung, prin *includerea instituționalizării eticii în dezvoltarea calității instituției* [69, p.43].

În felul acesta deducem că managementul eticii se ocupă de elaborarea instrumentelor de conducere care contribuie la *dezvoltarea etică a unei organizații*, pentru a determina direcția de dezvoltare.

Am putea defini succint *managementul eticii* ca acea formă de management care administrează programele etice ale unei instituții, scrie Mureșan V. [69, p.45]. Același autor susține ideea că la nivel procesual managementul eticii presupune:

- descrierea și analiza situației etice curente,
- determinarea situației dezirabile,
- decizia asupra măsurilor care trebuie luate pentru a o atinge, în perfectă concordanță cu celelalte forme de management [69, p.32].

Cercetătorii atenționează că astăzi este nevoie ca organizațiile să acorde atenție nu numai responsabilității lor sociale, ci și responsabilității lor morale, tradusă în aspecte ce țin de managementul eticii. În acest fel organizațiile pot deveni, cu adevărat, responsabile, îmbinând sfera responsabilității sociale cu sfera managementului eticii, preponderent axată pe îndeplinirea unor datorii morale [34, p.85].

Specificul acestei noi activități manageriale rezidă într-un *sistem de management etic*, care cuprinde, într-o formulă funcțională, toate elementele de mai sus și nu doar comitetele etice. Structura care preia sarcina managementului „programelor etice“ e *Biroul de etică*, care nu e

identic cu „comitetul de etică“. *Comitetul de etică* e un fel de legislativ moral, iar *Biroul de etică* e un fel de executiv. Crearea unei *infrastructuri etice* parcurge următoarele etape:

1. Analiza situației curente (evaluarea riscurilor etice, evaluarea maturității etice a organizației).
2. Dezvoltarea politicilor și instrumentelor de etică (cod de etică, cod de conduită, misiune, declarație de valori, politici detaliate pe domenii).
3. Implementarea și dezvoltarea unor politici de conformitate.
4. Crearea unei culturi etice (conștientizarea problemelor de etică în organizație prin *mentoring*, *coaching*) la toate nivelurile, formarea abilităților de gestionare a problemelor de etică, stimularea angajaților pentru a adopta un comportament etic).
5. Monitorizarea respectării politicilor și procedurilor etice.
6. Evaluarea performanței etice a organizației și îmbunătățirea continuă [34, p.76].

Cu certitudine, un sistem instituțional de *management etic* presupune susținere managerială a programului etic din partea conducerii instituției, în mod deschis și sincer; fixarea unor scopuri pozitive, adecvate și tangibile și monitorizarea atingerii acestora.

MacNamara C. în ghidul său de *management etic* precizează că o matură distribuire a rolurilor și responsabilităților într-o instituție care ia în serios managementul eticii ar presupune unele schimbări instituționale:

- *Directorul* instituției să sprijine efectiv programele etice, căci dacă acesta nu crede în ele, sunt puține șanse de reușită. Acesta trebuie să constituie un *comitet de etică*, având rolul de a supraveghea derularea programului de *management etic*, inclusiv politicile și procedurile cu pregnant caracter moral, și să rezolve dilemele și conflictele morale care pot sufoca atmosfera într-o instituție.

- Se recomandă a fi desemnată persoana *responsabilă de soluționarea problemelor etice*, de rezolvarea litigiilor morale prin interpretarea înțeleaptă a politicilor și procedurilor și printr-un contact strâns cu personalul și beneficiarii [150].

Constatăm, astfel, că pentru managementul eticii la nivel instituțional este nevoie de:

- *Structură instituțională*: o comisie de etică la nivelul managementului superior al instituției, precum și un comitet de audit etic.
- *Standarde*: o declarație de valori asumate, care să conțină valorile morale ce formează filozofia instituției și codul de conduită etică.
- *Comunicare*: standardele sunt inutile dacă nu sunt cunoscute, asumate, respectate.

- *Training*: organizat în formule foarte variate, având ca scop cunoașterea standardelor, interiorizarea lor și formarea gândirii morale independente, concluzionează Mureșan V. [69, p.56].

Or, finalitatea *managementului etic* reprezintă „organizația morală”. În acest context, MacNamara C. caracterizează o „organizație morală” ca fiind aceea care respectă cel puțin următoarele patru principii:

1. Interacționează firesc cu beneficiarii, iar regulile ei de bază fac din *binele* beneficiarilor parte a binelui propriei instituții.
2. Membrii instituției sunt extrem de sensibili la tema *imparțialității*: regulile lor de bază stipulează că interesele altora contează la fel de mult ca și propriile interese.
3. *Responsabilitatea* e privită ca fiind mai degrabă individuală decât colectivă; membrii acesteia asumându-și responsabilitatea personală pentru acțiunile instituției.
4. Membrii instituției își privesc activitățile în termeni de obiective; obiectivul e un mod de operare care e foarte prețuit de membrii instituției și care îi leagă de mediul extern [150].

Evident, toate aceste aspecte demonstrează un stadiu avansat în evoluția managementului etic în instituții.

Cu referire la *progresul etic* al organizațiilor, de-a lungul timpului au fost propuse mai multe modele. Unii autori vorbesc de patru etape în evoluția managementului eticii [72, p.40]:

- etapa inițială a conștientizării etice,
- etapa raționării etice (proceduri și criterii de luare a deciziilor),
- etapa acțiunii etice,
- etapa leadership-ului etic (promovarea unei angajări și culturi etice).

Alții neagă ideea de evoluție și preferă o abordare comprehensivă, cu strategii diverse care se completează reciproc [79, p.754].

Considerăm oportun să analizăm evoluția *tipologiei managementului eticii* în concepția lui Rossouw G. și Van Vuuren L. Autorii pleacă de la constatarea făcută de mai mulți experți precum că "organizațiile cunosc un proces de evoluție în sensul managementului performanței etice" [124, p.395]. Astfel, Rossouw G.J. și Van Vuuren L.J. identifică *cinci etape* ale evoluției managementului etic într-o organizație, fiecare reprezentând o strategie de a gândi managementul vieții etice a organizației, începând cu situația în care se ignoră total această dimensiune și până la integrarea totală în ansamblul activităților instituției:

- 1) Primul este *stadiul ignorării* totale a dimensiunii etice a vieții unei instituții. Strategia de management etic este, eventual, una de tip machiavelic, în sensul că nu consideră

necesar să conecteze etica la managementul general. Sau e una utilitarist primitivă, prin care se solicită luarea mecanică a unor decizii care sunt în beneficiul cât mai multor oameni (a maximiza binele), indiferent de mijloacele folosite. În aceste instituții, conform cercetătorilor, există o lipsă de sensibilitate față de problemele etice și un refuz explicit de a le acorda atenție. Nu există, practic, un climat etic, dezbateri etice interne, totul fiind subordonat obsesiei rezultatului sau banului; nu există nici un fel de element de management etic, nici măcar coduri de etică serios concepute.

Evident, un asemenea model rudimentar de pseudo-management etic își are riscurile sale. Istoria a arătat că, la un moment dat, consecințele ignoranței eticii pot deveni "fatale" pentru instituție, căci odată ce beneficiarii și-a pierdut încrederea într-un asemenea furnizor de servicii, este practic imposibil să-l mai recâștigi. Apoi, poate apărea o ruptură între cultura morală a instituției și preferințele etice ale unei părți a personalului - ceea ce poate genera migrația acestuia sau rămânerea lui într-o stare de insatisfacție latentă. În fine, ignorarea sistematică a aspectelor etice ale unei instituții poate conduce treptat la dificultăți manageriale majore, chiar la faliment.

2) Următorul stadiu al managementului etic este cel *reactiv*. În acest stadiu, managerii conștientizează că trebuie de întreprins ceva pentru a evita riscurile unui comportament neetic. Pentru ei aceste riscuri sunt reale, dar le lipsește *competența de management al eticii*. Asemenea instituții au convingerea naivă că o etalare a angajamentului moral (prezența unui set de valori morale) va crea un context adecvat pentru comportamentul etic. Aceste organizații pretind că sunt etice, fără a asigura însă conformitatea managementului lor la setul stabilit de standarde etice. Ele au adoptat formal *coduri etice*, dar nu le pun în aplicare, nu fac nimic cu ele. Aceasta e, în realitate, o probă de incapacitate a managementului etic și de aceea comportamentele imorale prevalează în aceste instituții.

Dar asemenea comportamente rămân, de regulă, nepedepsite pentru că e mult mai comod și mai profitabil (în sens egoist) să le treci cu vederea. Instituțiile aflate în acest stadiu sunt aparent sensibile la amenințările venite din partea comportamentelor neetice și își formulează standarde de comportament, dar acestea sunt mai degrabă formale și rămân doar pe hârtie. Nu sunt dezvoltate forme de management etic propriu-zis, comitetele etice rămân astfel niște structuri nefuncționale. Managementul etic în stadiul reactiv rareori avansează dincolo de crearea codurilor etice, adoptate formal, el fiind în realitate unul de tipul *laissez-faire*.

Obligate să adopte coduri etice, cu care nu știu ce să facă, multe instituții de învățământ general din Republica Moldova se află astăzi, credem noi, într-un asemenea stadiu incert de evoluție în domeniul managementului eticii.

Prin urmare, instituțiile *reactive* se caracterizează prin discrepanța dintre vorbe și fapte. Acțiunile formale nu conving nici personalul, nici beneficiarii, iar lipsa de încredere poate astfel avansa până la niveluri fatale („nu mai am încredere în această instituție”; „nu mai vreau să activez aici”), deoarece simpla existență a codurilor nu garantează comportamentul moral, ceea ce s-ar cere în plus ar fi o atitudine managerială pro-activă, o *angajare etică* efectivă a instituțiilor.

3) Stadiul de *conformitate etică* satisface această cerință. Atingerea acestui al treilea stadiu în evoluția managementului etic înseamnă angajarea conștientă a instituțiilor în monitorizarea și managementul performanței lor etice. Scopul managerial e acela de a preveni comportamentul neetic și a elimina costurile legate de el, adică acele comportamente care afectează imaginea instituției.

Instituțiile aflate în stadiul de *conformitate etică* se angajează explicit, programatic, în reglementarea vieții etice și în eradicarea comportamentului neetic. Ele își revizuiesc periodic codul etic pentru a-l adapta la circumstanțe. Procesul managerial poate fi chiar mai complex și să includă auditarea etică și raportarea publică periodică a performanței etice a instituției. Dezavantajul strategiei de conformitate e că standardele etice ale instituției sunt impuse din exterior, ceea ce diminuează autonomia morală și responsabilitatea personalului. Acest tip de management prezintă riscul birocratizării, în codurile etice putem găsi sancțiuni administrative, chiar penale, iar funcțiile comitetelor etice sunt reduse la rezolvarea litigiilor – situație similară celei din *Codul de etică al cadrului didactic*, aprobat în anul 2015 de către MECC.

4) Stadiul *integrității etice* e acela care asigură interiorizarea valorilor și a standardelor etice. În loc să se urmărească impunerea lor din afară, se urmărește angajarea subiectivă a personalului în raport cu o mulțime de valori care sunt specifice instituției și ajung să o definească ("integritatea" instituției). Odată cu aceasta se intră în domeniul special – care cere o competență managerială aparte – a *formării valorilor și angajării valorice* într-o instituție. Scopul acesteia e acum nu numai rezultatul, ci și ridicarea nivelului performanței etice, dar nu atât prin penalizarea comportamentului neetic, cât prin încurajarea comportamentului etic.

Instituțiile se angajează pe acest drum atunci când realizează că performanța etică are o importanță strategică și e un factor favorizant în competiție. Strategia managerială specifică acestui stadiu este una care facilitează interiorizarea standardelor etice de către toți membrii instituției. O asemenea strategie începe cu o diagnoză cuprinzătoare a culturii etice a instituției; ea promovează discutarea aspectelor etice ale vieții instituției și consideră că modelul pe care-l oferă liderii morali este hotărâtor. Formarea de oameni capabili să ia decizii etice conștient, precum și accentul pus pe recompensă, nu pe penalizare, sunt de asemenea caracteristici ale

instituțiilor aflate în acest stadiu de evoluție. În timp, are loc o profundă transformare în cultura organizațională, semn a ceea ce se numește *management transformațional*.

5) În final, stadiul *alinierii totale a managementului organizației la principiile etice* e caracterizat printr-o integrare a eticii în scopul, misiunea și scopurile particulare ale instituției. Etica nu mai e privită ca unul dintre aspectele instituției, ci ca o parte integrantă a instituției fără de care aceasta nu-și poate îndeplini scopul și misiunea. Comportamentului etic i se atribuie importanță strategică, iar comportamentul neetic e privit nu doar ca o amenințare, ci chiar ca o subminare a rațiunii de *a fi* a instituției. Scopul managementului etic, în acest caz, rezidă în a consolida morala ca parte esențială a culturii organizaționale. Instituția își creează, în acest caz, o funcție managerială specifică, precum și un comitet de etică. Mai mult, se promovează ideea de integrare a eticii în structura managementului organizațional. Responsabilitatea managerială pentru etică nu mai e limitată la o funcție etică specială, ci e dispersată în întreaga instituție și la toate nivelurile ei manageriale. Comunicarea devine un instrument managerial important atât în interior, cât și în raport cu beneficiarii externi față de care instituția este responsabilă, iar angajarea etică devine o a doua natură a membrilor ei [124, p. 390-402].

Credem că aceste cinci etape ale evoluției managementului eticii, argumentate de către Rossouw G.J. și Van Vuuren L.J., reprezintă și un algoritm/ instrument util în efortul de conștientizare a diferențelor care există între managementul eticii practicat în diverse instituții și trasarea direcției de evoluție pe această dimensiune.

Esența managementului eticii organizaționale, dedusă în rezultatul analizei literaturii de specialitate, este expusă în Figura 1.1.

După cum am menționat anterior, ultimul deceniu a impus cu insistență importanța luării în considerare a dimensiunii etice și în cadrul instituțiilor educaționale. Codul de etică, comitete de etică, decizii etice – toate acestea au primit formalizare. Este adevărat că aceste acțiuni încă nu pot oferi rezultate evidente dar procesul este în evoluție, generând o nouă ramură a managementului - ***managementul eticii în instituția școlară***.

Din considerentele expuse analitic mai sus deducem faptul că *managementului eticii* reprezintă *teoria și practica coordonării/ monitorizării climatului și culturii etice a unei organizații*.

Este important să evidențiem distincția între *etică* și *morală*. O precizare în acest sens propun Crane A. și Matten D.: „*Moralitatea* privește normele, valorile și credințele inculcate în procesele sociale care definesc binele și răul pentru un individ sau o comunitate; *etica* privește studiul moralității și aplicarea rațiunii la elucidarea *regulilor* și *principiilor* specifice care determină binele și răul în orice situație data [100, p.113].

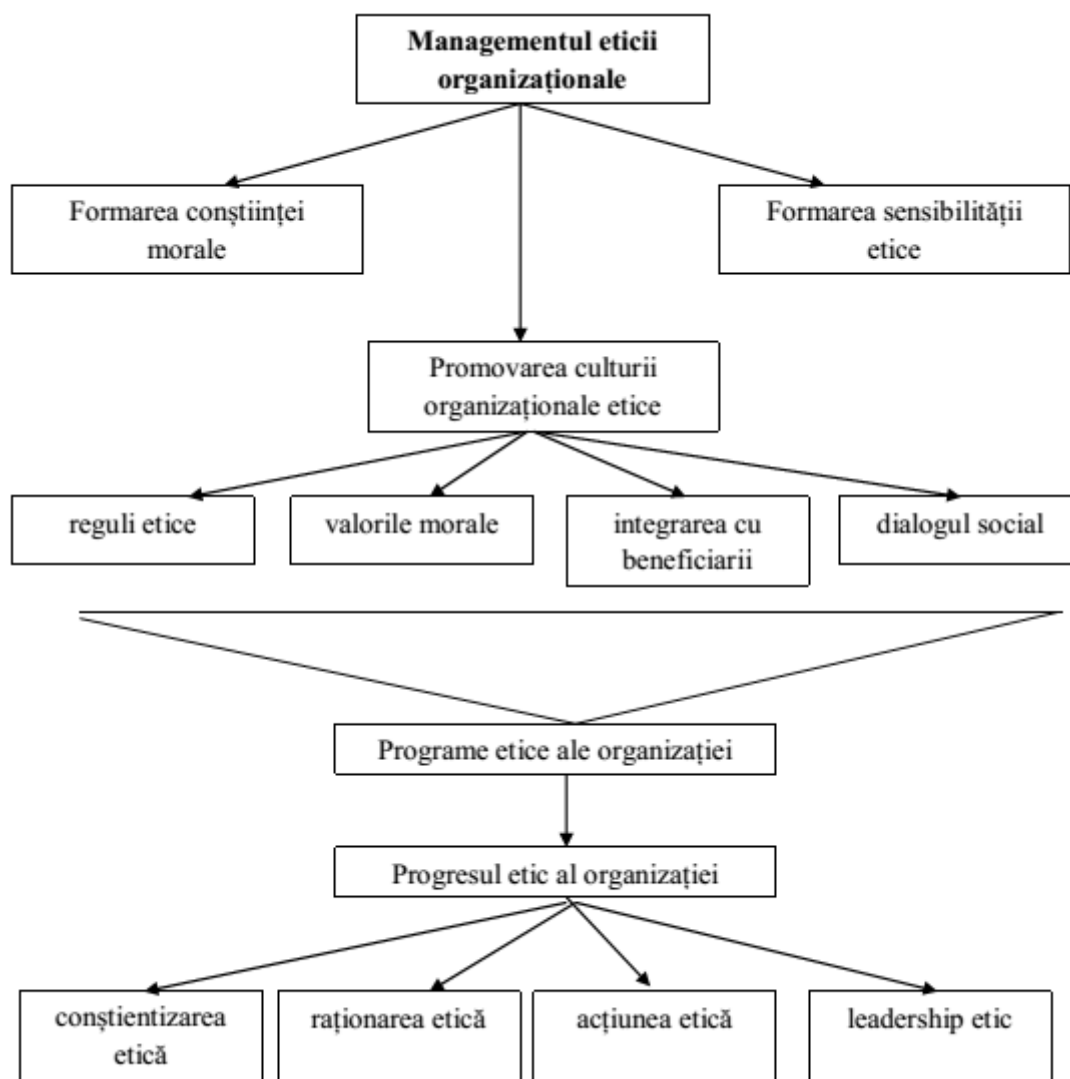


Fig.1.1. Coordonatele managementului eticii organizaționale

Etica grupează principiile care indică ceea ce trebuie sau merită să facem, se referă la standardele care reglementează comportamentul uman, la reguli mai largi, guvernate de valoare [106, p.815].

Mureșan V. distinge explicit *principiile* morale de *regulile* morale, precizând că *regulile morale* spun ce să facem sau să nu facem în anumite circumstanțe, pe când *principiile* sunt fundamentul regulilor morale, ele ne dau criteriile pentru formularea și alegerea regulilor morale. Astfel, principiile pot servi ca repere pentru noi reguli morale sau pentru rezolvarea unor dileme morale. *Deci, regulile morale specifice sunt derivate din principiile morale.*

Deducem că un cod moral reprezintă un sistem de reguli morale care reglementează viața morală a unei instituții, iar regulile morale sunt bazate pe anumite principii. Principiile constituie ghidul de bază în identificarea unei probleme de natură „etică” în diferite profesii.

În contextul managementului eticii, Mureșan V. menționează că în unele coduri sunt prezente, de fapt, valorile din spatele principiilor, aceasta prezentând viziunea “aspirațională”, nu “normativă” (valori, responsabilizare, educație, socializare). Regulile morale trebuie să fie adaptate, particularizate, precizate în funcție de specificul activităților unei organizații. De aceea un instrument al managementului eticii precum este *codul etic* nu poate fi construit decât cunoscând bine instituția, sistemul în care funcționează aceasta, fără a însemna că fiecare instituție va avea morala ei. Elementul „universal” din cod e reprezentat de *principiile etice*: ele ne fac să ne simțim apartenența la un *etos* comun al profesiei și să avem repere în judecata morală, scrie Mureșan V. [69, p.50].

Autorul semnalează despre pericolul construirii unor coduri fără principii, numai cu reguli sau datorii specifice unei profesii, selectate cvasi-arbitrar: „Asemenea reguli sunt adesea inadecvate pentru a acoperi situațiile complexe; uneori ele intră în conflict și e adesea dificil să le interpretezi și să le aplici. Pe când principiile etice vor furniza baza pe care se pot formula, critica și interpreta regulile specifice” [69, p.111].

Regulile morale se caracterizează, cel puțin, prin patru trăsături majore distinctive; ele sunt reguli de coordonare a comportamentului urmărind:

- să ne împiedice să ne facem rău unii altora;
- să ne încurajeze să sporim bunăstarea tuturor, într-un mod cât mai imparțial și mai drept cu putință;
- să ne determine să ne respectăm unii pe alții ca ființele cele mai valoroase din lumea pe care o cunoaștem.

Regulile morale sunt impuse de societate/ instituție cu acordul tuturor. Aceste reguli au o valabilitate universală; prin urmare e fals că “fiecare om are morala lui” sau că “fiecare comunitate are morala ei” [69, p.113].

Fundamentarea codurilor pe principii etice înseamnă conștientizarea fundamentelor moralității, dezbătute continuu de filozofii moralei și se află într-o continuă schimbare. Principiile morale circumscriu sfera moralității.

Deoarece de cele mai multe ori oamenii asociază ideile de *morală* și *moralitate* cu anumite *norme* de comportament, credem oportun să analizăm, în contextul semnificației managementului eticii, esența noțiunii de ***normă morală***.

Normele morale sunt liber asumate de către individ, întrucât acestea sunt în acord cu valorile sale. Pentru că reprezintă ceva important și vrednic de prețuire, valorile sunt intrinsec normative. Ca să fim morali în tot ceea ce facem nu se cer îndeplinite decât două condiții: în primul rând, *să știm* ce trebuie să facem sau, altfel spus, să avem discernământul necesar spre a

deosebi fără greș binele de rău; în al doilea rând, trebuie să vrem și să putem acționa în conformitate cu ideile pe care ni le facem despre bine și rău [69, p.115].

Ca reguli de acțiune, normele urmăresc să instituie o anumită uniformitate și predictibilitate a comportamentelor individuale, determinându-i pe oameni să-și autoguverneze, conștient și de bună voie, propriul comportament, inclusiv cel organizațional, în acord cu anumite standarde sociale, ce au probat de-a lungul unei îndelungate istorii că sunt capabile să garanteze coerența și stabilitatea relațiilor sociale [37, p.78].

O normă este un *model de acțiune*, care trebuie aplicat în anumite împrejurări. O normă este un model de comportament *individual*, dar care are o semnificație și o valabilitate *supraindividuală*. Adică, chiar dacă aplicarea unei norme conduce la formarea unor deprinderi, un model normativ *trebuie să fie asumat* de către individ în mod *conștient* [37, p. 81]. Deducem: *o normă* este o regulă de comportament, având o valabilitate supraindividuală, explicit enunțată la nivelul conștiinței colective ca standard de conduită, deliberat acceptat și respectat de către toți indivizii.

Norma morală este datoria autoimpusă de către fiecare conștiință liberă și care îi cere omului să vrea, prin tot ceea ce gândește și face, să fie *om la nivelul maxim al posibilităților sale*. Rostul specific al normelor morale în ființa umană este optimizarea condiției umane și, prin aceasta, un maximum de sociabilitate, precizează Crăciun D. [37, p. 82].

Astfel, morala și moralitatea se întemeiază pe *libertatea* individului de a decide asupra modului său de viață. Libertatea constă în capacitatea individului de a opta în fața unui set de alternative practice, de a face ceea ce crede el de cuviință într-o situație în care i se deschid mai multe trasee acționale posibile, inegale sub aspectul valorii și semnificației pe care le-o conferă agentul. Orice normă, ca model de comportament, presupune *acceptare și asumare conștientă* din partea individului, nu simpla conformare, impusă de mecanisme inconștiente. Adică, orice normă se adresează unui agent *liber*, care *poate* să facă anumite lucruri, fără *a fi nevoit* să le facă.

Este clar că orice individ se poate conforma în mod conștient unei norme numai dacă aceasta este enunțată *explicit* ca model supraindividual de comportament. Raportat la sistemul educațional, rezultă că fiecare actor din sistem va trebui să *știe* ce trebuie să facă, să *dorească* și să *poată* acționa în conformitate cu ideile pe care le are despre *bine și rău*.

Nici o persoană rațională n-ar putea să accepte o regulă universală de acțiune, care să fie în conflict cu ceea ce el însuși recunoaște ca fiind demn de respect. Evident, normele morale sunt liber asumate de către individ, întrucât acestea sunt în acord cu valorile sale. Prin urmare, o normă rațională are menirea să determine agentul liber să se conformeze unui anumit model de acțiune, întrucât acest model este socialmente dezirabil, deși nu întotdeauna urmat în mod

spontan de către toți indivizii. Rezultă că *libertatea umană este fundamentul ontologic al normativității*.

Pentru constructul cercetării noastre este oportun de a analiza și elementele constituente ale normelor [37, p. 81-83]:

- Primul element constitutiv al normelor este *expresia* lor *normativă*, reprezentată de *conținut* și *formă*. Anume *conținutul normei* descrie modelul comportamental pe care îl propune și îl solicită norma, iar *forma* expresiilor normative conferă acestui conținut *forță* și *tărie*. În acest sens, se disting normele *categoriale* (acestea ignoră circumstanțele particulare) și normele *ipotetice* (se aplică doar în anumite împrejurări, în funcție de scopurile pe care și le asumă în mod liber și independent individul).
- Forma expresiei normative indică și *caracterul normei* de: (a) *obligații*, care impun individului să facă un anumit lucru, să manifeste activ o anumită atitudine; (b) *interdicții*, care solicită imperativ individului să se abțină de la comiterea anumitor fapte sau de la manifestarea anumitor atitudini; (c) *permisiuni*, care îngăduie individului să adopte anumite comportamente în funcție de interesele și preferințele sale.
- Într-un sens ceva mai tare, *permisiunea normativă* echivalează cu dreptul individului, garantat de către o autoritate supraordonată, de a face sau a nu face anumite lucruri. *Autoritatea normativă* reprezintă acea „putere” sau „instanță” care emite o normă, având capacitatea să impună indivizilor respectarea ei – fie prin persuasiune, fie prin recurs la forță.
- *Subiectul normei* este acea clasă de indivizi cărora li se adresează autoritatea normativă, cerându-le sau forțându-i să urmeze un anumit model de comportament. În unele cazuri, subiectul normei este, explicit sau tacit, *precizat*, atunci când autoritatea normativă se adresează unei categorii de indivizi.
- *Domeniul de aplicație a normei* reprezintă clasa de situații sau de contexte practice în care autoritatea normativă cere subiectului să adopte un anumit model de comportament.
- În sfârșit, orice normă efectivă este susținută și întărită de anumite sancțiuni: consecințele favorabile sau nefavorabile pentru subiectul acțiunii normate, care decurg în conformitate cu avertismentele și prevederile autorității normative din aplicarea/ încălcarea regulii de acțiune. Sancțiunile *premiabile* recompensează aplicarea normei, pe când cele *punitive* pedepsesc încălcarea ei. Unele sancțiuni sunt fizice sau materiale; altele sunt de ordin psihic sau spiritual.

Putem conchide, așadar, că **normele morale** se referă la actele noastre *libere*, cu consecințe asupra celorlalți sau/ și asupra propriei noastre persoane; forma cea mai caracteristică sunt expresiile normative *categoriale* și *universalizabile* care formulează anumite *obligații* sau

datorii de a săvârși fapte de natură să potențeze valoarea intrinsecă a umanității. Normele morale se bazează pe *autonomia voinței*, fiind impuse de către o *autoritate immanentă* subiectului – **conștiința morală**, sunt însoțite de *sanțiuni* spirituale și au drept funcție socială promovarea unui *maximum de sociabilitate*.

Valorile, principiile și normele etice reprezintă referențialul axiologic și instrumental în procesul de elaborare a instrumentelor managementului eticii.

1.3. Modele de analiză a comportamentului etic ca obiect al managementului eticii

În contextul conceptualizării managementului eticii la nivel de instituție școlară este important de a caracteriza modelele teoretice de analiză a comportamentelor etice, care pot să ofere răspuns la ceea ce este *etic* sau *neetic*, în special: cum judecă indivizii aspectele etice/neetice; cum influențează factorii individuali și organizaționali comportamentul în situații de dilemă etică; cum influențează factorii situaționali deciziile etice.

Vom evidenția, în acest context, cercetările autorilor Kelloway E.K., Barling J. și Harvey S. [149], a autorilor Brass D.J., Butterfield K.D. și Skaggs B.B. [97, pp.14-31], toți promovând ideea despre existența a *trei clase de predictorii ai deciziilor etice* în organizații:

- a) *caracteristici ale individului;*
- b) *caracteristici ale situației;*
- c) *caracteristici ale contextului.*

a) **Caracteristici ale individului.** Una dintre cele mai importante variabile ale caracterului etic/ neetic al unei decizii o constituie *grila individuală* de evaluare a situației. În acest context, Kohlberg L. fundamentează *modelul stadial al dezvoltării gândirii morale*, conform căruia, pentru a lua decizii etice, este necesară dezvoltarea capacității de gândire logică, lipsa ei privând persoana de posibilitatea recunoașterii și analizei tuturor factorilor implicați în decizii [113, p.113].

Mai exact, deciziile vor fi etice, dacă individul are abilitățile necesare pentru a recunoaște și a interpreta corect gândurile, sentimentele și rolurile celorlalți afectați de decizii [94, p.289] și a realiza *prioritizarea și integrarea unor principii etice*. Odată cu dezvoltarea morală, individul aplică deja judecata morală pentru a lua o decizie etică, luând în considerare și drepturile celorlalți, precizează Trevino L.K. [135, p.125].

După Kohlberg L. [114, p. 53-59], gândirea morală parcurge în dezvoltarea sa 6 stadii, ce conturează *3 nivele de dezvoltare morală*:

I. Nivelul preconvențional. La această etapă individul răspunde regulilor externe instituite de cultură, definind binele și răul, dar interpretează aceste noțiuni în termenii consecințelor recompenselor/ pedepselor la nivel individual. La acest nivel se parcurg 2 stadii:

✓ stadiul 1, corespunzător nivelului preconvențional, este definit ca „orientare spre pedeapsă și supunere”: ceea ce este bine sau rău e apreciat în baza consecințelor fizice, iar *acțiunea individului este motivată de evitarea pedepsei*;

✓ stadiul 2, corespunzător aceluiași prim nivel de dezvoltare morală, este numit „orientare instrumental-relativistă”: ceea ce este bine sau rău e apreciat în baza potențialului de a servi la satisfacerea trebuințelor individului, *iar acțiunea este motivată de recompense sau beneficii*.

II. Nivelul convențional. În acest caz individul interiorizează normele morale ale familiei, grupului sau culturii de apartenență și este preocupat să răspundă pozitiv expectanțelor, indiferent de consecințele care pot decurge de aici. Atitudinea de *conformism și loialitate* prevalează, deci, parcurgând următoarele 2 stadii:

✓ *stadiul 3*, corespunzător nivelului convențional de dezvoltare a gândirii morale sau „concordanță interpersonală”, comportamentul moral fiind considerat cel care este *aprobat*, face *plăcere* sau îi ajută pe ceilalți;

✓ *stadiul 4*, corespunzător nivelului convențional, poartă eticheta de „orientare tip *lege și ordine*” sau „menținerea societății”, conduita morală înseamnând a-ți face *datoria*, a *respecta autoritatea, codurile legale, religioase, sociale și a menține ordinea socială*. Se pare că este stadiul în care se află majoritatea adulților din societatea noastră.

III. Nivelul postconvențional este nivelul superior în dezvoltarea morală în care individul demonstrează un grad sporit de autonomie și este angajat într-un efort de a defini valorile morale proprii care sunt valide, dincolo de autoritatea grupului de apartenență, căutând o ghidare în evaluarea aspectelor etice în interior. Acest nivel parcurge 2 stadii:

✓ *stadiul 5*, corespunzător nivelului autonomiei în dezvoltarea morală, este definit ca „orientare spre contractul social”, acțiunea morală fiind definită de legi. Indivizii care au atins acest nivel în evoluția gândirii lor morale nu se mărginesc la a menține ordinea socială curentă, ci iau în considerare posibilitatea de a schimba regulile existente, atunci când o atare schimbare ar avea o utilitate socială.

✓ *stadiul 6* al nivelului postconvențional de dezvoltare morală se numește „orientare spre principiul universal al eticii” și descrie o acțiune morală purtând amprenta *conștiinței individului*, în acord cu principiile justiției, reciprocității, egalității drepturilor omului, respectului pentru demnitatea umană, liber alese.

Este stadiul așteptat/ necesar a fi atins de fiecare membru al unei comunități școlare, dar care, de facto, îl demonstrează foarte puțin.

b) Caracteristici ale situației. Este vorba despre anumite particularități ale situației în care individul ia o decizie și care dau „intensitatea” morală a problemei. În acest context, evidențiem, în special, *modelul situațional al deciziilor etice*, elaborat de Jones T.M. [108, p.376]. Conform *modelului situațional al adoptării unei decizii etice*, argumentat de Jones T.M., *particularitățile situaționale definesc intensitatea morală a unei probleme și determină natura unei decizii etice*. Adică individul, aflat la oricare dintre nivelurile dezvoltării sale morale, indiferent de poziția de pe care este obișnuit să aprecieze nivelul etic al unei situații, va adopta sau nu o decizie etică, în funcție de „intensitatea morală” a problemei în cauză. Astfel, *intensitatea morală* este determinată de:

- *amplarea consecințelor*;
- *consensul social* asupra problemei morale;
- *probabilitatea efectului* (probabilitatea ca un act să se producă și certitudinea consecințelor sale benefice sau dăunătoare);
- *caracterul imediat al problemei* (intervalul de timp scurt va intensifica moralitatea problemei);
- *proximitatea* – apropierea dintre agentul moral și „victime”;
- *concentrarea efectului* dată de numărul de oameni ce pot fi afectați în urma unei acțiuni.

Modelul contingenței situaționale cuprinde cele patru componente esențiale care sunt și **etape în luarea deciziilor etice** și în manifestarea **comportamentului etic**:

- a) recunoașterea situației morale,
- b) realizarea *judecății morale*,
- c) stabilirea *intenției morale*,
- d) manifestarea *comportamentului etic*.

1. Recunoașterea situației morale implică:

a) *Recunoașterea faptului că decizia/ acțiunea îi va afecta pe ceilalți.*

b) *Recunoașterea posibilității alegerii sau responsabilitate față de consecințe/ responsabilitatea asociațională.* Este vorba despre responsabilitatea unei persoane față de o acțiune chiar dacă ea nu este implicată cauzal. Astfel, persoana se va simți puțin responsabilă prin proximitatea redusă, caracterul imediat slab și probabilitatea mică a efectului.

2. Odată cu recunoașterea situației morale, demarează procesul de **judecată morală, individul având opțiunea de a combina șase modalități analitice, specifice unuia dintre stadiile**

dezvoltării morale. Legătura dintre *intensitatea morală* și *judecata morală* în *modelul contingenței situaționale* este marcată de dependența față de situație.

3. Odată realizată *judecata morală*, individul trebuie să decidă să acționeze conform *judecății*, adică survine **intenția morală** - cel mai important determinant al unui comportament, agentul moral fiind pus în situația de a compara factorii morali cu alți factori (de exemplu, interesul propriu sau factori organizaționali). În acest caz *intensitatea morală* joacă un rol important în stabilirea *intenției morale*, legătură ce este influențată de a) *proximitate* (persoana care este la distanță de consecință consideră că nu este responsabilă); b) *stările afective*, care determină într-o mai mare măsură declanșarea comportamentului.

4. Ultima etapă din *modelul contingenței situaționale* este manifestarea efectivă a **comportamentului etic**. În acest caz comportamentul etic va fi mai des observat, dacă *intensitatea morală* este mai ridicată, comparativ cu situațiile cu *intensitate* mai scăzută.

În același timp, autorul precizează că și mediul organizațional impune o serie de provocări agentului moral, care se interpun între *intențiamorală* și *comportamentul moral*. În acest sens, Jones T.M. concluzionează că un *comportament etic este influențat de cultura organizațională, climatul organizațional, procesele de socializare, relațiile ierarhice, fenomenul de conformare la grup, obediența față de autoritate, gândirea de grup* etc. [108, p.379].

O viziune aparte privind predictorii deciziilor etice în organizații o are Trevino L.K. [135, p.128], care fundamentează **modelul interacțional persoană-situație**, plecând de la presupunerea că procesul de luare a deciziilor etice în cadrul organizațiilor este explicat de interacțiunea unor factori individuali și organizaționali. În viziunea autorului, individul reacționează la o dilemă etică prin *cogniții*, determinate de nivelul dezvoltării sale morale, nivel care îi oferă individului modalități de a decodifica și a decide asupra a ceea ce este corect/ incorect din punct de vedere etic. *Cognițiile*, pe care le realizează individul ca reacție la o dilemă etică, se bazează pe *teoria dezvoltării morale*, care presupune că decizia etică este puternic influențată de nivelul gândirii morale a individului.

În același timp, nivelul dezvoltării morale este insuficient pentru a lua deciziile etice, respectiv, *factorii individuali* (*intensitatea ego-ului, dependența de câmp și locul controlului*) și cei *situaționali* (*contextul locului de muncă, cultura organizațională și caracteristici ale muncii*) influențează această decizie.

Printre **factorii individuali** care influențează probabilitatea acțiunii în funcție de *judecata morală* (cu rezultanta bine/ rău, etic/ neetic), Trevino L.K. include:

✓ *Intensitatea ego-ului* – intensitatea/ tăria convingerilor și a deprinderilor de autoreglare. Se presupune că indivizii cu o intensitate sporită a ego-ului își urmează în mai mare

măsură propriile convingeri și rezistă presiunilor externe, fiind consonanți cu propria decizie morală.

✓ *Dependența de câmp* – în situațiile ambigue, indivizii cu o dependență mai mare de câmp au tendința să folosească mai des informații și referințe externe de la alte persoane. Indivizii manifestând independență față de câmp sunt caracterizați de o mai mare autonomie. Acest construct este important, deoarece dilemele etice au drept caracteristică esențială ambiguitatea, iar indivizii dependenți de câmp, fiind la un nivel inferior al dezvoltării morale, se vor comporta neetic în mai mare măsură, dacă se bazează pe „redefinirile” realizate de alți referenți.

✓ *Locul controlului* ce presupune perceperea responsabilității proprii pentru rezultate, care se vor comporta mai conform cu judecata lor morală.

2. Cu referire la **factorii situaționali**, Trevino L.K. precizează că indivizii intră în mediul organizațional deja cu un nivel definit al dezvoltării morale și cu unele caracteristici proprii, însă comportamentele lor morale/ imorale nu vor fi doar rezultanta acestor caracteristici individuale, ci depinde și de anumiți factori situaționali:

✓ *Caracteristicile muncii*. Experiențele din mediul în care își desfășoară angajații munca pot facilita o dezvoltare spre un nivel superior, prin intermediul:

- preluării rolului, adică luarea în considerare a perspectivei celorlalți; un stil de leadership democratic, comunicarea frecventă și luarea deciziilor la nivel de grup pot dezvolta sensibilitatea față de aspectele etice și de aici rezultă o dezvoltare a judecății morale;

- implicări frecvente în soluționarea problemelor/ conflictelor morale, care va conduce către creșterea sensibilității etice.

✓ *Contextul locului de muncă*. Variabilele imediate ale contextului locului de muncă care moderează relația dintre judecata morală (decizia etică) și comportament sunt *reîntăririle*, prin acțiunea directă de recompensare sau pedepsire a comportamentelor etice/ neetice. Astfel, McMahan J. [151] a demonstrat experimental că:

- recompensarea comportamentelor neetice determină creșterea frecvenței acestor comportamente;
- pedepsirea comportamentelor neetice a dus la scăderea frecvenței lor;
- recompensarea comportamentelor etice nu a condus la nici o schimbare.

Alte presiuni externe, printre care *costurile personale* (dacă pierderile personale sunt mari, indivizii nu se vor angaja în comportamente neetice); *presiunea timpului* (o presiune ridicată va genera comportamente neetice din cauza focalizării pe sarcină, fără a lua în

considerare nevoile celorlalți); *competiția crescută și limitarea resurselor pot determina comportamente neetice.*

În acest context, evidențiem ideea lui Boling T.E. [98, p.364], care afirmă că organizația este obligată să reîntărească comportamentele etice, să reducă presiunile externe și să nu se bazeze doar pe integritatea morală a angajaților.

c) **Caracteristici ale contextului**, în special, **climatul și cultura organizațională**, adică normele de conduită etică ale unei organizații.

Cultura organizațională influențează mult gândirea, sentimentele și ghidează comportamentele angajaților, scrie Schein E.H. [126, p.95]. Influența culturii asupra comportamentului etic se manifestă în procesul de luare a deciziilor etice prin încurajarea preluării rolurilor. Este evident că o cultură care încurajează membrii să preia responsabilitatea deciziilor, să rezolve problemele morale la diferitele niveluri ierarhice, ținând cont de perspectivele și interesele grupurilor, va influența pozitiv comportamentul etic al angajaților. Datorită faptului că majoritatea angajaților operează la nivelul convențional de gândire morală, judecățile morale sunt influențate de *factori externi* (a) contextul muncii și b) al culturii, prin intermediul:

- *Structurii normative* – în culturile puternice ele precizează care sunt valorile și obiectivele împărtășite, ce este/ nu este permis comportamental, permițându-le indivizilor să judece mai clar ce este corect/ incorect din punct de vedere etic și cine este responsabil într-o anumită situație. În culturile slabe, compuse dintr-un număr mai mare de subculturi, aceste valori și obiective le sunt mai puțin clare angajaților; indivizii fiind mai mult influențați de anumiți referenți.

- *Altor referenți* – prin funcția lor de modele, pot să influențeze și să genereze comportamente etice/ neetice. Identificarea referenților va permite organizațiilor să modifice comportamentul angajaților, mai ales în culturile slabe, unde pot exista diferiți referenți.

- *Obedienței față de autoritate* – cultura organizațională poate influența comportamentele etice ale angajaților prin intermediul relațiilor de autoritate (preponderent legitimă).

- *Responsabilității consecințelor* – atribuirea responsabilității (individuale) și cunoașterea consecințelor sunt două condiții necesare activării normelor morale individuale.

- *Codurile etice și de conduită*, consonante culturii organizaționale și reîntărite frecvent prin comportamentele persoanelor cu autoritate și a referenților.

Este cazul să evidențiem valoarea modelului lui Victor B. și Cullen J.B. [138, p.116], care descrie determinismul factorilor contextuali (organizaționali și sociali) asupra comportamentului *neetic*.

Intervențiile pentru eliminarea acestor comportamente se realizează prin intermediul schimbării culturale, al sistemelor de recompensare, prin coduri etice și de conduită: *climatul etic organizațional; competiție; influențele manageriale; filozofia și politicile organizaționale; influența referențelor*, precizează și Trevino L.K. [135, p.126].

Vom analiza în continuare **modelul rețelei sociale**, dezvoltat de Brass D.J., Butterfield K.D., Skaggs B.B. [97, p.19], care consideră că aspectele neetice aparțin inerent fenomenului social, adică relațiilor dintre actorii implicați. Modelul reprezintă o completare a modelelor care includ factori *individuali, situaționali și organizaționali*, fiind actual în contextul dezvoltării organizațiilor organice, cu o structură de tip rețea, capabile să funcționeze în mediile schimbătoare din prezent.

Plecând de la definiția *deciziilor etice*, decizii care afectează interesele, bunăstarea și expectanțele celorlalți, autorii afirmă că factorii *individuali, situaționali și organizaționali* sunt mediați de tipurile și structura relațiilor dintre actorii sociali:

- Ideea centrală a acestui model evidențiază că actorii organizaționali (agenții morali) sunt incluși într-o rețea de relații, ce oferă oportunități sau constrângeri, care împreună cu caracteristicile individuale, situaționale și organizaționale fac mai precisă explicarea comportamentelor neetice. Autorii definesc *rețeaua socială* drept setul de actori și de legături (sau lipsa legăturilor) care duc la formarea relațiilor dintre actori.
- Se precizează că în cadrul organizațiilor *tipurile și structura relațiilor* au un impact direct asupra frecvenței actelor etice/ neetice. Odată cu creșterea intensității relațiilor, caracterizate de un grad mai ridicat de încredere, cooperare și expectanțe reciproce, posibilitatea comiterii unor acte neetice crește, dar cresc și costurile la care se expune inițiatorul, fapt care conduce la diminuarea numărului de acte neetice.
- În cazul relațiilor negative acestea, sub influența emoțiilor, vor fi cele mai expuse actelor neetice.
- Și *gradul de multiplicitate* (diversitatea relațiilor) conduce la reducerea actelor neetice, deoarece costurile sunt mult mai ridicate decât în relațiile cu un grad de multiplicitate redus.
- În aceeași logică, probabilitatea de apariție a actelor neetice este mai mare în *relațiile asimetrice*, în care încrederea și implicarea unui actor nu sunt împărtășite.

- Diferențele de *statut* și de *putere* acționează la fel ca și relațiile asimetrice: probabilitatea ca actorul cu un statut ridicat să inițieze acte neetice este mai mare, decât a celui cu statut mai redus, acesta fiind limitat de puterea celuilalt.

Cu referire la *structura relațiilor*, Zey-Ferrell M. și Ferrell O.C. [143, p.593] au demonstrat experimental că, odată cu creșterea numărului de persoane, crește și posibilitatea comiterii unor acte neetice. Totuși, simultan cu creșterea mărimii rețelei intervin noi efecte, generate de *supraveghere* și *reputație*: odată cu intensificarea supravegherii, scade probabilitatea ca persoana supravegheată să acționeze neetic; costurile implicate de scăderea sau chiar de pierderea reputației pot restrânge numărul de acte neetice.

Centralitatea, adică relațiile directe, măresc *supravegherea* și *reputația*, pe când cele indirecte cresc posibilitatea de pierdere a reputației. În cazul organizațiilor cu unele culturi etice puternice și coduri de conduită funcționale, comportamentele neetice vor fi mai reduse în rețelele cu centralitate mare, deoarece actorii percep că sunt supravegheați și că își pot pierde reputația.

Și *densitatea* relațiilor întărește consensul social (componentă a intensității morale), mediind relația dintre judecata și acțiunea morale, influențând și funcționarea normelor și a codurilor etice. În același timp, odată cu creșterea numărului de actori dintr-o rețea crește și posibilitatea de fragmentare a rețelei, prin apariția grupărilor neformale, care vor face dificilă promovarea unui climat etic în întreaga rețea (organizație); acestea vor iniția mai frecvent comportamente neetice din cauza puterii pe care și-o atribuie și a importanței mai mici a pierderii reputației în rețeaua întreagă.

Combinând cele două concepte de bază ale modelului, *tipurile și structura relațiilor*, Brass D.J., Butterfield K.D., Skaggs B.B. [97] vin cu câteva explicații ale proliferării unor comportamentelor neetice în organizații – ***contagiunea socială și conspirațiile***:

- *contagiunea socială* – explicată prin două fenomene: *coeziunea*, ca efect al proximității, care va genera o similaritate sporită a actorilor care se află în legături directe; *echivalența*, prin compararea și adoptarea unor comportamente și atitudini similare ale actorilor de referință;
- *conspirațiile* – descrise prin comportamente neetice, care necesită cooperare între câțiva actori din rețea în detrimentul întregii rețele sociale.

Prin generalizare, ideile centrale promovate de aceste modele urmează a fi valorificate în procesul de *management al eticii în instituția școlară*, pentru a determina eficacitatea acestui proces în vederea dezvoltării culturii etice organizaționale și, implicit, a culturii etice individuale a fiecărui actor al procesului educațional.

1.4. Cultura etică – axiomă a managementului eticii la nivel organizațional

Luând în considerare că *managementul eticii* presupune un proces de transpunere a unor norme de natură morală în cadrul organizațiilor/ instituțiilor școlare, care urmează să devină parte integrantă din activitatea organizațiilor și a membrilor acestora, credem important să elucidăm *raportul dintre managementul eticii și managementul culturii organizaționale*, în general, și a climatului etic, în special.

Hofstede G. în studiul său "*Culturi și organizații: Software-ul minții, cooperarea interculturală și importanța ei pentru supraviețuire*", identifică două sensuri ale culturii organizaționale (CO): cultura în sens restrâns, pe care o numește „*cultură primară*” (educație, maniere, talente etc.) și cultura ca *software mental*, pe care o numește „*cultură secundară*” și care este întotdeauna un fenomen colectiv, deoarece este acceptată, cel puțin parțial, de oamenii care au trăit sau trăiesc în același mediu social în care a fost învățată. "*Programarea colectivă a minții*" distinge membrii unui grup/ categorii de persoane de altă categorie (aceasta putându-se referi la națiuni, regiuni sau, în cadrul națiunilor, la etnii, religii, ocupații, organizații sau genuri). Într-o formulare concisă, cultura reprezintă "*regulile nescrise ale jocului social*" [60, p.108].

În concepția autorilor români Gavrilă T. și Lefter V., CO reprezintă filozofia organizației, ce reflectă „*gândirea managerilor, standardele etice, tipurile de comportament, politicile manageriale adoptate, tradițiile, atitudinile și evenimentele specifice care au marcat evoluția organizației*” [53, p.65].

Iosifescu Ș., definește CO drept „*un complex specific de valori, credințe conducătoare, reprezentări, înțelesuri, căi de gândire, împărtășite de membrii unei organizații, care determină modurile în care aceștia se vor comporta în interiorul și în afara organizației respective și care sunt transmise noilor membri drept corecte*” [147, p.19].

În contextul cercetării este relevantă definiția dată de Gănescu C.: *cultura organizațională cuprinde un model integrat de comportament uman: valori, standarde etice, convingeri, aspirații acceptate, în general, de cea mai mare parte a salariaților* [55, p.48].

În temeiul acestor semnificații ale culturii organizaționale, definim **cultura organizațională etică** drept *sistemul de valori și principii etice, împărtășite și asumate de către toți membrii instituției școlare, care determină comportamentul etic al acestora în interiorul și în afara instituției.*

În căutarea continuă a propriei sale identități omul se va regăsi în spațiul cultural care-l reprezintă sau îl definește într-o oarecare măsură. Fiecare din noi deține un set de valori de bază și ne vom simți confortabil într-un context omogen cu setul nostru de valori, în care vom putea interacționa cu persoane ce posedă modele valorice asemănătoare. În același timp, învățăm să ne

modelăm propriul sistem de valori, atitudini și comportamente, conform unor standarde etice care să fie acceptate și de către ceilalți din jur [6, p.9]. Anume *cultura organizațională etică* modelează identitatea individuală și cea de grup și determină *formarea culturii etice a fiecărui membru a instituției școlare*.

În acest context, apreciem cercetarea realizată de Guzman, V. [59], care fundamentează modelul dezvoltării culturii organizaționale în unitatea școlară și propune strategii de formare și menținere a culturii organizaționale; de formare a naționalului în cultura organizaționale; de reproducere a culturii organizaționale.

Vom evidenția în cele ce urmează *Modelul internalizării culturii organizaționale*, autor Ritchie M. [121, pp. 214-228], pe care îl considerăm relevant pentru *managementul eticii* în vederea dezvoltării culturii etice. Autorul susține ideea că *cultura organizațională* poate fi învățată, interiorizată; pe măsură ce noul angajat se integrează într-o organizație, devin participanți activi, ei sunt expuși acestor valori și credințe, începând astfel *internalizarea culturală*.

Procesul *internalizării*, ca element central al teoriei, are parte de o analiză interesantă. Astfel, autorul afirmă că indivizii care intră într-o organizație încearcă să înțeleagă cum arată în realitate organizația, în încercarea lor de a deveni membri activi, participanți sau, altfel spus, aceștia sunt motivați de “a da un sens” mediului organizațional înconjurător, de a înțelege de ce lucrurile se întâmplă tocmai așa. Observând comportamentele membrilor organizației, noii membri pot determina comportamentele ce sunt sau nu recompensate. Pe măsură ce recompensele încep să însoțească valorile și comportamentele prescrise, angajații le pot vedea într-o lumină pozitivă, putând începe astfel procesul îmbrățișării lor ca și cum le-ar aparține într-un mod personal. Finalitatea internalizării este aceea a integrării comportamentelor și valorilor aprobate de organizație în sistemul individual de valori al angajaților. Se pare că una din consecințele pozitive ale internalizării este aceea a scăderii gradului de conflictualitate și a favorizării interacțiunilor.

Autorul afirmă că angajații ar trebui să înțeleagă relația dintre următoarele variabile: *expectații, adeziune/ conformare și recompense*. În timp ce angajatul nou integrat încearcă să adere la standardele comportamentale organizaționale, aceștia vor căuta comparative comportamentale. *Tocmai această căutare a comportamentelor dezirabile reprezintă începutul internalizării/ interiorizării culturii organizaționale*. Internalizarea culturii organizaționale este definită de autor ca similaritate dintre valorile și credințele individului și cele ale organizației. În timp ce angajații aderă la valorile organizaționale și sunt recompensați în acest sens, aceștia, în opinia autorului, vor descoperi că nu mai pot separa expectațiile organizaționale de cele

individuale. De asemenea, internalizarea conduce, în consecință, și la crearea unui *sistem motivator intrinsec*, în timp ce angajații ce au internalizat valorile și normele organizaționale își percep propriul comportament ca pe ceea ce este “corect” de transpus în practică. Congruența valorică *individ-organizație* poate fi reprezentată ca distanță dintre două sisteme de valori. Astfel, pe măsură ce acestea sunt tot mai apropiate (similare) unul de celălalt, cu atât sunt mai asemănătoare. Așadar, pe măsură ce indivizii încep să internalizeze *sistemul valoric organizațional*, aceștia încep a-și percepe propriul comportament într-o lumină mult mai pozitivă. Astfel, comportamentul lor va fi, pe de o parte, extrinsec, evaluat prin plată sau alte recompense, în timp ce pe de altă parte el va fi și intrinsec, susținut prin convingerea angajatului că propriul comportament reprezintă ceea ce este corect. Această dualitate ar conduce la o serie de consecințe pozitive precum: creșterea nivelului de satisfacție față de muncă, crearea unui sens al atașamentului; creșterea angajamentului organizațional etc. *Tocmai acest proces este semnificativ și pentru promovarea valorilor etice în cadrul instituției de învățământ printr-un sistem de activități manageriale bine gândite și corect orientate.*

Procesul învățării precum și al împărtășirii valorilor și parametrilor comportamentali sunt esențiale în internalizarea culturii organizaționale. Un proces activ de învățare centrat pe specificațiile comportamentale din partea angajaților, dublat de modalități și eforturi din partea organizației de a transmite informația culturală, facilitează transmiterea valorilor și normelor culturale, scrie Ritchie M. [121, p. 221].

Valorile organizaționale împărtășite, *în special cele etice*, creează un punct comun de referință, utilizat de membrii organizației în procesul lor continuu de colectare și evaluare a informației din mediul organizațional. Internalizarea servește, de asemenea, rolul unui important mecanism de control organizațional, în sensul că, pe măsură ce organizația își precizează propriile expectații comportamentale, angajații vor găsi că este mai ușor să-și regleze comportamentul, să se disciplineze și să-și evalueze propriul comportament în raport cu prescripțiile organizaționale. Funcția reglatorie și disciplinatorie a internalizării ar ajuta, de asemenea, la crearea trăirilor de apartenență la nivelul angajaților.

Descriind procesul internalizării ca pe unul care învață, împărtășește, facilitează, disciplinează și controlează comportamentul individual, Ritchie M. [121, p. 222] ajunge astfel să definească cele trei condiții ce stau la baza modelului internalizării culturii organizaționale: *percepția clară a parametrilor comportamentali dezirabili; existența unei scheme organizaționale simple; utilizarea recompenselor culturale* – aspecte pe care le apreciem ca relevante pentru interiorizarea valorilor etice și managementul eticii într-o instituție școlară.

Or, regulile de comportament, normele care se dezvoltă în cadrul grupurilor de muncă, valorile dominante, filozofia organizației, regulile stabilite pentru funcționarea eficientă, spiritul și climatul ce caracterizează organizația în mediul intern și în relațiile cu mediul înconjurător *reprezintă factori ce pot determina comportamentul etic al membrilor organizației*.

În timp ce cultura organizațională este ghidată și influențată de etica societății în care activează organizația, aceasta este determinată, în ultimă instanță, de către persoanele care fac parte din organizație, precum și implicațiile etice ale situațiilor care apar în activitate. Anumite caracteristici ale culturii unei organizații afectează predictibil, într-o direcție pozitivă, practicile etice [130, p.27]. Prin urmare, echipa managerială a unei instituții are responsabilitatea de a asigura condițiile favorabile pentru ca angajații să „facă ceea ce trebuie” din punct de vedere etic și de a promova un mediu și o cultură organizațională care sprijină valorile etice ale organizației.

Practic, într-o organizație cu o **cultură etică** membrii organizației consideră etica parte integrantă și centrală a calității organizației și apreciază deciziile organizaționale ca fiind etice. Totodată, membrii organizației au un *comportament etic*, înțeleg și dezbate problemele etice, căutând rezolvări adecvate și, nu în ultimul rând, se conformează codului de etică [115, p.65]. A răspunde în mod eficient preocupărilor etice este esențial atât pentru indivizii din organizație, cât și pentru organizație în ansamblu, întrucât dacă problemele etice nu sunt rezolvate, urmările se pot concretiza în erori sau decizii greșite, care pot avea influențe negative pentru indivizi, organizație și societate în general. Atunci când personalul organizației percepe că nu își poate exprima deschis preocupările etice, acest lucru poate duce la *epuizare morală*, un factor important de presiune, care este o cauză majoră a plecării personalului [153, p.64].

Prin urmare, preocupările legate de aspectele etice la nivelul mediului și culturii unei organizații sunt deosebit de importante, iar liderii joacă un rol decisiv în crearea, susținerea și schimbarea culturii organizației, prin propriul lor comportament, cât și prin programele și activitățile pe care le susțin, precum și prin atitudinile etice/ neetice pe care le critică. Este esențial ca liderii să promoveze comportamentele și practicile etice în organizație și să *integreze în mod eficient etica în cultura organizațională generală*. În consecință, ca să-și îndeplinească rolurile lor în cadrul organizației, liderii nu au doar obligația de a-și realiza îndatoririle etice fundamentale, ci, de asemenea, trebuie să se asigure că angajații din întreaga organizație *sunt sprijiniți în eforturile lor de a adera la standarde etice*. Deoarece comportamentul membrilor organizației este profund influențat de cultura în care activează acești indivizi, scopul conducerii și, în special, responsabilitatea tuturor liderilor este de a promova un mediu și o *cultură etică*.

Studiile arată că comportamentul etic al indivizilor este profund influențat de mediul și cultura în care activează, astfel că în organizațiile cu o *cultură etică* puternică, frecvența

abaterilor etice observate este mult redusă [112, p.219]. Un mediu și o cultură etică sănătoase nu îmbunătățesc doar moralul angajaților, de asemenea, ajută la creșterea productivității și îmbunătățirea eficienței în organizație. Organizațiile care susțin ceea ce trebuie făcut corect și o fac pentru motivele potrivite tind să depășească alte organizații în ceea ce privește satisfacția clienților și retenția angajaților [141, p.630].

Actualmente în instituțiile de învățământ trebuie dezvoltată o cultură a calității, susține Baci S. [10]. În acest sens, autorul, în baza analizei abordărilor filosofice și educaționale ale conceptului de calitate, propune un set de valori care pot sta la baza dezvoltării *culturii calității* în instituția de învățământ, respectiv: *dreptatea și echitatea, concurența, profesionalismul, respectul și toleranța, bunăvoința, responsabilitatea, transparența, confidențialitatea*.

Pentru Gusti D. [157] *cultura etică personală* este ceea ce se câștigă prin eforturi continue, de fiecare clipă, este un proces ce depinde de individ și de instituțiile ce realizează promovează politici etice; cultura personală este pusă în legătură directă cu personalitatea, este văzută ca un produs cultural și ca un factor dinamizator al proceselor dezvoltării societății umane privită pe toate planurile.

Este important de a distinge *cultura organizațională* de *climatul organizațional*. În acest context, Demison D.R. [102, p.15] susține că *cultura organizațională* este un cod, un sistem logic de structurare a comportamentelor și semnificațiilor, pe când *climatul organizațional* are o arie de întindere mult mai îngustă, fiind parțial o *reacție subiectivă a membrilor organizației la impactul culturii organizaționale* și indică modul cum un individ împărtășește principalele valori și credințe.

Climatul etic reprezintă un element al *climatului organizațional*, fiind definit drept totalitatea descripțiilor psihologice ale caracteristicilor organizaționale relativ stabile, date de practicile și procedurile existente și care au un conținut etic. Factorii determinanți pentru dezvoltarea climatului etic organizațional este mediul sociocultural și particularitățile istorice ale organizației, scrie Victor B. și Cullen J.B. [138, p.104].

Autorii identifică două tipuri teoretice de *climat etic*, rezultate din două dimensiuni distincte: *criteriul etic și locul de analiză*.

Conform *criteriului etic* [138, p.114] autorii clasifică sursele pentru standardele etice în trei categorii distincte. Cele trei grupe de teorii filozofice oferă următoarele tipuri de standarde sau *criterii* pe baza cărora se realizează *judicata morală*:

- *egoism* – se urmărește interesul propriu;
- *benevolență* – focalizarea pe maximizarea intereselor comune și a bunăstării grupului;

- *principial* (deontologic) – aderarea la un principiu etic, legi, reguli.

De fapt, constatăm că cele trei tipuri de criterii etice ale modelului sunt similare cu criteriile folosite de individul aflat pe unul dintre nivelurile dezvoltării morale, din teoria lui Kohlberg L. [114, p.56], doar că se referă la grupuri și organizații. Evidențiem în acest context concluzia lui Kohlberg L. care susține că indivizii aflați la un anumit nivel al dezvoltării morale pot coexista în grupuri cu niveluri normative diferite de cele proprii.

Conform dimensiunii *locului de analiză*, concept care derivă din teoriile sociologice ale lui Merton R.K. [118, p.116], care a studiat modul cum pot grupurile de referință să influențeze comportamentele și atitudinile indivizilor, în modelul lui Victor B. și Cullen J.B. [138, p.119] locul de analiză se referă la nivelul (grupul) de referință de la care se identifică sursele judecății morale folosite pentru aplicarea criteriilor etice. În mod similar modelului dezvoltării morale, unde individul folosește ca referent *sinele*, în modelul *climatului etic* există trei poziții de analiză:

- *individual* – referința se face la principii ale unor persoane ce nu vin din interiorul organizației din care face parte angajatul;
- *local* – referința (expectanțe și definiții de rol) se face la nivelul intern al sistemului social (propriul grup, interiorul organizației);
- *cosmopolitan* – referința e la un nivel exterior sistemului social în care este inclus individul (exterior organizației, asociații profesionale, legi naționale etc.).

Prin intersecția dimensiunilor *criteriului etic* și *locului de analiză*, rezultă un șir de tipuri *teoretice* diferite de climat etic, fiecare având propriul criteriu de luare a deciziilor etice. Astfel:

- *criteriul egoism* – la *nivelul de analiză individual*, este definit drept considerație pentru propriile nevoi și preferințe (câștig personal), la *nivelul local*, importante sunt considerațiile privind interesul instituției, iar la *nivel cosmopolitan*, importantă este eficiența sistemului;
- *criteriul benevolență* – la *nivelul individual*, criteriul este definit prin considerația pentru alte persoane care nu fac parte din organizație (prietenie, reciprocitate), la *nivel local*, criteriul ține cont de membrii organizației (spirit de echipă), iar la *nivel cosmopolitan*, considerația este pentru mediul extern (responsabilitate socială);
- *criteriul principial* – locul analizei definește surse principiale pentru a fi utilizate în cadrul organizației. Astfel, la *nivel individual*, se aleg principii proprii (climatul este ghidat de etica personală), la *nivel local*, sursa principiilor e găsită în interiorul

organizației (reguli, proceduri), iar la nivel *cosmopolitan*, climatul este ghidat de sistemele legislative, profesionale.

Ulterior aceste tipuri teoretice de climat au fost reduse la cinci: *grijă; legi și coduri; reguli; instrumental; independență*.

Dacă e să generalizăm, constatăm că procesul de dezvoltare a climatului etic în organizații este unul anevoios, care necesită *recunoașterea faptului că managementul eticii în organizație este un proces necesar și că integrarea managementului eticii cu celelalte practici manageriale este inevitabilă*. Or, dezvoltarea politicilor și procedurilor de personal trebuie să reflecte valorile și climatul etic organizațional dorit. În aceeași logică, este important să se conștientizeze că climatul etic este dependent de valorile angajaților, de comportamentele asociate acestor valori, iar clarificarea valorilor se realizează printr-un proces continuu de reflectare asupra lor.

În acest context, apreciem ca relevante *principiile de bază în dezvoltarea climatului etic în organizații* [150]:

- *Recunoașterea faptului că managementul eticii în organizație este un proces*. Climatul etic este legat de valorile angajaților și de comportamentele asociate acestor valori. Clarificarea valorilor se realizează printr-un proces continuu de reflectare asupra lor. Cu toate că programele etice produc rezultate tangibile (coduri, politici, proceduri etc.), cel mai important rezultat este procesul de reflectare și dialog care va demara schimbarea dorită.
- Criteriul de succes al programelor etice îl constituie *manifestarea comportamentelor consonante valorilor organizației*. Declararea unor valori reprezintă începutul acestor programe, dar, fără a le traduce în comportamente reale, listele de valori, principiile și codurile vor rămâne doar bune intenții.
- Cel mai bun mod de a rezolva dilemele etice este de *a reduce posibilitatea ca ele să apară*. Respectiv, dezvoltarea practică a codurilor etice și a codurilor de conduită vor sensibiliza angajații față de aspectele etice și vor minimiza posibilitatea manifestării comportamentelor neetice.
- *Facilitarea procesului de luare a deciziilor etice în grup și informarea angajaților în legătură cu aceste decizii*.
- *Integrarea managementului eticii cu celelalte practici manageriale*. Dezvoltarea politicilor și procedurilor de personal trebuie să reflecte valorile și climatul etic organizațional dorite.
- *Utilizarea grupurilor multifuncționale în dezvoltarea și implementarea programelor etice*. Pentru ca angajații să adere la valorile organizației este important ca ei să participe în

număr cât mai mare la dezvoltarea acestor programe.

- *Prețuirea iertării anumitor greșeli.* Demararea unor programe etice duce la creșterea numărului de incidente legate de aspectele neetice, angajații fiind mai sensibili la aceste incidente. Recunoașterea greșelilor și suportul oferit celor care le fac sunt cele mai importante ingrediente ale reușitei acestor programe.
- *Inercarea de a manifesta comportamente etic făcând câteva greșeli este mai bună decât a nu încerca deloc.*

În cadrul organizațiilor, climatul etic poate fi îmbunătățit prin intermediul *programelor etice*. Acestea includ dezvoltarea valorilor organizației prin intermediul codurilor etice, al codurilor de conduită și al trainingurilor care ghidează deciziile și comportamentele angajaților, oferind modalități de rezolvare a *dilemelor etice*. Scopul acestor programe este de a asigura un echilibru între valorile diferite, a le oferi informații și instrumente practice angajaților pentru a înțelege și a clarifica aceste valori.

Cu referire la *programul etic*, White Th. îl caracterizează prin următoarele componente: declarație de valori asumate, coduri de conduită, ateliere etice (training), hotline etic, birouri de etică și comitete de etică [140, p.52].

De fapt, dezvoltarea unor modele teoretice în domeniu, precum și operaționalizarea și măsurarea factorilor care determină comportamentele etice/ neetice s-au dovedit dificile, din următoarele cauze: relativității și a interpretării subiective a acestor comportamente; aspectele etice aparținând unei categorii aparte a comportamentului organizațional (alături de motivație, leadership, putere etc.); cazurilor rare de comportament neetic; distorsionării rezultatelor din pricina răspunsurilor marcate de dezirabilitate socială [137, p.174].

Reiterăm că *criteriul de succes al programelor etice îl constituie manifestarea comportamentelor consonante valorilor organizației*.

Un rol special, în acest sens, revine managerilor, care au misiunea de a facilita procesul de luare a *deciziilor etice* în grup și informa angajații în legătură cu aceste decizii. Evidențiem că liderul, prin stilul său de conducere, promovează un anumit tip de climat organizațional, respectiv, rolul managerului în crearea *climatului etic* este definitoriu.

În acest context de idei, Cojocaru V. și Cotos L. [33, p.60] susțin că comunicarea eficientă a managerului influențează comportamentul uman și determină aspectul etic, însumând respectarea principiilor, normelor morale, de conduită corespunzătoare, adecvate cerințelor vieții sociale; normele elementare ce trebuie respectate în actul comunicării țin de cultură, comportamentul fiecărei persoane și de buna cuviință în general.

Ne-am referit mai sus la cultura organizațională etică din diverse perspective, fapt ilustrat în Figura 1.2.

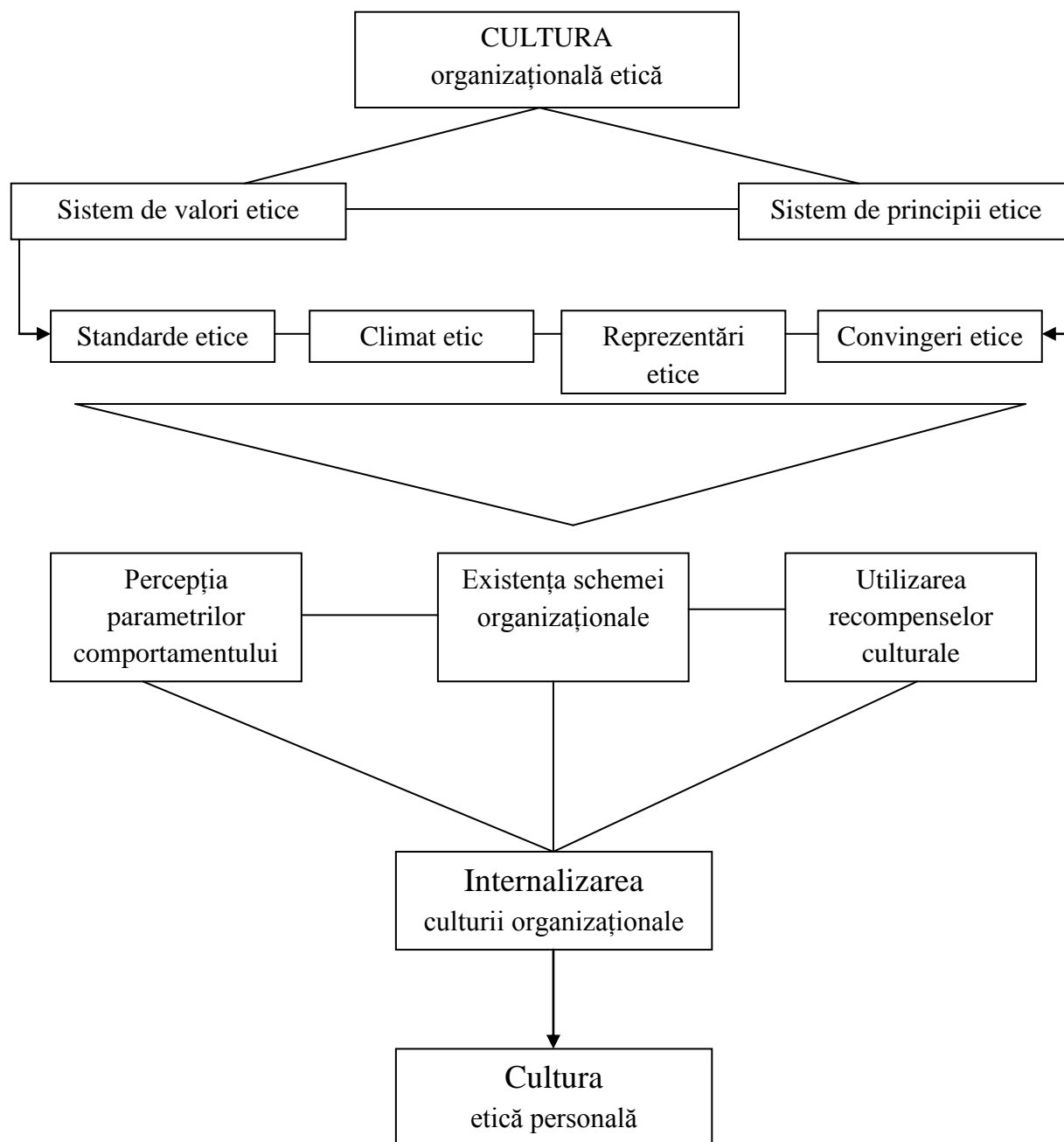


Fig. 1.2. Demersul procesual al culturii organizaționale etice

Evident, cel mai bun mod de a rezolva dilemele etice este de a reduce posibilitatea ca ele să apară. Dezvoltarea practică a codurilor etice și a codurilor de conduită vor sensibiliza angajații față de aspectele etice și vor minimiza posibilitatea manifestării comportamentelor neetice.

Studiile realizate asupra *programelor etice organizaționale* indică importanța *orientării controlului* [139, p.50], ceea ce are ca rezultat distincția între abordările orientate spre *compliance* și cele orientate către *valoare* în vederea gestionării aspectelor etice într-o organizație.

În acest context, specificăm:

- *abordarea orientată spre complianță* pune accent pe promovarea politicilor formale și dezvoltarea procedurilor organizaționale pentru monitorizarea comportamentului și întărirea acestor politici;
- *abordarea orientată spre valori* se concentrează pe aspirațiile angajaților către un comportament etic și pun accent pe consiliere, educație și modelare într-o măsură mai mare decât pe reguli, monitorizare și disciplină.

Reiterăm că pentru o instituție de învățământ este necesar de a implementa modelul orientat spre valori, nu cel orientat spre complianță.

De fapt, Weaver G. și Trevino L.K. precizează că în organizații pot funcționa concomitent ambele tipuri de programe, acestea încurajând conștientizarea de către angajați a aspectelor etice, fortificând disponibilitatea acestora de a căuta soluții pentru problemele etice și reducând numărul de comportamente neetice. Dar trebuie să remarcăm că și astăzi sunt puține instituții care iau în serios programele etice. Acestea ar fi, de altfel, destul de complicate, cuprinzând sarcini incomode, percepute ca fiind redundante, precum [139, p.55]:

- crearea și dezvoltarea codurilor etice, care articulează viziunea și așteptările instituției privind moralitatea;
- organizarea și conducerea unor comitete de etică, menite să se ocupe de dezvoltarea politicilor cu caracter etic, de evaluarea acțiunilor și deciziilor instituției și angajaților, de cercetarea și sancționarea cazurilor de abatere de la reguli;
- punerea la punct a unor sisteme de comunicare pentru raportarea abuzurilor sau de solicitarea consilierii;
- organizarea de traininguri etice, cum ar fi cele vizând formarea virtuților profesiei;
- desfășurarea de activități de disciplinare în cazul comportamentelor neetice;
- crearea unei culturi instituționale de respect pentru valorile specifice instituției.

În viziunea noastră, prin intermediul structurilor de *management al eticii* se poate monitoriza climatul etic, menține relații interpersonale pozitive, oferi sprijin și consiliere, promova echitatea, monitoriza satisfacția profesională a angajaților. Mecanismele etice au menirea de a alinia valorile angajaților la cele organizaționale, astfel vor apărea mai puține probleme din cauza nerespectării obligațiilor și responsabilităților profesionale. Cu certitudine, dezvoltarea *climatului etic* reprezintă un factor ce poate produce avantaje competitive pentru instituție, fiind una dintre *resursele eiintangibile*, alături de imagine și cultura organizațională.

1.5. Concluzii la capitolul 1

În rezultatul studiului analitico-sintetic am dedus următoarele concluzii:

1. Cele mai reprezentative teorii etice: *teoria virtuților/etica virtuților*, *utilitarismul* și *etica datoriei* au o semnificație aparte pentru conceptul de management al eticii. Majoritatea teoriilor etice susțin libertatea voinței ca fundament al moralității; acționăm moral numai atunci când ne supunem unei reguli venite dinăuntrul propriei noastre conștiințe, în măsura în care credem cu adevărat că oricine ar trebui să facă la fel, în orice împrejurări, deoarece așa este bine.
2. Ideile centrale ale teoriilor etice, dezvoltate de-a lungul timpului, au servit drept surse de referință pentru cercetările ulterioare, ce au dezvoltat conceptul de *etică* până la statutul de *teorie asupra moralei, știință a comportamentului moral, un ansamblu de prescripții sau reguli concrete*. Etica ca știință poate fi tratată, pornind de la esența valorilor, ca o formulare în judecăți a ceea ce este dat în cunoașterea morală – *relația axiomatică dintre valoare și obligație*.
3. Un domeniu aparte al cunoașterii etice este etica aplicată, care exprimă o sinteză specifică a eticii teoretice (științei etice) și practicii umane. O ramură a eticii aplicate este *etică profesională*, o parte a științei etice, care studiază specificul manifestării moralei în activitatea profesională. *Etica profesională* se prezintă ca o totalitate de norme și principii ale activității profesionale în lucrul cu oamenii și pentru oameni; este înțeleasă ca măiestrie și stăpânire perfectă a profesiei; ca rezultat al aprecierii juste de către societate a activității specialistului; ca autodeterminare morală și cultură generală; ca orizont etic, cunoștințe, experiență și poziție de viață etc. Valoarea morală imperativă, care exprimă ceea ce ar trebui să facem și ceea ce nu ar trebui să facem, este *datoria*.
4. *Etica organizațională* semnifică perspectiva etică, fie implicită în comportament, fie enunțată explicit, a unei organizații/ instituții; un set de principii și norme care trebuie să guverneze conduita tuturor membrilor unei organizații, atât la nivel individual cât și la nivel colectiv. Managementul eticii urmărește dezvoltarea unor *instituții ale integrității*, prin *promovarea și menținerea unei puternice culturi etice la locul de muncă*. Se conturează 4 modele posibile de management al eticii într-o instituție: a) *abordarea bazată pe reguli*, b) *abordarea bazată pe valori*, c) *abordarea bazată pe dialogul* cu părțile interesate, d) *abordarea bazată pe dialogul social*.
5. Modele teoretice de analiză a deciziilor și a comportamentelor etice, care pot să ofere răspuns la ceea ce este *etic* sau *neetic*, argumentează existența a *trei clase de predictor ai deciziilor etice* în organizații: a) *caracteristici ale individului*; b) *caracteristici ale situației*; c) *caracteristici ale contextului* – toate urmând a fi explicitate și valorificate printr-un proces autentic de management al eticii în instituția școlară.

6. Constatăm rolul *raportului dintre managementul eticii și cel de management al culturii organizaționale etice, în general, și a climatului etic, în special*. Or, comportamentul etic al indivizilor este profund influențat de mediul și cultura în care activează, astfel că în organizațiile cu o *cultură etică* puternică, frecvența abaterilor etice observate este mult redusă. *Climatul etic* reprezintă un component al *climatului organizațional*, fiind definit drept totalitatea descrițiilor psihologice ale caracteristicilor organizaționale relativ stabile, date de practicile și procedurile existente și care au un conținut etic. *Cultura organizațională etică* este definită drept sistemul de valori și principii etice, împărtășite și asumate de către toți membrii instituției școlare, care determină comportamentul etic al acestora în interiorul și în afara instituției.

2. FUNDAMENTE ALE MANAGEMENTULUI ETICII LA NIVEL DE INSTITUȚIE ȘCOLARĂ

2.1. Configurarea praxiologică a managementului eticii în instituția școlară

Reperarea cercetării teoretice pe o conexiune evidentă cu domeniul și aspectele empirice ale problemei devine un factor de reușită în condițiile în care se proiectează elaborarea unui instrumentar conceptual-metodologic. Din aceste considerente, a fost necesară analiza documentelor de politică educațională națională pentru a elucida prevederile legislative, normative și reglatoare ce vizează problematica *eticii* în sistemului educațional din țară, precum și pentru identificarea practicilor existente deja în instituțiile de învățământ general în domeniul *managementului eticii*, prin intermediul unui experiment de tip diagnostic.

Precizăm că în Codul educației, articolul 7 [29], se declară drept principii fundamentale ale educației, obligatorii pentru conduita pedagogică, inclusiv:

- a) principiul *echității*, în baza căruia accesul la învățare se realizează fără discriminare;
- b) *principiul libertății de gândire și al independenței* față de ideologii, dogme religioase și doctrine politice;
- c) principiul respectării *dreptului la opinie* al elevului/studentului ca beneficiar direct al sistemului de învățământ;
- d) principiul asigurării *egalității*;
- e) principiul susținerii și promovării personalului din educație.

În aceeași ordine de idei, articolul 136 din același document fixează că elevii și studenții au dreptul să își *expună liber opiniile*, convingerile și ideile; să aibă *acces la informație*; să își revendice drepturile legale etc.

Credem important să precizăm că Ministerul Educației, Culturii și Cercetării, în baza art. 135, alin. (6)-(8) din Codul Educației, a elaborat în anul 2015 *Codul de etică al cadrului didactic* [30], care reglementează raporturile profesionale ale cadrelor didactice și funcționează atât ca un *contract moral* între părinți/ alți reprezentanți legali, elevi, copii, comunitatea locală și diferitele categorii de personal din sistemul de învățământ general și profesional tehnic responsabile de instruire și educație, cât și ca un sistem de standarde de conduită profesională, capabile să contribuie la coeziunea instituțională și a grupurilor de persoane implicate în activitatea educațională prin formarea și menținerea unui climat bazat pe cooperare și competiție după reguli corecte.

Scopul urmărit de Cod este:

- a) autodisciplinarea persoanelor responsabile de instruire și educație;

- b) menținerea unui grad înalt de profesionalism în exercitarea atribuțiilor și funcțiilor personalului din sistemul de învățământ general și profesional tehnic public și privat, responsabil de instruire și educație, în mod special ale persoanelor care îndeplinesc funcția de cadre didactice;
- c) ameliorarea calitativă a relațiilor dintre actorii educaționali;
- d) reducerea practicilor inadecvate și/ sau imorale ce pot apărea în mediul educațional;
- e) creșterea gradului de coeziune a personalului implicat în activitatea educațională;
- f) facilitarea promovării și manifestării unor valori și principii aplicabile în mediul școlar, inserabile și în spațiul social;
- g) sensibilizarea opiniei publice în scopul susținerii valorilor educației.

Analiza conținutului *Codului* ne convinge de valabilitatea ideilor marilor filozofi și cercetători din acest domeniu, analizate în capitolul 1. Astfel, Codul declară ca ***principii etice de activitate profesională***:

- a) devotament față de profesia de pedagog;
- b) profesionalism în relațiile cu elevii, copiii și părinții/ alți reprezentanți legali;
- c) respect și toleranță față de unicitatea și diversitatea copiilor și elevilor;
- d) colaborarea cu colegii, părinții/ alți reprezentanți ai copiilor și elevilor;
- e) onestitatea și integritatea;
- f) receptivitate la nevoile copiilor și elevilor;
- g) răspundere în fața conducerii instituțiilor de învățământ, colectivelor pedagogice și organelor reprezentative ale părinților/ altor reprezentanți legali;
- h) eficiență și eficacitate;
- i) obiectivitate și corectitudine.

În relațiile cu elevii cadrele didactice trebuie să respecte următoarele norme de conduită:

- Ocrotirea sănătății fizice, psihice și morale a elevilor, copiilor.
- Protecția datelor cu caracter personal ale elevilor.
- Neadmiterea propagandei șovine, naționaliste, politice, religioase, militariste în procesul educațional și implicării elevilor în acțiuni politice.
- Excluderea din relațiile cu copiii și elevii a oricărei forme de discriminare, *asigurarea egalității de șanse* și promovarea principiilor educației incluzive.
- *Respectarea demnității și recunoașterea meritului personal al fiecărui elev.*
- Interzicerea oricăror activități care generează corupție sau acte conexe corupției.

În relația cu părinții/ alți reprezentanți legali ai copiilor, cadrele didactice trebuie să respecte, conform Codului, inclusiv, următoarele norme de conduită:

- Creșterea calității învățământului prin: a) stabilirea unei relații de încredere mutuală, a unei comunicări deschise și accesibile; b) respectarea confidențialității datelor furnizate și a dreptului la intimitate individuală și familială.
- Protecția datelor cu caracter personal ale părinților/ altor reprezentanți legali.
- Interzicerea oricăror activități care generează corupție sau acte conexe corupției.

În relațiile cu colegii cadrele didactice trebuie să se axeze pe consolidarea relațiilor colegiale prin:

- a) relațiile profesionale se vor baza pe *respect, onestitate, solidaritate, cooperare, corectitudine, toleranță, evitarea denigrării, sprijin reciproc, confidențialitate, competiție loială*;
- b) dezvoltarea continuă a competențelor profesionale în vederea atingerii unor standarde superioare de calitate în activitatea didactică;
- c) evitarea oricărei forme de discriminare în relațiile cu ceilalți colegi;
- d) neadmiterea îngrădirii *libertății de opinie*, vizând activitatea profesională;
- e) evitarea, prin afirmații, aprecieri sau acțiuni, afectării imaginii profesionale și/ sau socială a oricărui alt membru al corpului profesoral.

Cadrele de conducere, la rândul lor, trebuie să respecte anumite norme de conduită managerială, precum:

- a) promovarea standardelor profesionale și morale specifice;
- b) aplicarea obiectivă a reglementărilor legale și a *normelor etice*;
- c) evaluarea corectă conform prevederilor din fișa postului;
- d) interzicerea oricărei forme de constrângere ilegală și/ sau ilegitimă;
- e) respingerea oricărei forme de abuz în exercitarea autorității;
- f) interzicerea oricărei forme de hărțuire a personalului didactic;
- g) exercitarea atribuțiilor ierarhic-superioare, din perspectiva exclusivă a evaluării, controlului, îndrumării și consilierii manageriale corecte și obiective.

Pentru *managementul problemelor de etică profesională*, MECC a aprobat prin ordinul 1095, din 30.12.2016 *Regulamentul-tip de organizare și funcționare a Consiliului de etică al instituției de învățământ general* [83]. Conform Regulamentului, funcțiile de bază ale Consiliului sunt coordonarea și monitorizarea aplicării normelor de conduită morală și profesională de către cadrele didactice/ de conducere/ didactice auxiliare în instituție; consultarea și consilierea personalului din instituție în aplicarea principiilor și normelor de conduită morală și profesională. Consiliul are menirea de a exercita următoarele atribuții:

- examinarea petițiilor, sesizărilor și cererilor;
- constatarea încălcărilor prevederilor *Codului de etică al cadrului didactic* sau

nerespectarea acestuia;

- pronunțarea asupra problemelor de etică ale cadrelor didactice/ de conducere/ didactic auxiliar din instituția școlară;
- înaintarea propunerilor conducătorului instituției de învățământ general, privind sancționarea angajaților din instituție care au admis încălcări ale Codului de etică al cadrului didactic;
- promovarea exemplor de bune practici în atingerea scopului Codului de etică al cadrului didactic;
- informarea instituției de învățământ general despre rezultatele desfășurării anchetelor de serviciu etc.

În acest fel, sunt câteva aspecte de evidențiat în raport cu aceste prevederi normative:

1) Caracterul coercitiv, punitiv al *Regulamentului de organizare și funcționare a Consiliului de etică al instituției de învățământ general*, accentul fiind pus, în special, pe penalizarea comportamentului care nu corespunde principiilor stipulate în *Codul de etică al cadrului didactic*. În acest context, reiterăm ideea lui Menzel D. [117, p.97], precum că managementul eticii nu trebuie să urmărească *controlul și penalizarea comportamentului personalului, ci promovarea și menținerea unei puternice culturi etice la locul de muncă*.

2) Fiind un *cod de etică profesională /etică pedagogică, Codul de etică al cadrului didactic* vizează/ se referă doar la 2 categorii de sibiecti ai procesului educațional, ia în vizor doar comportamentul etic al cadrului didactic și, adiacent, al cadrului de conducere. În viziunea noastră, abordarea unilaterală a problemelor de etică în instituția educațională, doar prin intermediul *Codului de etică al cadrului didactic* nu poate conduce la rezultate spectaculoase pe dimensiunea dezvoltării *culturii etice individuale a tuturor membrilor comunității școlare*, cât și a *culturii etice organizaționale* – forța motrice a transformării instituției de învățământ în ***instituție a integrității***.

3) Analiza documentelor de politici educaționale ne permite să deducem *valorile* promovate în sistemul de învățământ din R.Moldova: *Echitate, Egalitate, Libertate de gândire/ opinie, Devotament față de profesie, Profesionalism, Respect, Toleranță, Onestitate, Integritate, Obiectivitate, Corectitudine, Respect față de demnitatea umană, Recunoașterea meritului personal*.

În temeiul acestui sistem de valori, putem configura dimensiunea teoretică/ conceptuală a *Modelului pedagogic al managementului eticii în instituția școlară*, prezentat în cele ce urmează.

Cu referire la cea de-a doua dimensiune a studiului empiric realizat precizăm că *experimentul diagnostic* sau *faza de pre-experiment* a urmărit să determine gradul de cunoaștere, înțelegere și integrare de către cadrele didactice și manageriale, într-o viziune complexă proprie, a cunoștințelor în domeniul *eticii*, *eticii profesionale*, *eticii organizaționale*, precum și identificarea practicilor existente în instituțiile școlare în domeniul *managementului eticii*.

În faza de diagnostic au fost implicate 168 cadre didactice și manageriale, ce promovau stagii de formare profesională continuă în cadrul Departamentului de formare continuă din cadrul Universității de Stat "B.P.Hașdeu", or. Cahul, reprezentanți ai instituțiilor de învățământ general din regiunea de sud a țării.

Metoda de bază valorificată în experimentul diagnostic a fost *chestionarea* (Anexa 1). În continuare sunt date rezultatele experimentului diagnostic.

1. Nivelul de referință al subiecților privind conceptul de etică:

a) 20% dintre participanții în experiment îl definesc drept:

- Știința despre morală, ce se ocupă de cercetarea unor principii și valori de conduită (comportament etic).
- Știință despre morală, comportamentul fiecărui individ în orice mediu de activitate.
- Știință ce se ocupă cu cercetarea problemelor de ordin moral, caută răspuns la ce *e bine* sau *rău*, cum trebuie să ne comportăm.
- Știința despre morală, o teorie care formulează principiile și categoriile morale.
- Sistemul normelor morale, ce necesită a fi respectate în societate
- Știință al cărui obiect de studiu este principiul moral și rolul acestui în relația socială.

b) 34% dintre participanți definesc *etica* drept:

- Cei 7 ani de acasă, manifestare comportamentală bazată pe bunele maniere.
- Cod al bunelor maniere.
- Conduită, comportament cult, respectare a valorilor, legilor convețuirii.
- Ansamblu de norme de comportament a unei persoane în relații cu alții.
- Ansamblu de norme în raport cu care oamenii își reglează comportamentul, conduita morală.
- Comportament și atitudine bazată pe valori umane general acceptate.
- Conduită, comportament adecvat, decent format în urma unor legi, tradiții din societate, țară, stat.
- Cod de reguli elaborat în scopul dezvoltării factorului uman.
- Totalitatea normelor de conduită morală corespunzătoare ideologiei unei clase sau societăți.

- Un ansamblu de norme în raport cu care un grup uman își reglează comportamentul.

c) 46% dintre participanți definesc *etica* drept:

- Corectitudine în comportament și relații cu oamenii.
- Mod decent de comportament.
- Standarde de conduită.
- Reguli de comportament civilizate.
- Cultura profesorului în comportare cu elevii.
- Comportament civilizate, ținută adecvată, vestimentație, comunicare, relaționare.

2. Nivelul de referință al subiecților privind conceptul de etică profesională:

a) 30% dintre participanții în experiment îl definesc drept:

- Un sistem de norme ce țin de competența și comportament la locul de muncă.
- Reprezintă normele de conduită și obligațiile într-un anumit domeniu de activitate.
- Un ansamblu de reguli comportamentale ce țin de profesia respectivă.
- Respectarea și promovarea normelor etice și morale specifice profesiei.
- Un cod (reguli) al comportamentului angajatului la locul de muncă.
- Principii și norme de comportament al profesorului în relații cu colegii, elevii, părinții, personalul auxiliar.
- Constă din valori, norme, reguli, principii care ajută oamenii să joace excelent rolul profesional și să obțină succes.
- Totalitate a normelor de conduită morală, un set de principii, norme, valori, reguli de conduită ce trebuie să fie îndeplinite la locul de muncă.
- Un set de valori și principii aplicate în activitatea profesională.
- Comportament și atitudine bazată pe valori în corespundere cu profesia deținută.
- Conduita și comportament bazat pe profesionalism, inteligență, integritate.

b) 34% dintre participanții în experiment îl definesc drept:

- Devotament față de profesie, față de obiectul predat, profesionalism în relațiile cu colegii, cu elevii.
- Este comportamentul etic în cadrul instituției.
- Seturi de reguli recomandate, în rezultatul corectărilor, pentru un grup profesional anume.
- Norme morale de respectat în cadrul profesiei; codul deontologic al profesiei

c) 36% dintre participanții în experiment îl definesc drept:

- Capacitatea de a fi sociabil, modest, sincer, colegial cu colegii de serviciu.
- Cunoștințe, ascultare, atenție.

- Mod corect de abordare a comportamentului în cadrul activității profesionale.
- Norme de conduită profesională.
- Comportamentul profesorului cu privire la elevi, colegi, părinți.
- Profesionalism în relații cu elevii, părinții, colegii.
- Respectarea legilor în cadrul instituției în care activăm.
- Ceea ce este legitim și accesibil în realizarea scopurilor morale.

3. **Valorile etice promovate în instituțiile de învățământ general**, în viziunea participanților în experiment, sunt prezentate în Figura 2.1.:

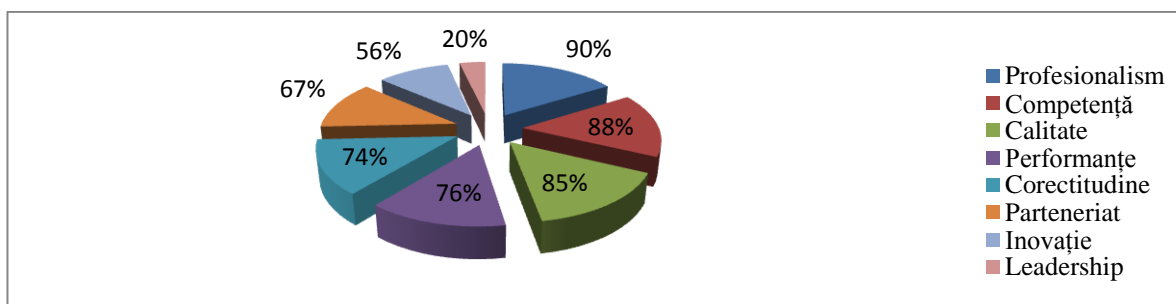


Figura 2.1. *Valori etice promovate în instituțiile de învățământ general*

4. Printre **principiile etice promovate în instituțiile de învățământ general** respondenții enumeră (Figura 2.2.):

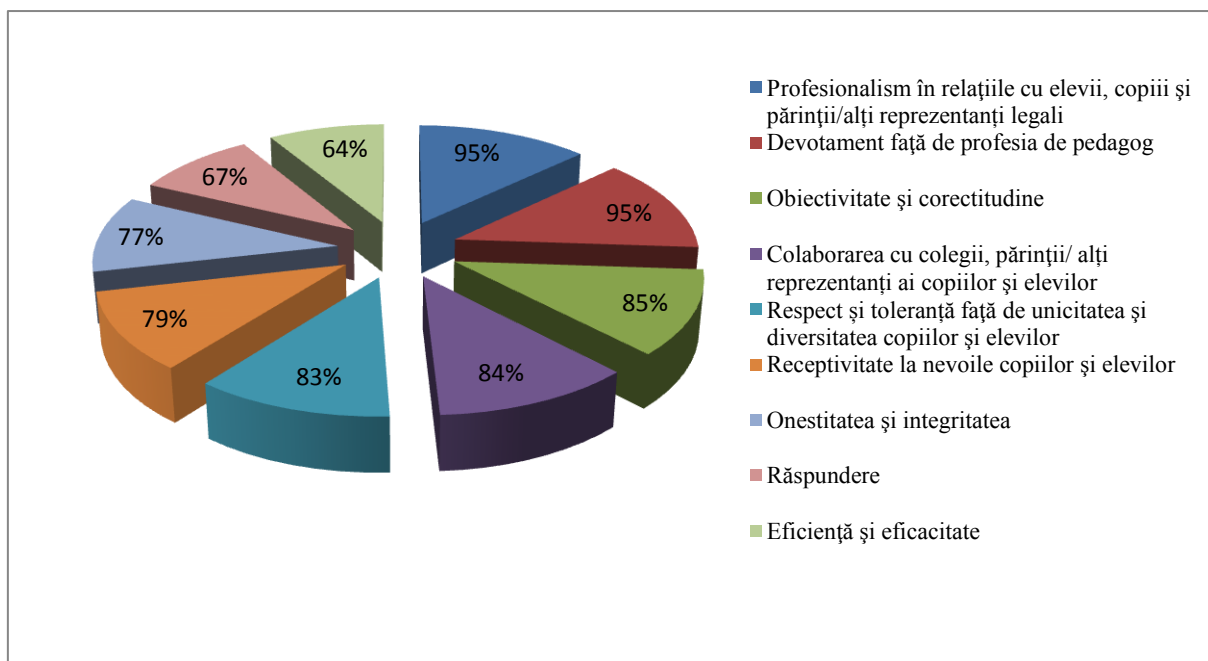


Figura 2.2. *Principiile etice promovate în instituțiile de învățământ general*

5. Respondenții confirmă prezența în instituțiile de învățământ a unui șir de acte, în care se precizează anumite **standarde și reguli de conduită** pentru personalul de conducere, personalul didactic, personalul didactic auxiliar, elevi, părinți, precum:

- Codul de etică al cadrului didactic;

- Regulamentul intern al instituției;
- Contractul colectiv de muncă, contractul individual de muncă;
- Fișele de post.

6. Majoritatea respondenților – 152 persoane (90%) – susțin că problema *comportamentului etic* în cadrul instituției din care fac parte este una reală, acută, la ordinea de zi.

7. Pentru promovarea valorilor etice în mediul școlar, respondenții afirmă că în instituție se întreprind astfel de **acțiuni**, precum:

- s-a analizat *Codul de etică al cadrului didactic* – 82% dintre respondenți;
- a demarat procesul de implementare a *Codului de etică al cadrului didactic* – 55% dintre respondenți;
- se actualizează *Regulamentul de ordine internă* – 64 % dintre respondenți;
- se intenționează să se organizeze formări în domeniul eticii profesionale – 25 % dintre respondenți;
- se monitorizează respectarea reglementărilor interne – 66 % dintre respondenți;
- se coordonează serviciul de sesizări de natură etică – 22 % dintre respondenți;
- se organizează mese rotunde cu părinții, cu elevii pe diferite teme de conduit etică – 62% dintre respondenți.

8. În instituțiile de învățământ **gestionarea problemelor de etică** se află în responsabilitatea: directorului; directorului adjunct; consiliului de administrație; consiliului profesoral; comitetul de etică; psihologul școlar; diriginților; cadrelor didactice (Figura 2.3.).

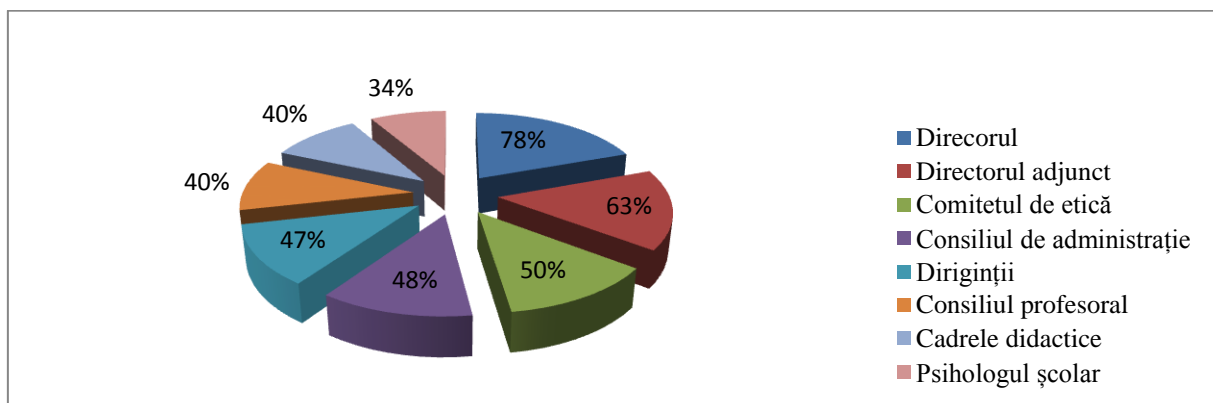


Figura 2.3. Responsabilități în domeniul managementului eticii la nivel instituțional

9. Problema majoră în domeniul eticii în mediul școlar, în viziunea respondenților, ține de nivelul scăzut al *culturii etice* a celor implicați în procesul educațional.

În temeiul rezultatelor experimentului diagnostic putem configura dimensiunea instrumentală a *Modelului pedagogic al managementului eticii la nivel de instituție școlară*.

2.2. Modelul managementului eticii în instituția școlară

Analiza teoretică a fenomenelor specifice managementului eticii în învățământ și raportarea acestora la situația reală din învățământ la nivel de politică și practică educațională a permis elaborarea **Modelului pedagogic al managementului eticii la nivel de instituție școlară**.

Conform modelului, managementul eticii este un **proces sistemic**, alcătuit dintr-un ansamblu unitar de elemente care se află în legătură reciprocă, este *parte componentă a managementului culturii organizaționale*, care, la rândul său, reprezintă o parte componentă a managementului educațional general/ managementului organizației școlare.

Schematic acest proces sistemic este alcătuit din **intrare** (valori, principii, scopuri, obiective, resurse), **conținut propriu-zis** (activități specifice, procese de valorificare a elementelor de intrare), **ieșire** (rezultate pe dimensiunea etică a instituției/ individului), ce activează într-un **mediu intern și extern** concret și specific. Deci, la *intrare se situează valorile, principiile, scopurile, obiectivele; conținutul propriu-zis constă din activități specifice, procese de valorificare a elementelor de intrare, cu valorificarea rațională a resurselor; la ieșire obținem rezultatul – dezvoltarea culturii etice*.

Având drept reper valorile promovate de teoriile etice, principiile generale ale eticii, principiile etico-profesionale generale, principiile etice de activitate profesională a cadrelor didactice, principiile educației în R.Moldova, precum și în baza rezultatelor experimentului diagnostic, au fost sintetizate **valorile și principiile managementului eticii la nivel de instituție școlară**.

1. Valorile managementului eticii la nivel de instituție școlară

Tot sensul în lume este legat de valori; raportarea la valori, interiorizarea și crearea valorilor reprezintă sensul vieții Omului, care aspiră la desăvârșire prin realizarea Binelui, Adevărului, Dreptății etc.; valorile devin motive ale tuturor acțiunilor omenești; tot ceea ce întreprind oamenii o fac în numele unor valori/ nonvalori, scrie Andrițchi V. [4, p.42].

Valorile exprimă esența umană. Sistemul de învățământ/ instituția școlară include o totalitate de valori individuale, iar *valoarea individuală este criteriul de apreciere a vieții profesionale*. În viața individuală există o valoare supremă, absolută – EU – ce insistă pe *autorealizare și autoîmplinire, inclusiv în plan profesional*, conchide Andrițchi V.

Analiza diferitor ierarhii a valorilor ne permite să deducem că nu poate exista o ierarhie absolută de valori; actul preferinței care cuprinde o valoare este cel care va stabili de fiecare dată care valoare este mai înaltă decât alta. În acest sens, Râmbu N. deduce că oricât de corect ar fi ierarhizate valorile din punct de vedere teoretic, această ierarhie este întotdeauna valabilă pentru

cineva anume, pentru un anumit context social, istoric; *ierarhia se poate schimba odată cu punctul din care acestea sunt privite* [81, p. 348].

În special, omul este purtătorul **valorilor etice**, care vizează acte, atitudini și sentimente ale persoanelor, deoarece sunt liber-consimțite, persoanele au libertatea pe care o manifestă prin faptele lor. *Valoarea etică e posibilă numai printr-un scop și în vederea unui scop*. Omul este acela care stabilește valori diferite, după împrejurări exterioare sau după dispozițiile sale sufletești. Valoarea nu este dată de actul psihic în sine, de sentimente și dorințe. Acestea exprimă numai fenomenul trăit al valorii și îi asigură temeiul empirico-psihologic, ceea ce este important, dar nu și suficient. *Valoarea etică este un „reglor” al vieții practice*; natura valorii etice este una psihică, *ea este rezultatul constituției noastre sufletești*, afirmă Vidam T. [88, p.104].

Valorile etice caracterizează comportamentul social și personal, coexistența membrilor unui grup sau unei comunități, trecerea de la ordinea determinată la aceea în curs de realizare, menținând un anumit orizont de așteptare. Nici un limbaj nu e mai edificator, mai irecuzabil decât cel al faptelor, subliniază Vidam T. Conștiința despre specificitatea valorilor, despre ineficiența subordonării sau supraordonării lor din punct de vedere logic, a derivării și dependenței lor unele de altele, permite afirmarea libertății individuale și nu în ultimul rând creșterea responsabilității și a demnității umane [88, p.110].

După Vidam T., **valorile etice** devin valori ale relațiilor interpersonale; în funcție de purtătorul său, subiectul individual sau colectiv, valoarea etică poate fi o formă de realizare a unității eului cu sine însuși, dar ea nu se mărginește la acordul stărilor de conștiință între ele, ci se obiectivează în afară, dincolo de ele, în domeniul acțiunii practice, pătrunzând-o și racordând-o la sensurile și normele vieții morale, la acelea ale unității culturale prin obiectivarea convingerilor, aspirațiilor, prin stabilirea unui consens unitar între ordinea interioară și cea exterioară [88, p.112].

Valorile etice vizează activitatea de perfecționare a ființei umane, pornind de la natura contradictorie, dar și unitară a acesteia. De aceea, o particularitate esențială a statutului lor teoretico-practic complex și controversat este *dimensiunea normativă*. După dimensiunea normativă, unanim recunoscută, *dimensiunea finalistă, integratoare și integrativă*, certifică mai îndeaproape esența valorilor etice. Mai mult decât celelalte valori, cele etice au nevoie de oxigenarea certitudinilor existențiale. Pornind de la acestea, ele își pot îndeplini funcția lor specifică de *transformare a negativului în pozitiv*, identificând noi posibilități de perfecționare a cursului vieții sociale și a propriei noastre naturi. Valorile etice ne îndreptătesc să urmărim ordinea în curs de realizare, superioară celei determinate. Ele îmbogățesc distanța care separă idealul de real [88, p.114].

Valoarea etică nu e nici transcendentă, nici imanentă, ci, mai simplu situată pe traiectul dintre om și oameni, între mine și semenii mei. Valorizarea valorilor se face în funcție de nivelul cultural atins prin educație, idealuri și aspirații, conchide Vidam T. [88, p.117].

În aceeași logică, valorile etice au funcție:

1. *normativă* – valorile comportă rolul de reguli, orientează comportamentul uman individual sau colectiv. Individul sau comunitatea optează în câmpul acțional pentru o anumită variantă din perspectiva unui set de valori la care au aderat și l-au însușit, fapt din care reiese că *valoarea este, concomitent, exigență și model latent de acțiune*. În același timp, *valoarea este un scop*, iar *norma este un mijloc* de atingere a scopului; în consecință, nu orice normă constituie o valoare, după cum nu orice valoare este susținută de un sistem de norme.

2. *evolutivă* – valoarea în calitatea sa de scop asigură progresul, coeziunea și ordinea; determină continuitatea și dinamica relațiilor și sistemelor.

3. *motivantă* – valoarea motivează acțiunea umană; fundamentează procesul de formare continuă a personalității umane și susține devenirea ei ca personalitate.

4. *comunicațională* – valoarea teaurizează cunoașterea și experiența umană și o exprimă în cultura organizațională, asigură comunicarea între personalități individuale; valorile au un rol fundamental în totalitatea acțiunilor creative, cooperante sau conflictuale umane, ele ghidează, ajută în proiectarea traseului de acțiune semnificativă, oferă trăiri de calitate.

5. *relațională* – valoarea semnifică expresia acordului dintre EU (Ego) și ALTER Ego, ea fiind predicatul judecății de valoare [4, p.45].

În temeiul reperelor teoretice, analizate în capitolele anterioare, completate de rezultatele analizei documentelor de politică educațională națională, susținute de rezultatele experimentului diagnostic, sintetizăm următorul **complex de valori** care ghidează *managementul eticii în instituția școlară*:

- **Binele** – angajare morală, tratarea cu bunăvoință, îngăduință, mărinimie, înțelegere, generozitate, considerație și respect a fiecărui membru al comunității școlare, decență, angajament conștient în promovarea valorilor pe care se fundamentează cultura organizațională a instituției, preocupare pentru bunăstarea proprie dar și a celorlalți, sacrificarea interesului personal în favoarea interesului/ scopurilor majore ale instituției. *Se spune că cel ce a atins treapta etică a Binelui va ajunge să înțeleagă nu numai că se poate, dar și că trebuie să se răspundă la rău cu bine*, iar cel ce rămâne doar în planul valorii morale nereflectate a binelui răspunde la rău cu rău [85, p.40].

- **Umanismul și individualitatea** – respectarea demnității umane, valorizarea personalității membrilor comunității școlare, recunoașterea valorii fiecărui actor educațional;

susținere în conștientizarea propriei valori în corelație cu recunoașterea valorii altuia; autoafirmare prin propriile forțe și propriile merite; independenței în gândire, susținerea persoanelor în procesul de dezvoltare a sistemului de valori individuale, recunoașterea și aprecierea meritelor. În contextul acestor valori este oportună susținerea actorilor educaționali în *maxima realizare a umanității din fiecare* (conform viziunii aristotelice). Omul va evolua pe calea moralității numai atunci când va acționa nu în vederea unor interese și avantaje proprii, în detrimentul altora, ci călăuziți de un principiu universal valabil. Deci, este necesar să recunoaștem umanitatea din oricare individ ca scop în sine sau valoare supremă, căci ori de câte ori îi tratăm pe ceilalți numai ca pe niște simple mijloace în folosul nostru, nu suntem morali (Im. Kant).

- **Democrația** – respectarea și exercitarea drepturilor, pluralismul opiniilor, convingerilor, atitudinilor, a modurilor diferite de a acționa. Fiecare membru al comunității școlare/ educaționale (în primul rând, elevul) are dreptul să-și exercite libertățile: libertatea de opinie, de exprimare, de informare, de asociere, cu asumarea conștientă a îndatoririlor și răspunderii în raport cu necesitatea respectării drepturilor și libertății altora; promovarea în cadrul tuturor activităților din instituție a respectului pentru drepturile celorlalți, respectarea opiniilor și ideilor diferite de cele proprii.

- **Libertatea.** În acord cu sistemul etic al lui Im.Kant, va fi promovată *libertatea, demnitatea umană și autonomia voinței*, adică, va fi încurajată libertatea gândirii, libertatea alegerii și acțiunii conștiente, responsabilității individuale, or, fundamentul moralității este libertatea voinței autonome. Se va insista pe dezvoltarea *capacității persoanei de a-și conduce comportamentul etic pe baza unor decizii conștiente.*

- **Dreptatea și echitatea** – se are în vedere punerea în aplicare a principiului obiectivității și imparțialității, al principialității, capacitatea individului de a fi echitabil reprezentând *o probă a minții, puterii și frumuseții omului.* Precizăm că semnificația termenilor *dreptate și echitate* obligă la *a fi în acord cu normele morale, cu normele juridice* și a promova egalitatea în drepturi.

2. Principiile managementului eticii la nivel de instituție școlară

Principiul reprezintă elementul fundamental, idee, lege de bază pe care se întemeiază o teorie științifică, un sistem, o normă de conduită; totalitatea legilor și a noțiunilor de bază ale unei discipline; un sistem de idei fundamentale, cerințe, exigențe sau norme regularitive de organizare și realizare a tuturor activităților și atitudinilor de viață socială [45, p.139].

După Mureșan V. [69, p.118], dacă o societate consideră că valorile ei centrale sunt: a face bine și a respinge/ a neadmite comiterea răului în raport cu semenii tăi; a respecta omul ca persoană, libertatea de decizie, integritatea și demnitatea acestuia; egalitatea fundamentală a oamenilor, distribuirea nepărtinitoare a beneficiilor și poverilor, recompensarea după merit și corectarea dreaptă a daunelor făcute altora; o viață fericită, împlinită, datorită felului în care te-ai format ca om (virtuos), atunci aceste valori fundamentale corelează cu **principiile morale/ etice**. Respectiv, acestea din urmă pot sta la baza unui cod etic și pot proteja aceste valori; ele vor orienta, în ultimă instanță, acțiunile și deciziile în orice domeniu de activitate, constituind reperele etosului comun.

Mureșan V. [70, p.109-116] propune o listă sinoptică de **principii etice** de bază, culese din experiența practică europeană („moralitatea comună”), listă care conturează un adevărat *etos european* și care poate fi valorificată selectiv pentru a întemeia un cod etic, valabil pentru majoritatea domeniilor de activitate profesională:

1) **Principiul respectării autonomiei** semnifică recunoașterea dreptului persoanelor de a-și hotărî liber propriile alegeri și de a acționa fără interferența altora, pe baza propriului sistem de valori și credințe. Amintim că filozoful german Kant Im. considera autonomia persoanei, capacitatea ei de autodeterminare ca fiind esența moralității ființei umane. Principiul respectului autonomiei înseamnă recunoașterea acestei capacități și, în plus, obligația de a nu aduce prejudicii, de a interfera cu alegerile libere ale celorlalți și chiar datoria de a crea condițiile necesare pentru exercitarea autonomiei de către toți, atât timp cât aceasta nu dăunează altora.

2) **Principiul binefacerii** presupune că persoanele au obligația să promoveze acele interese care sunt importante și legitime, punând în balanță beneficiile, daunele și riscurile în vederea obținerii celui mai mare beneficiu net pentru toți cei implicați, tratați în mod imparțial.

3) **Principiul nefacerii răului**, prin care se specifică că persoanele trebuie să nu facă acele acte care pot cauza mai multe daune decât beneficii. Principiul nefacerii răului poate fi combinat cu acela al facerii binelui: *fă binele și diminuează răul*.

4) **Principiul dreptății** ne obligă să distribuim echitabil (nepărtinitor) bunurile și serviciile din domeniul evaluat, să nu discriminăm persoanele, să le apreciem după merit, nevoi, contribuție și responsabilitate etc., ținând cont de resursele disponibile.

5) **Principiul respectului demnității**, conform căruia trebuie să respectăm ființa umană ca valoare supremă în lumea naturală; adică să nu o tratăm niciodată doar ca mijloc, ci întotdeauna ca valoare supremă.

6) **Principiul integrității**, conform căruia trebuie să protejăm de orice ingerință externă o sferă de valori și însușiri intangibile prin care indivizii umani își identifică felul lor esențial de a

fi sau a munci și care, dacă sunt afectate, pun în pericol chiar identitatea. Respectul integrității mai înseamnă a acționa în așa fel încât să fim în acord cu noi înșine, adică în acord cu propriul sistem de valori care ne conferă identitate.

7) **Principiul vulnerabilității** reflectă manifestarea grijei speciale pentru cei vulnerabili, cei a căror autonomie, demnitate sau integritate pot fi amenințate.

8) Conform **principiului precauției**, nu trebuie să acționăm în modalități care pot fi dăunătoare în viitor, chiar și în condițiile în care nu putem prezice exact care vor fi daunele și cine vor fi cei afectați. Scopul acestui principiu e de a preveni prejudiciile, de a limita acțiunile potențial periculoase, de a controla riscurile și a ne face să ne simțim responsabili de consecințele subtile și greu anticipabile ale acțiunilor noastre.

9) **Principiul dublului efect** atrage atenția că e moral să faci o acțiune care are consecințe previzibile bune, dar și rele (deci producerea unui rău e justificată moral) dacă sunt îndeplinite următoarele patru condiții: 1) acțiunea nu e rea în sine; 2) consecința bună e intenționată, iar cea rea e neintenționată, dar previzibilă; 3) consecința rea nu e un mijloc în producerea consecinței bune; 4) există un temei serios pentru acceptarea consecinței rele; 5) consecința bună prevăzută trebuie să fie egală sau mai mare decât consecința rea prevăzută.

10) **Principiul subsidiarității** este adresat celor aflați pe poziții de autoritate, care trebuie să recunoască dreptul persoanelor (sau comunităților) subordonate de a participa la deciziile care-i afectează direct, în acord cu principiul respectului demnității și cu responsabilitatea lor pentru maximizarea binelui comun.

11) **Principiul publicității** semnifică că regulile morale acceptabile, ca și temeiurile justificărilor, trebuie să fie cunoscute și recunoscute de toți cei implicați (să fie publice).

12) **Principiul solidarității**, conform căruia trebuie să acționăm astfel încât să împărtășim atât avantajele, cât și poverile, în mod egal și drept. Comunitatea are obligația de a participa la sprijinirea persoanelor care nu își pot asigura singure nevoile sociale, la sporirea coeziunii sociale.

13) În temeiul **principiului egalității**, trebuie de asigurat egalitatea șanselor pentru toate persoanele și eliminarea oricăror forme de discriminare. Acesta e un principiu al Cartei Drepturilor Fundamentale ce ar putea fi subordonat foarte bine principiului dreptății – toți suntem egali din punct de vedere moral, fără nici o discriminare.

14) **Principiul fericirii sau al "binelui omului"** – trebuie să acționăm pentru cultivarea acelor virtuți ale omului sau profesionistului, care sprijină îndeplinirea funcției sale definitorii; respectarea mecanică a regulilor nu e suficientă și nici sigură.

În sinteză, *demnitatea, precauția și solidaritatea* sunt trei valori care pot dezvolta dimensiunea “europeană” a comunităților [104, p.208].

Vom analiza în continuare **principiile etico-profesionale**, drept îndrumători universali ai activității, care indică strategia generală de conduită profesională, fără a reglementa ordinea acțiunilor concrete. Aceste principii pot fi formulate diferit în diferite coduri, dar prin esența lor ele sunt identice, servind în calitate de bază metodologică a conduitei etico-profesionale, or, etica profesională adaptează principiile morale general umane la genurile particulare de activitate profesională. Persoana care deține o profesie acționează numai așa cum îi este permis, pentru a-și face bine/ profesionist datoria. Nucleul profesionalismului îl constituie cunoștințele vaste și profunde, abilitățile, competențele obținute în procesul însușirii unei profesii, iar mai apoi consolidate pe parcursul întregii activități desfășurate în domeniu.

Aici este cazul să precizăm că **competența profesională**, conform *Cadrului European al Calificărilor*, include:

1. *Competențe cognitive* – vizează utilizarea teoriei și a conceptelor, precum și a capacităților de cunoaștere dobândite tacit și informal prin experiență.
2. *Competențe funcționale* (deprinderi sau capacități de utilizare a cunoștințelor într-o situație de muncă dată), acele sarcini pe care o persoană trebuie să fie capabilă să la realizeze atunci când acționează într-un anumit domeniu de activitate, context de învățare sau activitate socială.
3. *Competențe personale* – vizează capacitatea adoptării unei atitudini și/ sau comportament adecvat într-o situație particulară.
4. **Competențe etice**, ce presupun demonstrarea anumitor valori personale și profesionale [52, p. 12-13].

Cu referire la competența cadrului didactic, cercetătorul Călin M.C. evidențiază *competența normativă* a profesorului compusă din: *competența imperativă*; *competența persuasivă* (acțiunile recomandate, dezirabile); *competența executivă* (acțiunile de realizare a actelor educative); *competența apreciativă* (măsurarea corectă a performanțelor atinse în acțiunile educative cu elevi și de către elevi) [27, p.129]. Acest tip de competență pedagogică (normativă) este o manifestare a autodinamismului educatorilor, condiție de contracarare a atitudinilor ce se călăuzesc după cerințe impuse de riscuri și răspunderi. Aderăm la ideea cercetătorului că în interdependență cu scopurile și valorile acțiunilor educative, se diversifică și mulțimea posibilă de conduite pedagogice care trebuie revăzute și îmbogățite *din punct de vedere axiologic și deontologic* [27, p.130].

Așadar, în concepția pedagogică modernă, adevăratul profesionalism este de neimaginat fără *componenta etică*, exprimată de un complex de valori morale. Printr-o asemenea abordare/înțelegere, în societatea modernă **profesionalismul a obținut statutul de principiu moral.**

În acest context, cercetătoarea Bulgaru M. [19, p.81] argumentează valoarea următoarelor **principii etico-profesionale:**

1. **Profesionalismul** se formează ca un principiu ce se referă/raportează în măsură egală atât la nivelul cunoștințelor, competențelor speciale, cât și la nivelul culturii, moralității specialistului, care asigură soluționarea calificată a sarcinilor profesionale, calitatea înaltă a activității/ muncii și a rezultatelor obținute. *Profesionalismul este un principiu etic fundamental al oricărei profesii, care unește specialiștii din diferite domenii din întreaga lume. Profesionalismul presupune, în primul rând, conștientizarea și îndeplinirea responsabilă a datoriei. Respectarea demnității și drepturilor beneficiarilor sunt în corespundere cu litera legii și cu spiritul eticii profesionale.*

2. **Autonomia personală** semnifică posibilitatea de a alege cursul pe care dorim să-l ia acțiunile noastre, în baza faptului că avem discernământ, ne cunoaștem interesele și știm care ne este binele propriu. Termenul „autonomie” este folosit și ca autodeterminare, autoguvernare, însemnând capacitatea de a-ți fi propriu legiuitor. *Acceptarea autonomiei trebuie să aibă caracter universal.* Prin urmare, autonomia presupune recunoașterea faptului că orice persoană are libertatea de a alege, că orice persoană este moral valoroasă.

Consimțământul informat este parte integrantă a autonomiei, înțeleasă ca cerință generală de raportare la beneficiar ca la subiectul (dar nu obiectul) activității profesionale. *Consimțământul informat reprezintă cerința de a respecta dreptul beneficiarului la informația ce se referă la el personal, drept garantat al Declarației Universale a Drepturilor Omului.*

3. **Confidențialitatea.** Morala profesională spune că specialistul nu trebuie să uite niciodată de păstrarea confidențialității informației ce ține de activitatea sa.

4. **Respectarea dreptului la proprietate** exprimă **cerința de respectare a dreptului autorului** în proiectele comune.

5. **Colegialitatea** este un alt principiu important al eticii profesionale. Concomitent cu creșterea responsabilității individuale a fiecărui lucrător, crește și complexitatea adoptării deciziilor. Acestea nu mai pot fi opera unei singure persoane. Ele devin rezultatul eforturilor comune ale specialiștilor. Capacitatea de a îmbina responsabilitatea individuală cu lucrul în colectiv, activitatea de conducere cu cea de subordonare nu anulează dreptul fiecărui membru al colectivului, al fiecărui profesionist să analizeze și să supună criticii situația existentă.

6. **Dreptul la critică** este un principiu important al activității profesionale în

condițiile democrației. Profesionistul trebuie să fie capabil să critice, dar păstrând limitele moralității și formele admise legal. Evitarea conflictelor este înțelepciunea longevivilor și a profesioniștilor.

7. **Cultura vorbirii** este considerată tot mai insistent în literatura de specialitate drept principiu și criteriu al reușitei eticii profesionale. Cultura vorbirii orale și scrise, stăpânirea liberă a limbii materne, precum și cunoașterea limbilor străine, reprezintă condiția profesionalismului în multe specialități, constituind adesea pivotul/ miezul eticii profesionale. Un indicator important al culturii vorbirii este stilul comunicării. Dacă omul citește puțin, el are un bagaj redus de cuvinte, ceea ce nu-i permite să înțeleagă deplin anturajul, iar reacțiile la evenimente sunt rectilinii.

Totalitatea cerințelor fundamentale de reglementare morală a activității și a relațiilor dintre profesori și elevi, manageri și subalterni constituie esența substanțială a **principiilor eticii pedagogice**. Acestea fiind:

- Principiul umanismului;
- Principiul democratismului;
- Principiul optimismului;
- Principiul toleranței;
- *Principiul pozitiv al educației* [77].

Trebuie să menționăm aici că pentru constructul cercetării este important să analizăm și *Concepția managementului resurselor umane în învățământ*, elaborată de cercetătoarea Andrișchi V. [4, p.121], cu valoare teoretică semnificativă pentru *modelul pedagogic al managementului eticii la nivel de instituție școlară*. Astfel, autoarea argumentează că **valoarea absolută** care direcționează *managementul resurselor umane* în învățământ este **Omul** – *personalitatea creatoare de cultură intelectuală, performantă, responsabilă, realizată, împlinită profesional*. **Valorile relative** sunt: *Umanismul și individualitatea; Binele; Democrația; Adevărul; Dreptatea și echitatea; Libertatea*.

Conform *Concepției*, principiile specifice *managementului resurselor umane în învățământ* sunt: principiul abordării sistemice; principiul abordării integrale; principiul interconexiunii; principiul eficacității și efectivității; principiul flexibilității; principiul autoreglării și îmbunătățirii continue; principiul sinergetic; principiul valoric; principiul promovării profesionalismului și a performanței în activitate; principiul motivării autentice a resurselor umane; principiul individualizării și diferențierii în abordarea proceselor-cheie; principiul optimizării actului managerial prin promovarea leadership-ului transformațional; principiul responsabilității organizaționale în corelație cu cea individuală.

Toate aceste reperi teoretice constituie fundamente ale **modelului pedagogic al managementului eticii la nivel de instituție școlară**.

În viziunea noastră, **principiile managementului eticii** la nivel de instituție școlară trebuie să prezinte conjugarea a două dimensiuni: *dimensiunea etică*, cu *principiile etice generale, principiile etico-profesionale generale, principiile fundamentale ale educației, principiile etice de activitate pedagogică*; precum și *dimensiunea managerială*, cu principiile generale ale managementului educațional, principiile managementului culturii organizaționale și principiile managementului resurselor umane.

Mai sus am argumentat sistemul de valori ale managementului eticii – *Binele, Umanismul și Individualitatea, Democrația, Libertatea, Dreptatea și Echitatea*, respectiv, aceste valori devin standarde etice de referință în promovarea *principiilor managementului eticii* în instituția școlară. În această logică, deducem sistemul de **principii ale managementului eticii în instituția școlară**.

1. Principiul abordării sistemice și prospective. Managementul eticii este parte componentă a managementului culturii organizaționale, care, la rândul său, reprezintă o parte componentă a managementului instituției școlare. Aceasta semnifică că managementul eticii nu poate fi abordat separat de toate celelalte procese specifice instituției de învățământ; valorile etice impregnează toate domeniile vieții școlare, cuprinde toți factorii educaționali interni, dar și cei externi, raportați la problematica calității educației. Astfel, managementul eticii se va efectua din perspectiva *funcționalității și interdependenței* acestor relații, valorificând particularitățile și rezultatele tuturor proceselor specifice instituției în ansamblu prin prisma sistemului de valori etice, parte componentă a culturii organizaționale. Abordarea sistemică presupune *coerența* dintre scopurile, obiectivele, principiile, resursele managementului eticii și scopurile, obiectivele, principiile, resursele managementului instituției școlare; dintre finalitățile preconizate și conținutul propriu-zis al activităților de promovare/ interiorizare a valorilor etice; dintre sistemul de valori individuale și sistemul de valori organizaționale.

Prospectivitatea solicită obiective și activități manageriale durabile în timp, capacitatea strategiei de promovare consecventă a valorilor eticii întru formarea durabilă a conștiinței și a comportamentului etic al membrilor comunității școlare; prevenirea/ soluționarea cu succes a problemelor/ dilemelor etice posibile. Durabilitatea, credem, se poate asigura centrând politica, strategia și întreg procesul de promovare a eticii pe un sistem de valori etice recunoscut și acceptat de toți membrii comunității școlare, acest sistem fiind parte componentă/ nucleul tare al culturii organizaționale.

Prospectivitatea valorizează, în esență, principiul *precauției*, despre care am amintit mai sus, ce insistă pe renunțarea la modalitățile de soluționare a dilemelor etice care pot fi dăunătoare în viitor, chiar și în condițiile în care nu putem prezice exact care vor fi daunele și cine vor fi cei afectați. Scopul acestui principiu e de a preveni prejudiciile, de a limita acțiunile potențial periculoase, de a controla riscurile și a ne face să ne simțim responsabili de consecințele subtile și greu anticipabile ale acțiunilor noastre.

2. Principiul valoric. Scopul, obiectivele, precum și întreaga gamă a dimensiunilor procesuale specifice *managementului eticii la nivel instituțional* răspund sistemului de valori. Se va promova *Binele, Umanismul și Individualitatea, Democrația, Dreptatea și Echitatea, Libertatea*; se va asigura transparență maximă în ceea ce privește regulile, procedurile, susținută de comunicare accesibilă, motivantă; se va demonstra confidențialitate în furnizarea, completarea, utilizarea și asigurarea accesului la informație, în conformitate cu regulile și procedeele acceptate și securitatea multiaspectuală a membrilor instituției (a informației, emoțională etc). În orice împrejurări se va proceda cu discreție și se vor proteja datele cu caracter personal.

Cu referire la cadrele didactice și manageriale, specificăm categoria de bază a eticii/deontologiei profesionale, *datoria*, ca o *valoare morală imperativă, care exprimă ceea ce ar trebui să facem și ceea ce nu ar trebui să facem*, adică cerința de a face ceea ce este cuvenit; valoare care susține și facilitează succesul în soluționarea dilemelor etice. Tocmai de aceea un principiu etic fundamental al oricărei profesii, inclusiv al celei de pedagog, este principiul *promovării profesionalismului*, ce presupune conștientizarea și îndeplinirea responsabilă a datoriei, devotamentului față de profesia de pedagog, dar și de manager în educație. Anume acest principiu devine actual în contextul implementării codului de etică al cadrului didactic. Conduita cuvenită cere de la persoană/ specialist/ profesionist să-și învingă intențiile emoționale, subiective prin eforturi volitive și presupune că motivul de bază al acțiunii/ faptei sale trebuie să fie necesitatea obiectivă înțeleasă ca înfăptuire a datoriei. Evident, caracterul imperativ al datoriei nu înseamnă însă reprimarea totală a individului, ci doar constrângerea dorinței sale situaționale actuale care nu coincide cu interesele școlii/ sistemului educațional. În îndeplinirea datoriei este reflectată prioritatea intereselor școlii/ sistemului educațional față de cele personale, conștiința profesională și maturitatea specialistului, nivelul înalt de dezvoltare a personalității lui.

În plan general, *Datoria* poate fi înțeleasă ca cerința de a urma idealurile *Binelui, Dreptății, Echității*. Îndeplinirea datoriei reprezintă o condiție inevitabilă pentru succesul profesional al fiecărui specialist. Acest lucru este însă posibil doar atunci când respectarea cerințelor înaintate de profesie se va transforma într-o obligativitate „în sine” (fără a fi impusă

din exterior), într-o convingere internă profundă în necesitatea de a realiza anumite acțiuni, de a urma o anumită linie de conduită în activitatea sa. În alți termeni, datoria se prezintă ca o trăire internă a autoconstrângerii specialistului de a proceda în corespundere cu valorile principale ale profesiei și de a-și construi întreaga activitate profesională, toate raporturile, faptele în corespundere cu aceste valori [19, p.855].

În contextul managementului eticii, *Datoria* pune accent pe profesionalism în relațiile cu elevii, copiii și părinții/ alți reprezentanți legali; respect și toleranță față de unicitatea și diversitatea copiilor și elevilor; centrarea educației pe beneficiarii acesteia; colaborarea cu colegii, părinții/ alți reprezentanți ai copiilor și elevilor; onestitatea și integritatea; receptivitate la nevoile copiilor și elevilor; răspundere în fața conducerii instituțiilor de învățământ, colectivelor pedagogice și organelor reprezentative ale părinților/ altor reprezentanți legali; eficiență și eficacitate; obiectivitate și corectitudine.

3. Principiul sinergetic. Caracterul complex și complicat al *managementului eticii* solicită interacțiune pozitivă, cooperarea persoanelor implicate, conjugarea eforturilor tuturor factorilor interesați în *dezvoltarea culturii etice în instituția școlară*. În special, se conturează rolul și răspunderea managerilor de la toate nivelele organizaționale, precum și a partenerilor în asigurarea funcționalității *Strategiei manageriale de dezvoltare a culturii etice în instituția școlară*, or, legitatea de bază a parteneriatelor funcționale este cea a *sinergiei*. Este necesară crearea, prin comunicare și motivare, a parteneriatelor între toate părțile interesate, pentru a oferi oportunități de funcționare efectivă a *Strategiei*.

4. Principiul respectului autonomiei, integrității, demnității umane. Prin acest principiu se insită pe recunoașterea dreptului fiecărui membru al comunității școlare la decizii etice, de a-și hotărî liber propriile alegeri și de a acționa fără interferența altora, pe baza propriului sistem de valori și credințe. Precum am menționat în capitolul 1, Kant Im. a considerat *autonomia persoanei*, capacitatea ei de autodeterminare ca fiind esența moralității ființei umane. Principiul respectului autonomiei semnifică recunoașterea acestei capacități și, în plus, obligația de a nu aduce prejudicii, de a interfera cu alegerile libere ale celorlalți și chiar datoria de a crea condițiile necesare pentru exercitarea autonomiei de către toți, atât timp cât aceasta nu dăunează altora. Acceptarea autonomiei trebuie să aibă caracter universal; autonomia presupune recunoașterea faptului că orice persoană are libertatea de a alege, că orice persoană este moral valoroasă.

În contextul managementului eticii în educație respectarea acestui principiu presupune respectarea libertății îngândire, al independenței față de ideologii, doctrine politice; principiul respectării dreptului la opinie al elevului ca beneficiar direct al procesului educațional;

recunoașterea și garantarea drepturilor persoanelor la păstrarea, dezvoltarea și exprimarea identității lor etnice, culturale, lingvistice și religioase. Prin acest principiu se insistă pe tratarea/respectarea ființei umane drept valoare supremă.

Devine necesar a insista în respectarea sistemului de valori individuale, care conferă identitate membrilor comunității școlare, dar și alinierea acestora la sistemul de valori organizaționale, promovarea prin toate acțiunile a sistemului de valori organizaționale. În acest sens, există studii și cercetări empirice care demonstrează existența unei interacțiuni între valorile individuale și sistemele de valori ale organizațiilor [137, p.203].

Atunci când o persoană se confruntă cu o dilemă etică, sistemul său de valori va interacționa cu percepția implicațiilor etice ale situației, prin urmare, este important să avem o înțelegere de bază a relației dintre sistemele de valori și percepțiile individuale ale eticii organizaționale. Evident, standardele care caracterizează un comportament etic se află într-o zonă neclară, în care este posibil să nu existe întotdeauna distincția fermă între răspunsuri corecte și răspunsuri greșite.

5. Principiul corelării responsabilității individuale cu cea organizațională. Dezvoltarea culturii etice a unei organizații și a membrilor comunității acesteia nu poate atinge cote maxime fără asumarea de către fiecare a responsabilității pentru propriile acțiuni și decizii. Managementul asigură premisele, condițiile pentru performanța etică și o promovează, stimulează, iar celorlalți membri le revine sarcina de a valorifica aceste premise în cheia dezvoltării *culturii etice*, conștiinței și comportamentului etic. Responsabilizarea solicită un angajament, raportat la scopul final, precum și decizii/ plan de acțiuni în îmbunătățirea comportamentului etic. Dat fiind acest cadru referențial, este vital ca fiecare să-și analizeze valorile, comportamentele și angajamentele; acțiunile de automotivare în acest sens își au locul său distinct în acest proces.

Evident că prin activitățile de promovare a valorilor etice se încurajează autonomia morală, intelectuală, profesională, independența gândirii. Caracterul complex al dezvoltării culturii etice solicită interacțiuni pozitive, cooperarea persoanelor implicate, conjugarea eforturilor tuturor factorilor interesați, respectiv, principiul sinergiei devine esențial în acest sens.

6. Principiul valorizării performanței în dezvoltarea etică individuală și organizațională. Prin toate activitățile manageriale orientate spre dezvoltarea culturii etice în instituția de învățământ se va da valoare, încuraja, recunoaște și recompensa performanța, profesionalismul, competența în îndeplinirea tuturor sarcinilor profesionale, focalizare pe realizarea calitativă a sarcinilor profesionale, asumarea de responsabilități și contribuție semnificativă la asigurarea calității procesului educațional. Se favorizează și sprijină procesul de

constituire a identității ca bază pentru dezvoltarea conștiinței și comportamentul etic, libertate și autonomie.

În contextul valorilor și principiilor managementului eticii, a fost elaborat **mecanismul managerial de dezvoltare a culturii etice în instituția școlară**, ca parte componentă a modelului.

Acest mecanism cuprinde acțiunile manageriale oportune pentru *dezvoltarea culturii etice în instituția școlară*:

I. Diagnoza și prognoza (la nivel de individ, instituție) reprezintă o etapă importantă în elaborarea strategiei de promovare a valorilor etice, în care se evaluează instituția în ansamblu (cultură, misiune, scopuri strategice și obiective), în special, *cultura organizațională*, precum și sistemul de valori a grupurilor-țintă (elevi, profesori, manageri, părinți).

În sens inductiv, este vorba despre analiza SWOT și identificarea valorilor existente, ce susțin/ mențin climatul prezent în instituție (se vor scoate în evidență valorile care generează comportamente ce sprijină punctele tari, reduc punctele slabe, profită de oportunități și protejează de potențialele amenințări). Pentru această etapă acțiunile prioritare recomandate sunt:

- a) *analiza culturii organizaționale existente, a climatului organizațional;*
- b) *identificarea sistemului de valori al membrilor comunității școlare /grupurile-țintă, inclusiv, a sistemului de valori al managerilor, stilul de conducere, concepția lor despre relația „conducător – subaltern”, profesor-elev;*
- c) *elucidarea problemelor care apar în instituție în domeniul promovării și respectării valorilor etice;*
- d) *evidențierea punctelor forte ale instituției în domeniul creării și dezvoltării unei culturi organizaționale etice;*
- e) *conturarea oportunităților în domeniul managementului eticii.*

În acest sens, se vor valorifica tehnici specifice de culegere a informațiilor: aplicarea unor anchete psiho-sociologice (pentru *analiza climatului organizațional*), chestionare (pentru *identificarea sistemului de valori a grupurilor-țintă*), organizarea focus-grupurilor (pentru *identificarea situației dorite de către membrii comunității pe dimensiunea etică*), analiza comportamentelor membrilor instituției, studierea documentelor manageriale, analiza SWOT (pentru *elucidarea problemelor care apar în instituție în domeniul eticii*, precum și măsura în care strategiile manageriale existente urmăresc *dezvoltarea etică a instituției de învățământ*) etc.

Este necesar de a găsi răspuns la următoarele întrebări:

- Care este nivelul actual al culturii etice în instituția de învățământ (nivel individual, organizațional)?

- Corespunde situația existentă misiunii, valorilor asumate și scopurilor strategice ale instituției școlare?
- Sistemul de valori ale cadrelor didactice, managerilor, elevilor corespunde sistemului de valori organizaționale declarate?
- Sistemul intern de comunicare este favorabil promovării valorilor etice?
- Este pregătit personalul pentru acțiuni consolidate de promovare a principiilor și valorilor etice? Dar elevii și părinții?
- Există sisteme transparente de motivare, remunerare a comportamentului etic demonstrat?
- Care sunt dezideratele managementului eticii?
- Care este finalitatea urmărită prin sistemul de acțiuni manageriale orientate spre promovarea eticii în mediul școlar?

Răspunsurile la aceste întrebările vor fi traduse în prevederi ale ***Codului de etică al membrului comunității școlare/ instituției de învățământ***, iar punerea în aplicare a *Codului* se va realiza prin elaborarea unei *strategii manageriale*, cu un sistem de obiective și acțiuni concrete.

II. Elaborarea Codului de etică al membrului comunității școlare/ instituției școlare.

Reiterăm ideea de abordare holistică, sistemică a eticii la nivelul instituției de învățământ general, cu implicarea conștientă și activă, responsabilizarea tuturor membrilor comunității școlare, scopul final fiind cultura etică individuală și organizațională.

Mecanismul / Procedura de elaborare a *Codul de etică al membrului comunității școlare/ instituției de învățământ* rezidă în:

- a) Definiția clară a sistemului de valori prioritare, ce susțin misiunea și strategia de dezvoltare a instituției, orientată spre formarea personalității cu spirit de inițiativă, capabile de autodezvoltare, care posedă independență de opinie și acțiune, fiind deschisă pentru dialog intercultural în contextul valorilor naționale și universale asumate.
- b) Derivarea și esențializarea principiilor și normelor de comportament etic al *membrului comunității școlare*, prin raportare la sistemul de valori definite prin misiune; fiecărei valori i se va asocia exemple de comportamente etice, așteptate din partea membrilor comunității școlare.
- c) Elaborarea proiectului *Codului de etică al membrului comunității școlare* (CEMCS); analiza CEMCS în cadrul ședințelor de catedră, Consiliul elevilor, Consiliului părinților și oferirea feedback-ului în raport cu îmbunătățirea acestuia.
- d) Aprobarea *Codului de etică al membrului comunității școlare* (CEMCS) în ședința Consiliului Profesorat și distribuția ulterioară către beneficiarii direcți, afișare la avizier.

- e) Elaborarea planurilor de activitate a tuturor subdiviziunilor instituțiilor de învățământ (inclusiv, Consiliul elevilor, Consiliului părinților) din perspectiva promovării prevederilor *Codului de etică* în cadrul tuturor activităților; *valorile etice* devin cadru de referință în procesul de realizare a tuturor activităților specifice instituției de învățământ.
- f) Actualizarea și îmbunătățirea continuă a *Codului de etică al membrului comunității școlare* (CEMCS) (de fapt, procesul de dezvoltare a codului este la fel de important, precum elaborarea acestuia).

După cum se poate observa, la această etapă este importantă *definirea clară și inteligibilă a politicii privind dezvoltarea etică* a instituției școlare și a membrilor acesteia, cu evidențierea valorilor, principiilor, normelor de comportament etic și a condițiilor specifice de aplicare. Precizăm că prin *politică* înțelegem un ansamblu de principii, prevederi, măsuri și recomandări prin care se indică ce își propune să obțină în domeniul eticii o organizație; un anumit stil specific unei instituții de a aborda și rezolva problemele de ordin etic. Politica constituie un angajament asumat al membrilor comunității școlare (manageri, cadre didactice, elevi, părinți etc.), asumat conștient și demonstrat prin comportament corespunzător [4].

Politicile în domeniul *eticii organizaționale* se reflectă în instrumente și proceduri, implementate prin activități concrete de promovare a valorilor etice în cadrul tuturor activităților specifice domeniilor vieții școlare.

Autenticitatea și relevanța politicii se întemeiază pe analiza, prelucrarea și valorificarea informațiilor desprinse din diagnoză; în baza acestor informații, se elaborează proiectul *Codului de etică al membrului comunității școlare/ instituției de învățământ*. Evident, politicile de ordin etic constituie elementul-cheie al *Codului de etică al membrului instituției școlare*, acestea urmând să specifice principiile și normele etice generale prin care instituția va promova sistemul de valori asumate.

Pentru a oferi o imagine completă, trebuie să menționăm că *mecanismele manageriale de promovare a valorilor etice* corelează valorile membrilor cu cele ale instituției, dezvoltă sistemul valoric al membrilor colectivului/instituției. Implementarea acestor mecanisme conduce către dezvoltarea unui *climat etic*, acesta fiind condiția asiguratorie pentru dezvoltarea culturii organizaționale etice, factor ce produce avantaj competitiv pentru instituție, una dintre *resursele eiintangibile*.

Conform rezultatelor demersului experimental expuse anterior profesorii își doresc considerație, respect, confidențialitate și securitate datelor personale, oferirea unor șanse egale, apreciere, negociere etc., respectiv, la elaborarea, discutarea în colectiv și aprobarea Codului de etică se va asigura particularizarea așteptărilor membrilor comunității.

Politica în domeniul eticii organizaționale presupune, în special, o atitudine proactivă a conducerii instituției, care promovează un mediu adecvat pe toate dimensiunile, trasează linii de comunicare viabile, recunoaște succesele obținute de fiecare membru al comunității/ instituției pe dimensiunea etică.

Toate acestea indică faptul că, politica cuprinde toate aspectele vieții școlare, este relevantă așteptărilor tuturor membrilor comunității și susținută de pași operaționali în cunoaștere, înțelegere de către toți factorii interesați, implementare, actualizată și adaptată continuu la noile condiții organizaționale.

Principiile de elaborare a politicilor în domeniul eticii organizaționale sunt [4]:

1. *Implicarea, încurajarea participării active* în acest proces a tuturor membrilor comunității școlare. Centrarea pe beneficiar, racordarea la necesitățile și expectanțele acestuia, încurajarea participării active a tuturor membrilor instituției în formularea politicii sunt dimensiuni ale procesului de elaborare a unei politici autentice în domeniul eticii organizaționale.

2. *Integralitate.* Politicile în domeniul eticii organizaționale se vor referi la întreaga comunitate școlară, vor răspunde nevoilor membrilor instituției și vor cuprinde toate domeniile și activitățile prin care se promovează valorile eticii.

3. *Îmbunătățirea continuă* sau continuitatea procesului. Orice politică trebuie să se modifice, adapteze, îmbunătățească continuu, prin raportare la noile condiții.

III. Elaborarea strategiei de dezvoltare a culturii etice în instituția școlară. În viziunea noastră, este oportun ca fiecare instituție să aibă o strategie de promovare a valorilor și principiilor etice la nivel de instituție de învățământ, bazată pe valori împărtășite, asumate, promovate. Acestea trebuie să implementeze standarde etice clare, proceduri transparente și deschidere în comunicare pentru sporirea responsabilității, promovarea încrederii reciproce și sprijinul între membrii instituției, de rând cu analize transparente a problemelor și dilemelor etice care marchează existența fiecărei instituții în parte.

Pentru a încorpora etica în cultura organizațională, conducerea organizației trebuie să stabilească direcția pentru valorile, comportamentele și practicile etice în instituție. Managerii trebuie să se asigure că există suficientă implicare și comunicare între conducere și membrii instituției în privința asigurării celor mai bune practici etice, continua îmbunătățire a *Codului de etică*, precum și privind consecințele abaterilor de la etica instituției.

Toți membrii instituției trebuie să fie stimulați să aducă în discuție dilemele etice întâmpinate, iar managementul ar trebui să faciliteze și să gestioneze coresunzător acest proces continuu.

Cu certitudine, într-o instituție educațională etica trebuie să se reflecte în activitatea de zi cu zi, cu implicarea tuturor părților interesate, demonstrând responsabilitate față de toate părțile implicate. Acest lucru va ajuta la consolidarea imaginii pozitive a instituției și a unui bun exemplu prin stabilirea unor standarde etice înalte. Colaborarea între instituțiile cu standarde etice înalte va trimite mesaje clare instituțiilor care nu demonstrează integritate etică, acestea ulterior fiind supuse presiunii societății.

Încorporarea unei culturi etice în activitatea instituțiilor are efecte benefice nu numai asupra activității a cestora, ci și asupra societății în general. Instrumentul managerial efectiv în acest sens fiind *Codul de etică al membrului comunității școlare/ instituției de învățământ*.

Elaborarea *Strategiei de dezvoltare a culturii etice în instituția școlară* presupune:

- a) *Formularea scopului strategic al instituției privind dezvoltarea culturii etice.*
- b) *Operaționalizarea obiectivelor privind promovarea valorilor și principiilor eticii organizaționale.* Precizăm că obiectivele sunt o reflectare a politicilor; ele trebuie să fie măsurabile, realiste, inteligibile (să fie exprimate în termeni clari și concizi), să fie negociate cu persoanele responsabile, astfel va crește motivația pentru realizarea lor.
- c) *Evidențierea caracteristicilor activităților care răspund valorilor și principiilor eticii organizaționale și conduc la consolidarea culturii etice în instituția școlară.* Credem că activitățile vor fi relevante dacă vor demonstra compatibilitate cu sistemul de valori organizaționale asumate. Rezultativitatea activităților depind de competența managerilor în domeniul *managementului eticii*, gradul de empatie, corectitudine și grijă, receptivitate, transparență, considerație, respect, confidențialitate și securitate multiaspectuală (a informației, emoțională etc), comunicare accesibilă, șanse egale oferite tuturor membrilor etc.
- d) *Precizarea mecanismelor de management al eticii în instituția școlară.*
- e) *Detalierea, concretizarea responsabilităților tuturor părților implicate în promovarea principiilor și valorilor etice.*
- f) *Precizarea resurselor necesare (nivel de competență, timp, materiale, precum și partenerii implicați în acest proces).*
- g) *Precizarea indicatorilor de performanță.*

Strategia trebuie să demonstreze următoarele caracteristici de calitate:

- *Relevanță* în raport cu obiectivele strategice ale instituției, expectanțele beneficiarilor și problemele cu care se confruntă instituția pe dimensiunea etică. Relevanța solicită analiza, prelucrarea și valorificarea informațiilor desprinse din diagnoza climatului etic și a culturii organizaționale în instituție. Politica și strategia managerială în domeniul eticii organizaționale trebuie să promoveze *Binele, Umanismul și Individualitatea, Democrația, Libertatea, Dreptatea*

și *Echitatea*. Activitățile de dezvoltare a climatului și a culturii etice presupun promovarea obiectivității, manifestarea considerației, respectului, profesionalismului cadrelor manageriale, oferirea unor șanse egale, apreciere, negociere etc. Se asigură transparență maximă în ceea ce privește regulile, procedurile, cerințele de învățare/ profesionale, principiile de evaluare etc., susținute de o comunicare motivantă, se demonstrează confidențialitate în furnizarea, completarea, utilizarea și asigurarea accesului la informație în conformitate cu regulile și procedeele acceptate și securitatea multiaspectuală a tuturor membrilor comunității școlare (a informației, emoțională etc.).

- *Prospectivitate*, ce presupune obiective și activități durabile în timp, capacitate de a satisface nevoile și așteptările membrilor instituției pe termen lung, de a preveni problemele posibile în domeniul eticii organizaționale.

- *Eficiență*, ce presupune capacitatea strategiei de a asigura atingerea scopurilor prin valorificarea optimă a resurselor și mijloacelor existente și posibile în viitorul apropiat; maximizarea rezultatelor și minimalizarea costurilor.

- *Eficacitate*, este măsura în care activitățile preconizate satisfac necesitățile reale, realizează cu fidelitate obiectivele instituției privind dezvoltarea culturii etice.

- *Integritate, complexitate*, ce presupune capacitatea strategiei de a cuprinde toate domeniile vieții școlare.

- *Consistență internă*, ce presupune diversitatea activităților și racordarea corectă a acestora la obiectivele preconizate.

- *Soliditate*, demonstrată prin autenticitatea metodelor de încurajare și dezvoltare și stimulare a comportamentului etic, metodelor de evaluare a eficacității strategiei.

Strategia managerială de dezvoltare a culturii etice în instituția școlară presupune luare de decizii la trei nivele:

- *La nivel strategic* se stabilesc scopul strategic și obiectivele specifice.
- *La nivel tactic* aceste finalități se concretizează într-un program concret de promovare a valorilor și principiilor etice la nivel de instituție de învățământ, întru dezvoltarea culturii etice.
- *La nivel operațional*, programele elaborate sunt puse în practică de către toți membrii instituției, inclusiv în raport cu partenerii externi.

Este important ca strategia să fie *proactivă, nu reactivă*. În sensul celor expuse, este nevoie de abilități concrete în managementul riscului; recunoașterea existenței riscului și a incertitudinii este strâns legată de o schimbare profundă în planul atitudinii, care își face apariția în prezent în legătură cu noțiunea de responsabilitate, în special, cea individuală. Atunci când se

promite un control complet al realității și eliminarea riscului și incertitudinii, sensul și noțiunea pe care le atribuim responsabilității nu pot decât să se diminueze.

IV. Implementarea Strategiei de dezvoltare a culturii etice în instituția școlară. Această etapă implică: asigurarea tuturor condițiilor de eficacitate a acestui proces pentru domeniile: resurse umane implicate, suport, consiliere, încurajare, resurse, parteneriate etc. Pașii operaționali pentru această etapă constituie:

- *stabilirea direcțiilor și a algoritmului de implementare a strategiei;*
- *determinarea indicatorilor de monitorizare a implementării strategiei;*
- *delimitarea responsabilităților pentru realizarea obiectivelor preconizate;*
- *alocarea resurselor necesare procesului de implementare a strategiei;*
- *formarea cadrelor manageriale în problematica managementului eticii în instituția școlară;*
- *soluționarea problemelor apărute în procesul de implementare a strategiei;*
- *coordonarea acțiunilor de implementare prin promovarea diverselor modalități de comunicare operativă între toți factorii implicați, desfășurarea unor ședințe de analiză și armonizare, de luare a unor decizii operative etc.).*

V. Monitorizarea și evaluarea rezultatelor obținute, adică a nivelului de dezvoltare a culturii etice. Monitorizarea va urmări evoluția culturii etice în instituția școlară, gradul de implicare a membrilor comunității școlare în acest proces, prin analiza și interpretarea informațiilor colectate prin diverse metode (discuții individuale, chestionare, observarea unor comportamente, evaluarea rezultatelor acumulate prin racordarea lor la indicatorii de performanță stabilit anterior etc.).

Monitorizarea va fi orientată spre cunoașterea condițiilor reale de implementare a strategiei, identificarea dificultăților apărute în procesul de implementare, evidențierea raportului dintre activitățile programate și reglementările normative, legislative în domeniu, validarea metodologiei și instrumentelor de monitorizare etc.

Monitorizarea se realizează în următoarea succesiune logică:

- a) *stabilirea aspectelor care vor fi supuse monitorizării;*
- b) *determinarea criteriilor și indicatorilor ce vor fi urmăriți;*
- c) *precizarea metodologiei de lucru (cum se va realiza monitorizarea, ce metode, instrumente vor fi utilizate în procesul de monitorizare);*
- d) *colectarea de informații și date, analiza și interpretarea lor;*
- e) *formularea deconcluzii și recomandări.*

Se vor raporta realizările în domeniul de referință și obținerea de performanțe organizaționale pentru indicatorii definiți anterior, se vor elucida abaterile; vor fi trasate acțiuni de corectare și eliminare a abaterilor.

Monitorizarea va ține cont de două aspecte:

- *referitor la individ*, urmărind să se evalueze nivelul lui de dezvoltare a conștiinței și comportamentului etic;
- *referitor la instituție*, urmărind să se evalueze nivelul de dezvoltare a culturii organizaționale din perspectivă etică.

VI. Îmbunătățirea continuă a strategiei de dezvoltare a culturii etice în instituția școlară.

Dacă obiectivele planificate nu au fost atinse, se inițiază faza de îmbunătățire, în care se vor analiza cauzele și se vor genera soluțiile posibile. Ca etape se prezintă:

- a) *diagnosticul problemelor și înțelegerea cauzelor* (se va aplica metoda *Diagrama cauzei și a efectului*);
- b) *emiterea de soluții, prin aplicarea de tehnici precum „furtuna de idei”*;
- c) *elaborarea planului de îmbunătățire, cu fixarea obiectivelor de îmbunătățire în termeni clari și operativi, cu o referință de timp*;
- d) *implementarea planului de îmbunătățire*;
- e) *evaluarea performanțelor atinse*.

Conducătorul instituției stabilește responsabilitățile privind urmărirea întregului proces de îmbunătățire, responsabilitatea finală aparținându-i. Managerii de la toate nivelele organizaționale vor analiza și decide oportunitatea activităților de îmbunătățire și corelarea acestora cu condițiile instituționale. Directorul va evalua oportunitățile de îmbunătățire și necesitatea de schimbare în sistemul de management, inclusiv, politica și obiectivele în domeniul dezvoltării culturii etice.

Pentru îmbunătățire se va analiza permanent: feed-back-ul oferit de către actorii implicați, performanțele individuale și organizaționale obținute; acțiunile corective realizate și se vor deduce recomandări pentru îmbunătățirea *politicii în domeniul eticii organizaționale*.

Beneficiile implementării *strategiei de dezvoltare a culturii etice în instituția școlară* sunt evidente. Însă în țara noastră în acest sens există și anumite riscuri: nivelul de cultură etică în comunitatea în care activează școala; insuficienta pregătire a cadrelor de conducere în domeniul managementului eticii; sisteme valorice individuale departe de valorile etice; persoane ce au nimerit întâmplător în sistem/instituție, a căror sistem de nevoi nu avansează mai departe decât cele fiziologice, de securitate și de apartenență etc.

Este clar că *strategia managerială de dezvoltare a culturii etice în instituția școlară* solicită specialiști pregătiți în domeniu, astfel că formarea managerilor școlari și a cadrelor didactice în domeniul managementului eticii la nivel de instituție de învățământ general devine o oportunitate stringentă.

Pentru implementarea cu succes a acestui mecanism managerial, apreciem ca valoroase dimensiunile normativ-metodologice ale *Pedagogiei eticii*, fundamentate de cercetătoarea Paniș A., inclusiv următoarele **reguli**:

- Să se pornească de la informarea despre noțiuni, concepte sau date ce țin de *conținutul eticii* nu pentru că se consideră că această modalitate ar fi o bună pedagogie a eticii, ci tocmai pentru faptul că ea nu poate fi practică altfel. Etica poate fi comunicată, la nevoie, în mod exterior, iar conținuturile eticii sau cunoașterea factuală este necesară ca o pregătire.

- Aplicarea noțiunii la cazul particular sau a maximei acționale la situația concretă, ca și calea inversă, nu poate fi ilustrată sau comunicată doar prin informații; aici apare nevoia *puterii de judecată*, obținută prin antrenament, prin exercițiu, prin tehnologie.

- A judeca, a înțelege, a pricepe sunt la îndemâna oricui, nimănui nu i se poate lua acest lucru: de gândirea proprie nu poate fi lipsit nimeni, dar ea trebuie pregătită, stimulată. Nimeni nu poate fi forțat să dea seamă, în mod radical, despre sine și despre presupuzițiile sale și să acționeze corespunzător. *Practica etică* presupune decizia liberă în gândire și acțiune și pretinde o efort morală continuă, de „suspendare” a propriei subiectivități în favoarea unui punct de vedere general, teoretic sau practice [73, p. 464].

Paniș A. scrie că în valorificarea pedagogiei eticii la nivel instituțional trebuie să clarifice următoarele aspecte:

- să stabilească *ce anume* cer normele respective să se înlăptuiască și ce nu sau ce poate și trebuie să fie impus în *mod reciproc*,
- să întemeieze și să justifice *de ce trebuie respectate* normele eticii și *de ce putem impune* respectarea lor;
- să clarifice cum sau în ce condiții subiecții educaționali pot și trebuie *să-și impună reciproc* respectarea normelor eticii.

În scopul eficientizării procesului de dezvoltare și remedierii condițiilor de modelare a ființei umane, Paniș A. argumentează următoarele **obiective** [73, p. 465]:

- **Formularea regulilor** de valorificare a eticii și oferirea de soluții pentru subiecții implicați în valorificarea eticii în instituția educației.
- Cercetarea problemelor de strategie, ajutând subiecții să învețe *cum să valorifice* etica în cadrul procesului educațional.

- Furnizarea *instrumentarului metodologic* necesar valorificării eticii într-un cadru inovativ și de perspectivă.
- Valorificarea *coordonatelor generale* ale procesului educațional raportat la pedagogia eticii.
- Formularea *recomandărilor* pentru eventualitatea diverselor situații de învățare.
- Formarea unei *gândiri etice* a celor ce valorifică pedagogia eticii, perfecționarea limbajului respectiv, dezvoltarea cunoștințelor procedurale (aplicarea cunoștințelor etice și interrelaționarea lor activă).
- Valorificarea metodelor și tehnicilor de predare (învățare) valide în *diverse contexte educaționale*.
- Constatarea, descrierea, analiza, explicarea și formularea de temeuri, argumente în *viziune sistemică*, coroborând diverse achiziții de date din domenii adiacente.
- Asigurarea consistenței, congruenței și coerenței în abordarea eticii, reducerea redundanțelor în valorificarea pedagogică a eticii, *reelaborarea demersului pedagogic respectiv*.
- Prefigurarea, construirea, organizarea *situațiilor de etică* în baza unor elemente relevante care pot influența semnificativ procesul educațional în sens dezirabil.

Toate acestea trebuie să anticipeze *acțiunea/ comportamentul etic*.

În baza fundamentelor teoretice, argumentate mai sus, am elaborat *Modelul pedagogic al managementului eticii în instituția școlară*, pe care îl prezentăm în figura 2.4. *Modelul* demonstrează: *viziune integratoare* asupra managementului eticii în instituția școlară; *relevanță* în raport cu sistemul de valori și principii etice prevăzute în documentele de politică educațională; *flexibilitate* și *adaptare* la particularitățile interne ale instituției școlare, în special, cultura și climatul etic.

Precizăm că *Modelul* definește viziunea *complexă, sistemică* a managementului eticii în instituția școlară, oferind un *mecanism de promovare a valorilor etice în cadrul tuturor activităților școlii*, astfel asigurând eficacitatea procesului de dezvoltare a culturii etice.

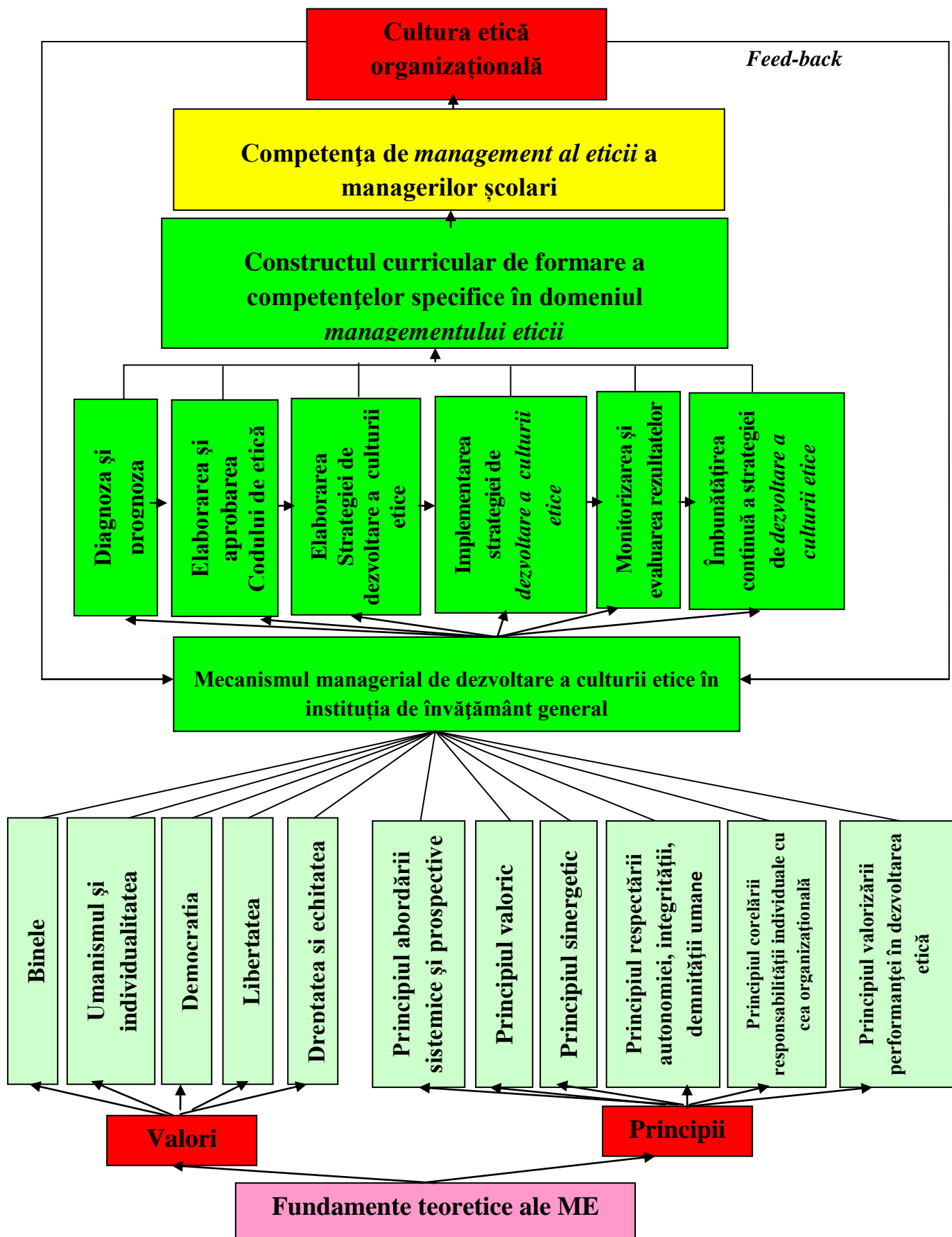


Figura 2.4. Modelul pedagogic al managementului eticii în instituția școlară

Modelul corespunde unor așa *criterii de calitate* precum:

- **criteriul credibilității:** modelul se întemeiază pe fundamente teoretice valide și dovezi experimentale autentice; este înțeles, acceptat de către toți actorii implicați în acest proces, oferă managerilor, cadrelor didactice, elevilor, părinților siguranța eficacității și eficienței acestuia;
- **criteriul valoric:** modelul promovează un sistem de valori etice ce corespunde politicii educaționale a statului, direcțiilor de dezvoltare strategică a sistemului de învățământ;
- **criteriul obiectivității:** procesul de promovare a valorilor etice se bazează pe date concludente obținute în procesul de diagnoză, implică persoanele competente, utilizează o multitudine de date autentice obținute din surse variate;
- **criteriul responsabilității:** procesul de promovare a valorilor etice determină responsabilizarea fiecărui actor pentru propriul sistem valoric, pentru deciziile sale etice;
- **criteriul conformității:** modelul corespunde expectanțelor tuturor factorilor interesați de calitatea educației.

În rezultatul investigației teoretice și experimentale definim **managementul eticii** în instituția școlară drept *un sistem coerent de acțiuni manageriale, bazate pe valori și principii etice, prin care aspectele etice devin parte integrantă/ referențial valoric al activității tuturor membrilor instituției, orientat spre dezvoltarea culturii etice organizaționale.*

Reiterăm semnificația conceptului de **cultură etică organizațională**, definit de noi în capitolul 1., drept *sistem de valori și principii etice, împărtășite, interiorizate și asumate de către toți membrii instituției școlare, care determină comportamentul etic al acestora în interiorul și în afara instituției.*

Conform modelului, condiția asiguratorie a eficacității managementului eticii în vederea dezvoltării culturii etice organizaționale reprezintă **competența de management al eticii a managerilor școlari.**

În temeiul conceptului de competență profesională, stipulat în Cadrul Național al Calificărilor al Republicii Moldova [145], care definește *competența profesională* drept un sistem de cunoștințe, abilități și atitudini care, prin valorificarea unor resurse, contribuie la realizarea individuală sau în grup a unor sarcini stabilite de contextul activității profesionale, precum și în temeiul *mecanismului managerial de dezvoltare a culturii etice în instituția școlară*, definim **competența de management al eticii** drept un sistem de cunoștințe, abilități, atitudini și valori ale managerilor școlari, mobilizate pentru soluționarea unor situații semnificative pentru managementul eticii: *diagnoza și prognoza în domeniul managementului eticii; elaborarea Codului de etică al membrului comunității școlare/ instituției școlare; elaborarea strategiei de*

dezvoltare a culturii etice organizaționale; monitorizarea și evaluarea rezultatelor strategiei de dezvoltare a culturii etice organizaționale; îmbunătățirea continuă a strategiei de dezvoltare a culturii etice organizaționale.

Respectiv, validarea prin experiment a mecanismului managerial de dezvoltare a culturii etice în instituția școlară solicită a lua drept criteriu de bază **competența de management al eticii**, demonstrată de managerii școlari în procesul de soluționare a situațiilor semnificative pentru managementul eticii, create în cadrul activităților de formare. Acest aspect reprezintă obiectul de studiu al capitolului 3.

2.3. Instrumente ale managementului eticii în instituția școlară

Instituționalizarea eticii la nivel organizațional presupune valorificarea mai multor instrumente ale managementului eticii. Conform DEX-ului, termenul *a instituționaliza* semnifică a face să dobândească un caracter instituțional/oficial; adică a oficializa [42].

Instituționalizarea, după Ritzer G. și Smart B. [122, p.213], reprezintă un proces distinct al *sociației* – formă a interacțiunii sociale, la baza căreia se află o configurație a raportului dintre forma și conținutul acesteia. Implicarea în interacțiune este determinată de anumite scopuri, necesități, interese sau aspirații personale. Pe baza acestora, actorul declanșează întregul proces interacțional, optând pentru o formă consacrată în spațiul social aferent. Între formă și conținutul unei interacțiuni se dezvoltă o dublă condiționare: elementele de conținut devin factori motivaționali pentru manifestarea diferitelor forme, în timp ce acestea oferă cadre sociale valabile de realizare a conținuturilor respective. Desfășurarea interacțiunii este marcată și de cumulara unei experiențe sociale care furnizează conținuturile determinate social, întreg ansamblul fiind denumit *sociație*.

Sociația se derulează pe baza a patru procese: *exteriorizare, interiorizare, instituționalizare și formarea intereselor* [122, p.215-219]:

Prin **exteriorizare** actorul social devine creator de manifestări sociale; actualizarea unor conținuturi de către un individ, grup sau colectivitate determină formularea și conștientizarea anumitor finalități care implică angajarea într-un proces acțional specific. Utilizând diferite inferențe logice, orientate spre atingerea unui optim funcțional între scopurile formulate, mijloacele disponibile și limitele de toleranță din societatea de referință, actorul respectiv devine un producător, prin inițierea unei manifestări perceptibile și inteligibile de către ceilalți.

Interiorizarea, aferentă obiectului acțiunii, marchează receptarea efectelor generale prin exteriorizare, presupunând o anumită compatibilitate de natură comunicațională.

Instituționalizarea este aferentă constituirii și consacării unor forme specifice de acțiune, generalizate într-un spațiu social, ce determină anumite limite asupra manifestărilor individuale, stabilind modalitățile de acțiune dezirabile social. Presiunea pentru utilizarea unor astfel de forme de către actor este direct proporțională cu *gradul de toleranță* al societății respective. Instituționalizarea este dependentă direct de gradul de cristalizare a modelelor comportamentale dezirabile într-o societate și parcurge patru etape:

1) Actorul negociază și controlează cu un grad înalt de autonomie modalitățile în care își poate atinge interesele. Accentuarea gradului de cristalizare a acestor forme, prin definirea unor reguli de conduită tot mai strictă, se va resimți în plan individual printr-o *diminuare treptată a libertății individuale*.

2) La al doilea nivel se derulează interacțiunile din cadrul structurilor instituționalizate, bazate pe o serie de modele clar definite și impuse într-o manieră restrictivă, care afectează direct posibilitatea de opțiune individuală. Deși se conturează opoziția libertății individuale și constrângerea supraindividuală, instituțiile oferă modele de acțiune dezirabile social și realizabile, devenind un cadru generator de social.

3) Următorul nivel de instituționalizare este reprezentat de interacțiunile derulate la nivelul societății în ansamblu, bazată pe dominația unui criteriu specific de raționalitate. Deviația comportamentală de la acest criteriu de raționalitate este mult mai strict interzisă/ prohibită prin diversele mecanisme de *control social*, care fac imposibilă orice acțiune manifestată împotriva logicii sociale existente.

4) Ultimul nivel – *jocul formelor* – marchează dimensiunea verticală a procesului de instituționalizare și reprezintă *sociabilitatea* în ansamblu, ca o trăsătură fundamentală a ființei umane. Dacă primele trei nivele sunt aferente unei evoluții graduale orizontale, caracterizate prin creșterea gradului de complexitate precum și a arealului de acoperire (de la planul interindividual la cel societal), sociabilitatea sau *jocul formelor* marchează o dimensiune supraordonată acestora, oferindu-le paliere diferențiate de manifestare.

A patra componentă a sociației – **formarea intereselor** – corespunde unui proces continuu de dobândire a experienței asociative de către actorii implicați, experiență reflectată în conturarea unor trebuințe, interese sau aspirații cu determinare socială. Aceste conținuturi secundare reflectă profilul interacțional susținut în societatea respectivă și impus printr-un sistem de norme și valori. În ansamblu, experiența socială a fiecărui actor are un rol fundamental pentru consistența și continuitatea procesului interacțional, putând determina orientarea și intensitatea acestuia. La acest nivel se formulează problema compatibilității între interesele de bază și cele

formate treptat prin sociație, existând astfel, o predeterminare a limitelor în care se poate manifesta întregul proces [71, p.93].

Utilizând semnificația, prin **instituționalizarea eticii** înțelegem *procesul de transpunere a unor norme de natură etică în cadrul organizațiilor/ instituțiilor școlare, proces care presupune existența unor mecanisme și instrumente prin care aspectele etice devin parte integrantă din activitatea organizațiilor și a membrilor acestora.*

În ultimele decenii au fost recomandate diferite instrumente pentru dezvoltarea unei organizații pe dimensiunea etică precum: comitete de etică, coduri etice, auditul etic, training/ program de etică a personalului, tehnici de creare a unei culturi instituționale de natură morală, căutarea unor „cutii cu unelte“ de decizie etică etc.

Cel mai practicat instrument de management al eticii este **codul de etică**. În literatura de specialitate termenul *cod de etică* poate fi întâlnit cu sens apropiat sau suprapus cu termeni precum ar fi: *cod de valori, declarație de valori, crez moral, cod profesional, cod deontologic, reguli de etică, cod de conduită, cod de conduită etică, cod de bune practici, cod de onoare, reguli de conduită* etc. Este important să precizăm că între toți acești termeni există diferențe în ceea ce privește rolul vizat, elementele pe care se axează și mesajul transmis, paleta actorilor cărora se adresează, formularea conținutului, gradul de detaliere, limbajul și terminologia utilizată, argumentele oferite și consecințele vizate.

Spre exemplu, în documentele UE se face distincția între „*coduri de etică*”, „*coduri de conduită*” și „*coduri de reguli și reglementări*”.

Astfel, *codul de etică* este prezentat ca un document scurt și general, ce fixează valorile și principiile comportamentului moral. El e asociat de unii cercetători din țările nordice cu un model de management etic bazat pe integritate. La cealaltă extremă se află *codul de reguli și reglementări*, ce fixează în mod concret acțiunile așteptate și sancțiunile disciplinare, fiind asociat unui *regim etic*, bazat pe conformitate.

Studiul literaturii de specialitate ne permite să constatăm că unele țări europene au optat, de fapt, pentru introducerea unui ”hibrid” între cele două, adică a unor *coduri de conduită*, ce conțin norme de nivel mediu și fixează atât valorile aspiraționale, cât și așteptările concrete.

Se mai face distincția între „*declarația de valori asumate*” și „*codul de conduită*”. *Declarația de valori asumate* reprezintă un document menit să anunțe valorile centrale adoptate de instituție, fără să ofere reguli detaliate despre cum să aplicăm aceste valori în situații practice. Majoritatea statelor au introdus atât *declarația de valori asumate*, cât și *codurile de conduită*, deși e clar că un bun cod de conduită trebuie să includă valorile centrale, eliminând astfel nevoia unui document separat. Astfel definite cele trei noțiuni și având în vedere experiența țărilor

europene (incipientă, totuși), s-a considerat că a impune adoptarea unor “*coduri etice*” pare a fi prea pretențios, căci în practică acestea nu au fost decât succinte *declarații de valori asumate*, fără a preciza în mod clar principiile etice.

Cercetările arată că jumătate dintre țările membre ale UE folosesc *declarații de valori asumate*, iar cealaltă jumătate - *coduri de conduită*. UE pare să încurajeze scrierea unor *coduri de conduită*, cu precizarea că acestea trebuie să includă *valorile și principiile* [152].

Codul deontologic, la rândul său, cuprinde principiile și standardele de conduită specifice unei profesii, adică se adresează membrilor unei profesii. Acesta ar putea fi echivalentul *codului de etică*, a *codului de etică profesională*, *codului de practică*, *codului profesional de conduită* sau, *codului de conduită profesională etică*.

În acest context, Croteau C. și Riopel D. [101, p.118] definesc codul deontologic ca fiind „regulile de conduită profesională care guvernează exercitarea unei profesii, sau o funcție care face trimitere la datoriile, obligațiile și responsabilitățile la care sunt supuși cei care exercită acea profesie”.

Aceeași autori definesc *codul de valori* ca o declarație care cuprinde idealurile, valorile și principiile pe care și le asumă instituția în relația cu partenerii săi și le promovează prin strategiile sale, adică se adresează mai mult publicului larg și nu are o forță coercitivă, dat fiind caracterul declarativ și aspirațional [101, p.127].

Codurile de bune practici cuprind reguli de eficiență și calitate profesională. Uneori e folosit titlul ambiguu de *cod de conduită*, rezultatul fiind un amestec de reguli etice și de reguli de eficiență [125, p.214].

Codurile etice sau *codurile morale* conțin esențialmente reguli morale care orientează sau coordonează acțiunile noastre pentru atingerea unor valori vitale pentru societate [125, p.215].

Codul organizațional de etică delimitează ceea ce este acceptat și neacceptat în organizație, dar face referire și la stadiul în care se află organizația și la cel pe care dorește să îl atingă în ceea ce privește etica sa. Reprezintă, de fapt, o declarație formală a valorilor organizației, a regulilor etice care sunt adresate angajaților, factorilor externi pentru a fi respectate, scrie Robbins S.P., Coulter M. [123, p.164].

Codul de conduită etică este mai apropiat ca sens de un set de norme de reglementare, stabilește sub formă scrisă standardele concrete de comportament etic (așteptările) care trebuie respectate în activitatea de zi cu zi de către întregul personal, deci, poartă caracter intern și forță penalizatoare în caz de încălcare a standardelor sale [1, p.47]. Mai mult, *codul de conduită etică* clarifică misiunea, valorile și principiile organizaționale, fiind un element de referință pentru utilizatorii săi, ajutându-i în luarea deciziilor de zi cu zi.

Ceea ce face diferența esențială între cele două tipuri de coduri este exercitarea controlului. Dacă *codul de etică* se bazează pe autoconștientizare și autocontrol, *codul de conduită* are la bază controlul impus din exterior [131, p. 347].

Cu toate esențializările expuse mai sus, frontierele terminologice nu sunt întotdeauna delimitate foarte clar. Astfel, în literatura de specialitate regăsim denumirea de *cod de etică* și *cod de conduită* atât la nivel de profesie (deci coduri profesionale), cât și la nivel de organizație (coduri organizaționale, specifice fiecărei entități în parte).

Este important să precizăm că dacă *codurile etice* prezintă principiile generale pentru deciziile și acțiunile etice, *codurile de conduită* specifică acțiunile și comportamentele concrete în cadrul instituției ce țin de: stilul de îmbrăcăminte agreat sau obligatoriu în cadrul instituției; urmarea instrucțiunilor și ordinelor primite de la superiori; menținerea confidențialității asupra anumitor informații; evitarea discriminării sexuale, de vârstă, de etnie, de rasă, religioase; evitarea conflictului de interese; complianța cu reglementările și legile locale, regionale, naționale; raportarea unor aspecte ilegale sau dubioase etc. [13, p.248].

Cu referire la *codul moral* sau *codul de etică* al unei instituții, Mureșan V. precizează că acesta este un ansamblu coerent de valori, principii și norme morale, impuse prin sancțiuni de instituție, pentru asigurarea unei vieți sociale și profesionale reușite, integre, pentru sporirea bunăstării membrilor ei, a instituției ca atare și a societății în sens larg, pentru diminuarea sau eliminarea oricăror vătămări ce ar putea fi aduse membrilor instituției, pentru respectarea demnității, integrității și autonomiei tuturor celor afectați de activitățile instituției și pentru asigurarea unei protecții egale, imparțiale a tuturor membrilor instituției în raporturile reciproce și în relațiile acestora cu societatea în ansamblu [69, p.104].

Thompson F.E. [134, p.20] esențializează *codul de etică* ca „unul dintre criteriile care caracterizează o practică drept o profesie”, iar Sasso L. ș.a. vine cu ideea că codul de etică presupune „disponibilitatea conștientizată a membrilor unei profesii de a se conforma standardelor etice și profesionale” [125, p.217].

În viziunea lui Kaptein M., un *cod de etică* reprezintă un document oficial, independent și durabil al unei organizații/ instituții, având o formă prescriptivă, nu descriptivă, incluzând valori morale, principii, reguli, drepturi și virtuți personale de tip moral, impus prin sancțiuni (morale și non-morale), care asigură auto-reglarea organizației (“din interior”). Acesta ghidează activitățile managerilor și angajaților și este, totodată, produsul lor autonom [148].

Constantinescu M. evidențiază câteva caracteristici ale unui *cod de etică*:

- este întemeiat pe *teoria morală* sau pe un *cadru de evaluare morală*;
- acțiunea morală este *responsabilă, voluntară*, cu deplina cunoaștere a circumstanțelor

acțiunii, importante fiind *virtuțile* etice ca resort ultim, intern, al acțiunilor morale;

- tratează în mod *imparțial, echitabil, egal* toate persoanele din instituție, inclusiv partenerii externi;
- este instrumentul principal al sistemului de *management al eticii*;
- protejează prin principiile sale *valori* fundamentale ale umanității, cum ar fi: *asigurarea unei vieți profesionale și sociale integre și pline de succese; sporirea bunăstării membrilor săi, a instituției și a societății; diminuarea sau eliminarea prejudiciilor pe care tind să și le creeze unii altor oameni; respectarea demnității, integrității și autonomiei tuturor celor implicați; asigurarea unei protecții imparțiale tuturor membrilor instituției în relațiile lor reciproce, în relațiile cu instituția și cu societatea în sens larg*;
- este produsul *autonom* al întregului colectiv al instituției, nu un “jug” suplimentar impus de conducere, este *universal, imparțial* în raport cu toate părțile implicate, reprezintă un *acord asumat de părțile implicate* [34, p.76].

În același context, Shive S.E. și Marks R. precizează că codurile de etică au funcția de „*a îmbunătăți statutul profesional*” [128, p. 834].

Kaptejn M. și Wempe J. continuă cu gândul că menirea codurilor etice este să „sporească rezistența morală a unei organizații”, adică să facă față factorilor care tind să-i degradeze „conținutul moral”, prin „conținut moral” înțelegându-se gradul în care o instituție face efortul de a-și îndeplini responsabilitățile pe care le are față de toate părțile care sunt influențate de ea și care o influențează [111, p.112].

Dacă ne dorim să avem un cod de etică funcțional, atunci el trebuie să îndeplinească o serie de condiții de redactare și să fie pus într-un context concret, scrie Constantinescu M., iar contextul care-i asigură funcționalitatea este acel al unei „*infrastructuri etice*” sau al unui “*sistem de management al eticii*”, adaptat specificului instituției [34, p.78].

Se pare că principala cauză a caracterului formal al actualelor coduri de etică din instituțiile școlare e aceea că s-a ignorat contextul, deci, strategia „pașilor mărunți” e greșită. Constantinescu M., în acest sens, scrie că e fals că instituirea codului e „primul pas” după care urmează alții și alții, or, trebuie instituit *tot* sistemul. Deci, nu putem vorbi despre „eficiența codului de etică”, dar despre *eficiența întregului sistem de management al eticii*. Prins într-un asemenea context, codul de etică trebuie să fie redactat clar, să fie cuprinzător, relevant pentru organizație, să reglementeze transparent relațiile personalului cu organizația, cu clienții și partenerii.

În același timp, dezvoltarea codului, conștientizarea de către personalul instituției a

semnificației lui este mai importantă decât redactarea, de care se ocupă organizatorii *training-urilor* etice, în speță *Biroul de etică*. Tot *Biroul de etică* elaborează *programele etice* ale instituției și se ocupă de punerea în practică a codului. Managementului superior al instituției îi revine sarcina importantă de a susține sistemul și a asigura realizarea lui în practică în urma rapoartelor de *audit de etică* ale biroului specializat. De sancționarea abaterilor de la normele codului se ocupă o comisie de disciplină, care e distinctă de comitetul de etică. Anume confundarea răspunderilor specifice *Comitetului de etică*, *Biroului de etică* și cele ale *Comisiei de disciplină* reprezintă unul dintre obstacolele cele mai puternice în calea realizării unor sisteme funcționale de management al eticii, scrie Constantinescu M. [34, p.80].

În acest conținut de idei, putem menționa că un cod de etică implică asumarea unor datorii morale care apără valorile morale spre *bunăstarea generală și echitabil distribuită, respectul egal al fiecărei persoane umane* [69, p.108].

Mureșan V. specifică că rolurile pe care le au codurile etice sunt:

- a) punitiv, de reglementare, de impunere a valorilor și regulilor morale promovate de societate;
- b) aspirațional, orientativ, respectarea regulilor fiind facultativă;
- c) educativ (acestea nu prescriu reguli sau standarde, căci individul trebuie să decidă pentru sine, iar conștiința sa morală e cea care trebuie să-i orienteze comportamentul).

Autorul precizează, în acest sens, că specificul unei reguli „morale” este de a avea asociate pedepse sau, mai precis, sancțiuni; o regulă morală fiind impusă de societate prin sancțiuni, cele mai tipice sancțiuni morale fiind oprobriul/ dezaprobarea din partea opiniei publice și remușcările propriei conștiințe (sentimentul moral, resimțit ca o constrângere internă, ce se obține prin educație, de unde rezultă că *funcția educativă* a codurilor vizează, în ultimă instanță, impunerea propriilor norme morale prin formarea unei conștiințe morale). În aceste condiții, un cod etic pur facultativ (cazurile (b) și (c)), lipsit de orice intenție de impunere, încalcă chiar definiția normei morale, deduce cercetătorul. De aceea codurile etice trebuie să conțină măsuri de impunere, cu acordul celor ce le suportă, afirmă Mureșan V. [69, p.110].

Același autor concretizează că un *cod de etică* e perceput adesea ca un document menit să „protejeze o instituție de prejudecii”, însă, pentru a putea fi numit „cod de *etică*”, el trebuie să protejeze *toate* părțile implicate în mod egal, să sistematizeze și să asigure în mod *imparțial* coerența comportamentului tuturor membrilor unei instituții, dar și a tuturor părților interesate, pentru realizarea binelui *comun*. Deoarece este vorba de codul de *etică* al unei instituții, spre deosebire de alte tipuri de coduri, el nu poate da prioritate doar valorilor și intereselor *acelei*

instituții, încălcând principiul *imparțialității*. Susținem ideea autorului că, dacă un cod de etică nu poate fi părtinitor, el nu poate fi nici *relativ* la o anumită instituție: prin urmare, strategia instituțiilor de învățământ de tipul „fiecare instituție cu codul său etic” este un nonsens [69, p.135].

Printre mijloacele accesibile pentru implementarea eficientă a *codului etic* al instituției se numără:

- performanța etică a unui angajat prezentată drept standard de referință;
- aplicarea unor sancțiuni punitive pentru încălcarea codului;
- informarea prin diverse modalități a personalului privind prevederile codului (broșuri, mesaje e-mail, pagina web a instituției);
- crearea unui canal formal pentru formularea plângerilor, cum ar fi un *hotline etic*;
- formarea personalului în domeniul eticii;
- includerea dimensiunii etice în planul strategic al instituției, adică încorporarea valorilor etice în strategia instituției [142].

Este important să specificăm că pentru a reglementa aspectele și problemele de natură morală ale unei instituții nu este suficientă elaborarea unui *cod etic*. Aplicarea acestuia și transformarea instituției într-una care înregistrează *performanțe etice* presupune parcurgerea etapelor descrise mai sus: *stadiul reactivității*; *stadiul conformității etice*; *stadiul integrității*; *alinierea totală*.

Abia acum comportamentului etic îi este atribuită importanța strategică despre care se vorbește în lucrările de etică aplicată de câteva decenii. Acest model comparativ poate folosi conștientizării de către membrii unei instituții a etapei în care se află în drumul spre o instituție în care se practică un management etic adecvat.

2. Un alt instrument aplicat frecvent pentru dezvoltarea unei organizații pe dimensiunea etică este **trainingul etic**. *Trainingul etic* reprezintă un proces formativ intensiv, dependent de specificul instituției, menit să sensibilizeze angajații din punct de vedere moral, să-i facă să interiorizeze valorile comune, promovate prin intermediul codului, să-i susțină în procesul de perfecționare a capacităților de judecată morală în concordanță cu cerințele organizației. În context, obiectivele unui training etic pot viza mai multe aspecte:

- sensibilizarea angajaților în domeniul eticii organizaționale;
- explicarea noțiunilor etice de bază și a semnificației prevederilor codului etic al instituției;
- conștientizarea responsabilităților individuale în domeniul implementării codului etic al instituției;

- suportul angajaților în identificarea problemelor etice din viața instituției, implicarea lor în soluționarea unor situații reale;
- formarea abilităților decizionale în domeniul eticii, consolidarea capacității de reflecție morală;
- consolidarea climatului etic în instituție, cultura organizațională fiind cea care orientează în mod hotărâtor comportamentul angajaților.

Pentru manageri activitățile pot urmări [69, p.126]:

- formarea abilităților de elaborare a unui cod etic;
- cunoașterea instrumentelor de analiză a unor situații concrete în acest domeniu;
- cunoașterea modalităților de implementare adecvată a codurilor etice;
- cunoașterea tehnicilor de creare și îmbunătățire a climatului etic al instituției etc.

Astăzi *trainingul etic* tinde să devină cel mai eficient instrument aflat la dispoziția managerului interesat de construirea unor *instituții ale integrității*. Formele acestuia sunt multiple, iar realizarea lor depinde de etapa de evoluție a managementului etic în respectiva instituție.

Forma cea mai răspândită de training etic răspunde *modelului conformității*, având un caracter prescriptiv, punitiv și coercitiv, urmărind conștientizarea regulilor morale existente și inocularea angajaților cu deprinderea de a respecta reglementările instituției și a evita comportamentul vicios. De fapt, este o modalitate incipientă și destul de superficială de învățare etică, centrată pe studiul legilor și pe înțelegerea a ceea ce spun reglementările morale ale instituției.

În viziunea noastră, este oportună crearea treptată a conștiinței unui etos al instituției, a sentimentului de respect pentru valorile și regulile acesteia, precum și asimilarea conștientă a unor proceduri simple de decizie morală. În acest context, anume *modelul integrității* facilitează evoluția pe termen lung a managementului etic [116, p.318].

Printre cele mai practicate tehnici/procedee, valorificate în cadrul *training-ului etic*, se numără [69, p.94]:

a) Atelierele și seminarele (o dată sau de mai multe ori pe an). În special, sunt apreciate conferințele ținute de conducătorii instituției, prin care aceștia probează și propria adeziune la regulile etice adoptate. Aceste conferințe sunt centrate pe esența noțiunilor și regulilor de bază ("consimțământ informat", "cinste", "cum să formulezi plângeri/ sesizări de natură etică", ce înseamnă "conflict de interese", acceptabilitatea "cadourilor" etc.). Uneori se merge chiar mai departe, prin metoda cazurilor, a scenariilor și a rolurilor, încercând să-i facă pe participanți să

decidă singuri ce este etic/ neetic într-un caz concret, cum se poate judeca o dilemă morală sau ce înseamnă a cântări comparativ două cazuri. În general, aceste activități se focalizează pe standardele de conduită și pe înțelegerea codului etic al instituției. Eficiente se dovedesc a fi tehnicile narativiste de convingere: folosirea unor exemple pentru a inocula o anumită regulă, evocarea unor eroi pozitivi, utilizarea unor filme.

b) Discutarea unor cazuri/ *metoda cazuistică* reprezintă un alt procedeu potrivit pentru trainingurile etice, în special, „sesiunile de training prin dileme”, când participanții soluționează o dilemă etică, cu identificarea soluțiilor posibile, susținute de argumentele *pro* și *contra* acestora. Precizăm că metoda cazuistică, însă, a fost criticată pentru că nu conduce spre concluzii convingătoare, lăsându-i pe participanți în fața unor alternative care au atât argumente *pro* cât și *contra*.

În acest sens, Kaptein M. recomandă adoptarea unui model pluralist de decizie [148] și atenționează că trainingul etic ține de zona pedagogiei morale, deci, sofisticările excesive nu vor fi utile.

c) Tot mai răspândit este *auto-trainingul etic*, ce vizează același obiectiv al cunoașterii codului etic și al pledoariei pentru respectarea lui, ideea de bază stând în conectarea angajaților la problematica etică a instituției.

d) *Clipurile video* cu actori care joacă roluri asemănătoare cu cele din instituție au un impact emoțional major, comportamentele imorale fiind exagerate / ironizate, alteori invocându-se anumite dileme morale.

Cercetătorii recomandă și programe avansate de formare în contextul interiorizării valorilor etice ale instituției, în special, programe de formare a *culturii organizaționale etice*, care să exercite influență asupra comportamentului organizațional al membrilor instituției.

După Mureșan V.[69, p.123], crearea unei *culturi etice* presupune acceptarea ideii că:

- nu este suficientă morala personală pentru a avea o instituție integră;
- cultură morală a instituției trebuie să existe și să stimuleze comportamentul moral;
- dezbaterea etică este o cale de conștientizare și rezolvare a problemelor morale;
- etica instituțională poate fi învățată;
- a redacta un cod nu rezolvă, de fapt, problemele etice ale unei instituții.

Sigur, nu există o rețetă unică pentru formarea unei culturi organizaționale de natură etică, dar este cert că managerii trebuie să depășească nivelul trainingului *de conformitate*. Anume această concluzie este evidențiată de un șir de specialiști în domeniu, împreună cu ideea

că articularea unei bune culturi organizaționale are cea mai puternică influență în direcția reducerii riscului de a avea comportamente neetice.

Membrii instituției trebuie nu numai să conștientizeze și să interiorizeze normele etice, ci și să se întrebe ce e moralmente corect într-un caz sau altul chiar și atunci când nu avem reguli explicite care să ne dea un răspuns. Este vorba, așadar, de formarea unui *discernământ etic*, adică a unor abilități de a rezolva probleme morale și de a decide în situații complicate prin studierea și aplicarea unor metode de decizie etică. O persoană care crede că etica influențează buna funcționare a instituției trebuie să dețină discernământul etic, nu să fie condus din exterior prin presiuni punitive; așa cum regulile morale pot să devină o a doua natură a membrilor instituției, tot așa și metodele de decizie etică pot deveni o a doua natură a modului nostru de a judeca moral, conchide Mureșan V. [69, p.96].

În unele țări *trainingul etic* a devenit parte a culturii instituționale, managerii insistând în parcurgerea unui curs de etică drept condiție pentru dezvoltarea culturii organizaționale. Mai mult, se solicită ca în fișa de evaluare anuală angajatul să bifeze o căsuță în care i se reamintește că datoria este să-i trateze pe ceilalți cu respect și demnitate.

Cu această problemă se confruntă școlile și universitățile. În acest context, Hill A. și Stewart I. recomandă aplicarea unor strategii pedagogice de tipul [105, p.190]:

- Valorificarea valențelor etice ale povestirilor pentru a încuraja respectul pentru virtuți; prezentarea și discutarea unor figuri legendare ale domeniului (atât în ceea ce privește succesul cât și eșecul) pot avea un efect emoțional puternic și pot să-i îndrume pe receptori pe calea unei vieți morale, scrie Narvaez D. [119, p.131].
- Servicii oferite de către mentorii de formare a unei conduite morale.
- Consolidarea spiritului de echipă poate conduce către formarea/ dezvoltarea virtuților precum dorința de a ajuta, comunicarea și încrederea reciprocă – esențiale în buna funcționare a oricărei instituții.
- Metodele de autorefecție, cum ar fi ținerea unui jurnal, dezbaterile etice interne sau punerea în situații limită, deși mai greu de organizat, sunt, de asemenea, metode de consolidare a virtuților.

În același context, LeClair D.T., Ferrell L. recomandă filme, jocuri educaționale, precum și ”simularea comportamentală” bazată pe jucarea de roluri într-un scenariu imaginar [116, p.320].

În contextul „gubernării etice”, Menzel D. [117] propune trei tipuri de formări:

1) în scopul sensibilizării, explicării și exemplificării codurilor morale existente și a legilor cu impact moral;

2) în scopul formării capacității de raționament moral cu accent pe luarea deciziilor bazate pe reflecția etică, identificarea unor soluții optime pentru problemele etice ale instituției, simularea unor situații specifice reprezintă modalități potrivite de dezvoltare a raționamentului moral a personalului;

3) în scopul formării comportamentului moral prin valorificarea rolului educativ al modelelor, exemplului propriu al conducerii instituției.

3. Decizia etică reprezintă un alt instrument practicat în domeniul managementului eticii, care constă într-un proces de explorare a tuturor aspectelor legate de alegerea între mai multe variante de acțiune pentru a soluționa o problemă de ordin etic.

Spre deosebire de analizele de etică practică, procesele evaluative care folosesc *metode de decizie etică* vizează cercetarea sistematică a cazului precum și decizia bine articulată procedural cu privire la acceptabilitatea morală a unei anumite conduite, politici publice, legi, decizii etc. dintre mai multe posibile. Printre tehnicile de decizie etică, specifice eticii instituționale, se numără: *tehnica utilitaristă binivelară; principiismul; matricea etică; etica creștină; cazuistica morală* etc.

În contextul acestora, Mureșan V. atenționează că învățarea și exersarea lor nu ne asigură climatul etic în instituție, ci furnizează doar cadrul metodologic pentru ordonarea gândirii etice și configurarea hărții cazurilor specifice, care să conducă la o decizie etică. Aceste metode contribuie la antrenarea gândirii morale sistematice a personalului unei instituții, la dezvoltarea codurilor etice și la rezolvarea dilemelor morale care depășesc puterile discernământului etic obișnuit [69, p.70].

Tehnicile *de decizie etică* se caracterizează prin, cel puțin, patru trăsături:

- sunt mai obiective și nu presupun cunoștințe etico-filozofice speciale;
- se aplică la tranșarea unor probleme etice care au o mare importanță pentru instituție;
- presupun un cadru de desfășurare complex, instituționalizat, care trebuie organizat de specialiști și care implică participarea unui număr mare de persoane: grupuri de evaluare bine structurate, metode de decizie diverse, tehnici de consensualizare, standarde de raportare a rezultatelor etc.
- presupun o competență științifică a organizatorilor procesului [69, p.68].

În această logică, Hare R.M. propune o procedură de decizie morală de tip utilitarist, bazată pe o teorie etică – sinteză între utilitarism și deontologism. Autorul demonstrează că există un principiu și, concomitent, test operațional în morală și anume *testul utilitarist*, prin care

o acțiune se califică la statutul de acțiune morală dacă înfăptuirea ei maximizează utilitatea generală, ca și grad al satisfacerii preferințelor tuturor părților afectate de acțiune [Apud: 70, p. 263].

O problemă etică este recunoscută prin confruntarea cu prevederile codului moral, prin comparare cu principiile/ alte reglementări naționale/ internaționale cu caracter moral. Dificultatea apare, însă, în cazuri complet noi, pentru care nici un act normativ nu oferă răspunsul adecvat, anume în aceste situații fiind aplicate metodele de decizie etică [69, p.163].

Cazuistica este, probabil, cea mai veche modalitate de abordare a problemelor de natură etică, bazându-se pe accentuarea caracterului contextual al cazurilor, acestea împiedicând aplicarea regulilor generale. Pe fonul circumstanțelor speciale ale unui obiect al verdictului moral se poate distinge anumite reguli particulare [69, p.198].

În esență, tehnica cazuistică este orientată spre evaluarea din perspectivă morală a unui caz nou, adică un anume tip de acțiune sau un anume tip de caracter/ de om, plus circumstanțele particulare în care are loc, despre care nu știm să spunem dacă e moral sau imoral.

Este cazul să precizăm că cazuistica sau studiul de caz este o metodă de evaluare a cazurilor, nu a datoriilor morale/ a regulilor, deși cazurile încorporează reguli, iar regulile pot fi impuse prin analiza cazurilor, adesea nefiind clar dacă eticienii cazuiști lucrează cu cazurile sau cu regulile asociate lor.

Principiismul reprezintă o tehnică de decizie morală ce se pretinde independentă de teorii, numită și "cadru de evaluare morală". Principiști sunt convinși că în miezul vieții morale se află principiile, fiind sceptici în legătură cu rolul pe care l-ar putea juca teoriile etice clasice sau contemporane precum *etică aplicată*. Conform autorilor, pentru a judeca faptele morale particulare nu avem nevoie de teorii etice bazate pe principii, fiind suficient un cadru comun, convenit în interiorul comunității profesionale, pentru identificarea problemelor morale și pentru reflecția asupra lor. Acesta este format din "patru ciorhini de norme morale": *principii de bază, reguli* (principii specificate, particulare), *drepturi, virtuți și idealuri morale*. Acest cadru metodologic are la bază patru principii etice ca și repere de bază în evaluare:

1) *Principiul respectului autonomiei*: oricărei persoane trebuie să i se recunoască și să i se aprecieze libertatea de a face propriile alegeri și de a-și dezvolta propriile păreri și planuri de viață (fără controlul altora și în cunoștință de cauză), chiar și atunci când alte persoane le consideră greșite. Singura restricție stă în obligația ca respectarea propriei autonomii să nu afecteze autonomia celorlalți.

2) *Principiul binefacerii*: persoanele au obligația de a-și ajuta semenii să promoveze acele interese care sunt importante și legitime pentru ei, dar cu luarea în calcul a beneficiilor,

prejudiciilor și riscurilor în vederea obținerii unui beneficiu mai mare pentru toți cei afectați, în mod imparțial.

3) *Principiul excluderii răului (non-maleficence)*: persoanele trebuie să se abțină de la acțiuni care pot să cauzeze prejudicii altor persoane, cu excepția situației în care există un temei suficient pentru a proceda așa. Chiar dacă termenul „prejudiciu” e ambiguu, acesta se poate referi la prejudiciile fizice, la prejudiciile mentale, alte tipuri de prejudicii.

4) *Principiul dreptății* susține un grup de norme pentru distribuirea nepărtinitoare a beneficiilor, riscurilor și costurilor [96, p.231].

Autorii recunosc că aceste patru principii de bază nu au un caracter absolut; aceasta înseamnă, în primul rând, că există excepții; în al doilea rând, înseamnă că nu există o ierarhie fixă a lor și, în al treilea rând, oricare dintre principii este revizibil. Pe scurt, convingerea principiiștilor este că moralitatea socială include o pluralitate de principii între care nu există o ordine determinată, fiecare principiu fiind unul care, în funcție de context, poate fi depășit/înlocuit de oricare altul.

Uneori pot să apară situații morale dificile, anumite dilemele morale, care să determine conflicte chiar între principii. După Stephen E.L., [132, p.318] o *dilemă etică* poate fi definită drept un conflict între: valorile personale și cele profesionale; două valori sau principii etice; două posibile cursuri ale acțiunii, ambele susținute de argumente favorabile/ nefavorabile comparabile; două alternative nesatisfăcătoare; valorile noastre și rolul pe care îl avem. Uneori, aceste dileme sunt mai simplu de rezolvat dacă avem timpul necesar pentru a ne gândi la implicații; alteori, ele sunt foarte greu de soluționat, chiar dacă am avea tot timpul la dispoziție, consecințele nefiind atrăgătoare, indiferent de decizia pe care trebuie să o luăm.

În aceste condiții, principiiștii recomandă ca fiecare principiu dilematic să fie „specificat” și “cântărit” până când dispare *conflictul datoriiilor*. Procedura de „cântărire” a alternativelor trebuie să fie rațională, bazată pe avansarea de temeuri explicite, nu pe intuiții vagi.

Se pare că nu există reguli pentru aplicarea acestei tehnici și că totul se bazează în ultimă instanță pe înțelepciunea și competența decidentului.

Promotorii principiismului promovează trei proceduri de decizie etică:

- specificarea principiilor și regulilor, pentru a justifica reguli sau acte individuale noi, respectiv a identifica o cale pentru a elimina conflictele accidentale dintre datoriile morale);
- „cântărire” principiilor, pentru eliminarea conflictelor normative, prin compararea aspectelor relevante *pro* sau *contra* priorității unuia dintre principii;

- consolidarea coerenței dintre sistemul de principii și datorii (se are în vedere că atunci când avem specificări concurente alegem între ele pe baza criteriilor maximizării coerenței sistemului de convingeri morale) [69, p. 224].

O altă metodă de decizie etică - **matricea etică** – se bazează pe un proces de facilitare a evaluării morale.

După Mepham B. [153], deciziile etice bazate pe teoriile morale academice vor fi neoperaționale atâta timp, cât vor rămâne controversate și nu vor recunoaște diversitatea valorilor și pluralismul de esență al democrațiilor moderne.

Kaiser M. continuă cu gândul că nici etica aplicată nu a ajuns la un răspuns satisfăcător cu privire la metodele de decizie etică, chiar dacă se întreprind acțiuni de „instituționalizare a eticii”. De aici și necesitatea de a crea instrumente practice pentru evaluarea științei și tehnologiei, cu scopul de a face posibil un proces similar celui de operaționalizare și instituționalizare a asigurării calității [109, p.88].

Metoda constă în identificarea aspectelor etice ale unei situații, facilitând luarea unor decizii bazate pe argumente. *Matricea etică* apare ca un cadru de evaluare ce sprijină decizia etică, fiind funcțională atunci când permite accesul liber la toate considerentele normative și factuale relevante pentru cazul analizat, invitând la sintetizarea concluziilor bazate pe propriile priorități, dar sprijinite și de puncte de vedere alternative [109, p.90].

Observăm că matricea etică ajută la sistematizarea cazului în toate detaliile și articulațiile lui etice, conturând o hartă morală a cazului pe care, apoi, se pot sprijini argumentele pentru decizia finală. Adică, matricea etică oferă evaluatorilor o structură pentru deliberarea morală, iar pentru ca procesul să se finalizeze cu succes, decidenții trebuie să atingă un nivel de acord cu privire la interpretarea principiilor.

În fine, chiar dacă rolul metodelor de decizie etică în procesul de dobândire a performanței instituționale etice este evident, problema profesionalizării nu se pune încă în cazul persoanelor capabile să gestioneze problemele morale apărute în activitățile profesionale, iar acestui aspect nu îi este încă recunoscută importanța.

Mureșan V. consideră că cea mai potrivită cale pentru a transforma o instituție în una *morală* este practicarea trainingului orientat spre luarea deciziilor etice, care poate urma patru pași:

- crearea unui cod etic auto-asumat prin participarea întregului personal la conceperea lui;
- aplicarea lui constantă prin mecanisme de sesizare/ informare/ formare a personalului sub aspect moral (organizarea de traininguri, audit etic, auto-training online, filme interne despre comportamente morale/ imorale, jocuri, linie telefonică dedicată etc.);

- formarea treptată a unei culturi instituționalizate favorabile valorilor morale, rolul principal în acest proces fiind asumat de responsabilii de managementul etic;
- inițierea unor programe de training al gândirii etice, în vederea formării unor abilități de decizie etică și de rezolvare a unor probleme inedite, mai ales pentru manageri, cu scopul de pregătire a momentului în care vor fi convinși și vor ști cum să insereze criteriile și restricțiile morale în planul strategic al organizației, în toate compartimentele și activitățile ei [69, p.152-153].

Prin urmare, putem conchide că metodele de decizie etică pot deveni o metodă efectivă în formarea culturii etice a unei instituții, care urmează a fi însușite și de către membrii comunității pedagogice din țară.

4. Cu referire la **auditul etic**, constatăm că această metodă constă în examinarea unei instituții din perspectivă etică pentru a determina dacă este nevoie de schimbări în politicile sale, în general, și în politicile etice, în special.

După Kaptein M., *auditul etic* presupune o activitate sistematică de analiză și evaluare a stării diferitelor aspecte relevante ale eticii unei instituții, bazată pe aplicarea de standarde de măsurare și evaluare. Plecând de la rezultatele auditului etic, instituțiile pot lua măsuri concrete pentru a promova activități care să le perfecționeze „conținutul moral”, or, acesta tocmai este obiectul de studiu al managementului eticii. Progresul etic al instituțiilor, care poate lua forma unui proiect sau program etic, integrat în planul strategic, constă într-un ansamblu de măsuri și activități ce au menirea să întărească și să îmbunătățească etica unei instituții” [110, p.50, p.145].

Conchidem că auditul etic este, de fapt, procesul prin care măsurăm *climatul etic*, altfel spus coerența internă și externă a valorilor morale de bază ale unei organizații. El urmărește să determine ce valori și standarde morale sunt în funcțiune, dacă sunt urmărite sau nu, dacă sunt atinse obiectivele etice ale instituției și, pe de altă parte, dacă instituția se comportă responsabil și transparent cu toți partenerii săi, ținând cont, atunci când e cazul, de diferențele culturale, valorice, religioase etc.

Kaptein M., propune mai multe procedee pentru o evaluare a conținutului etic al unei instituții, inclusiv [110, p. 120]:

- „monitorul calităților” – procesul de evaluare a calităților etice, care poate fi făcut cu ajutorul unor chestionare;
- „detectorul conduitelor”, menit să evidențieze conduitele imorale pe care instituția tinde să le mascheze;

- „reflectorul părților interesate” – un protocol pentru examinarea intereselor și așteptărilor părților interesate și a gradului în care acestea au fost satisfăcute; în acest caz nu există liste de așteptări universal valabile, acestea urmând a fi concepute de auditori prin discuții cu părțile interesate;
- „repertoriizarea măsurilor” – un instrument ce măsoară inițiativele, instrumentele și regulile care au fost deja întreprinse pentru a proteja și îmbunătăți etica unei instituții; „evaluarea caracteristicilor și circumstanțelor individuale”, ce include elaborarea unei hărți a criteriilor necesare pentru descrierea moralității angajaților, după intențiile lor de acțiune morală, după gradul conștiinței și educației lor morale și măsura în care au capacitățile și abilitățile de a-și materializa responsabilitățile ce le revin [110, p.127-128].

Evident, toate aceste procedee trebuie să ia în calcul specificul fiecărei instituții, domeniul principal de activitate a acestora, durata procesului și competențele responsabililor de acest domeniu.

Evidențiem că pentru managementul eticii în instituțiile școlare este oportun de a analiza multitudinea de metode, instrumente și procedee care și-au demonstrat funcționalitatea în organizațiile din alte domenii, cu luarea în calcul doar a aspectelor valabile pentru cultura organizațională specifică instituțiilor școlare.

2.4. Concluzii la capitolul 2

1. Analiza teoretică a fenomenelor specifice managementului eticii în învățământ și raportarea acestora la situația reală din învățământ la nivel de politică și practică educațională a permis elaborarea *Modelului pedagogic al managementului eticii la nivel de instituție școlară*.

Modelul demonstrează: *viziune integratoare* asupra managementului eticii în instituția școlară; *relevanță* în raport cu sistemul de valori și principiile etice prevăzute în documentele de politică educațională; *caracter prospectiv* în raport cu direcțiile de dezvoltare strategică a învățământului; *flexibilitate* și *adaptare* la particularitățile interne ale instituției școlare, în special, cultura și climatul etic.

Modelul definește viziunea *complexă, sistemică* a managementului eticii în instituția școlară, oferind un *mecanism de promovare a valorilor etice în cadrul tuturor activităților școlii*, astfel asigurând eficacitatea procesului de dezvoltare etică individuală și organizațională.

2. Având drept reper valorile promovate de teoriile etice, principiile generale ale eticii, principiile etico-profesionale generale, principiile etice de activitate profesională al cadrelor didactice, principiile educației în R.Moldova, precum și în baza rezultatelor experimentului diagnostic, am fost sintetizate *valorile și principiile managementului eticii la nivel de instituție*

de învățământ general. În temeiul reperelor teoretice, analizate în capitolele anterioare, completate de rezultatele analizei documentelor naționale de politică educațională, susținute de rezultatele experimentului diagnostic, sintetizăm următorul sistem de valori care ghidează *managementul eticii în instituția școlară: Binele, Umanismul și Individualitatea, Democrația, Libertatea, Dreptatea și Echitatea.*

3. Valorile managementului eticii la nivel de instituție școlară devin standarde etice de referință în promovarea *principiilor managementului eticii* în instituția școlară: *1. Principiul abordării sistemice și prospective; 2. Principiul valoric; 3. Principiul sinergetic; 4. Principiul respectului autonomiei, integrității, demnității umane; 5. Principiul corelării responsabilității individuale cu cea organizațională; 6. Principiul valorizării performanței în dezvoltarea etică individuală și organizațională.*

4. În contextul valorilor și principiilor managementului eticii, a fost elaborat *mecanismul managerial de dezvoltare a culturii etice în instituția școlară, ca parte componentă a modelului.* Acest mecanism cuprinde acțiunile manageriale oportune pentru *dezvoltarea culturii etice în instituția școlară:* 1) Diagnoza și prognoza; 2) Elaborarea Codului de etică al membrului comunității școlare/ instituției școlare; 3) Elaborarea strategiei de dezvoltare a culturii etice în instituția școlară; 4) Implementarea Strategiei de dezvoltare a culturii etice în instituția școlară; 5) Monitorizarea și evaluarea rezultatelor obținute; 6) Îmbunătățirea continuă a strategiei de dezvoltare a culturii etice în instituția școlară.

5. În rezultatul investigației teoretice și experimentale a fost definit **managementul eticii** în instituția școlară drept ***un sistem coerent de acțiuni manageriale, bazat pe valori și principii etice, prin care aspectele etice devin parte integrantă/referențial valoric al activității tuturor membrilor instituției, toate orientate spre dezvoltarea culturii etice organizaționale.***

6. Prin ***cultură etică organizațională*** înțelegem *sistemul de valori și principii etice, împărtășite, interiorizate și asumate de către toți membrii instituției școlare, care determină comportamentul etic al acestora în interiorul și în afara instituției.*

3. DEMERSUL EXPERIMENTAL ÎN DOMENIUL MANAGEMENTULUI ETICII ÎN INSTITUȚIA ȘCOLARĂ

3.1. Constatarea nivelului inițial de dezvoltare a competenței de management al eticii a managerilor școlari

Dimensiunea metodologică a *Modelului pedagogic al managementului eticii în instituția școlară* este reprezentată de *Mecanismul managerial de dezvoltare a culturii etice în instituția școlară*, care valorifică și valorizează dimensiunea teoretică a Modelului prin activități manageriale specifice. Aceste activități specifice conturează *situațiile semnificative* pentru *managementului eticii* - elementul de bază al *competenței de management al eticii*. În această logică, experimentul pedagogic a avut ca **scop major** *validarea prin experiment a mecanismului managerial de dezvoltare a culturii etice în instituția școlară*, având drept criteriu de bază **competența de management al eticii**, demonstrată de managerii școlari în procesul de soluționarea situațiilor semnificative pentru managementul eticii, create în cadrul activităților de formare.

În concordanță cu scopul cercetării, s-au stabilit următoarele **obiective ale experimentului pedagogic**:

1. Determinarea nivelului inițial de formare a competenței de management al eticii a managerilor școlari (etapa de constatare a experimentului).

2. Formarea în context curricular a competenței de management al eticii a managerilor școlari (vezi modelul).

3. Stabilirea nivelului de formare a competenței de management al eticii a managerilor școlari (vezi modelul) la etapa de control/ postformare.

Experimentul pedagogic a cuprins 3 faze: *de constatare, de formare, de control*.

Lotul experimental l-au constituit **120 manageri școlari**.

Menționăm că experimentul pedagogic este unul *natural*, cu activități specifice de cercetare a fenomenelor în mediul lor obișnuit; *specific*, realizat pe parcursul stagiilor de trei săptămâni de formare profesională continuă; după perioada de timp este un experiment de *scurtă durată* (trei săptămâni); după tehnica eșantionării este de *design experimental intrasubiecți*, care *presupune urmărirea subiecților în toate etapele experimentului pedagogic și analiza evoluției lor*. Experimentul pedagogic a fost unul *sistematic*, organizat și realizat de către cercetător în cadrul *Centrului de Formare Continuă din cadrul Universității de Stat „B.P. Hașdeu” din Cahul*.

Obiectivul experimentului de constatare: *determinarea nivelului inițial al competenței de management al eticii a managerilor școlari (etapa de constatare)*.

În acțiunea de **constatare** au fost incluși toți cei **120 subiecți**, manageri școlari angajați într-un proces de dezvoltare profesională în cadrul *Centrului de Formare Continuă din cadrul Universității de Stat „B. P. Hașdeu” din Cahul* în perioada 2016-2018. Criteriile, indicatorii și descriptorii evaluare îi prezentăm în tabelul 3.1.

Tabelul 3.1. *Referențialul de evaluare a nivelului inițial al competenței de management al eticii*

Ținte ale evaluării	Indicatori de evaluare <i>Participanții în experiment:</i>	Descriptori de evaluare
<i>Competența de valorizare a fundamentelor teoretice ale managementului eticii</i>	1. cunosc și apreciază valoarea teoriilor etice și a modelelor de analiză a comportamentelor etice; 2. definesc conceptul de <i>management al eticii</i> , valorizând fundamentele teoretice; 3. apreciază relevanța sistemului de valori și principii ale managementului eticii;	1. Profunzimea răspunsului
<i>Competența de diagnoză și prognoză în domeniul managementului eticii</i>	4. cunosc prevederile documentelor de politică educațională națională în domeniul managementului eticii; 5. aplică corect algoritmul și metodologia de diagnoză și prognoză în domeniul managementului eticii;	2. Logicitatea
<i>Competența de elaborare a Codului de etică al membrului comunității școlare/ instituției de învățământ</i>	6. deduc sistemul de valori și principii etice valabile pentru instituția de învățământ; 7. elaborează proiectul unui <i>Cod de etică al membrului comunității școlare/ instituției de învățământ</i> ;	3. Consistența
<i>Competența de elaborare a Strategiei de dezvoltare a culturii etice în instituția școlară</i>	8. analizează în mod critic procedurile și instrumentele manageriale de instituționalizare a eticii; 9. elaborează strategia instituțională de dezvoltare a culturii etice; 10. elaborează planuri operaționale pe diverse domenii de activitate din perspectiva promovării prevederilor Codului de etică;	4. Coerența acțiunilor prezentate în răspuns
<i>Competența de monitorizare și evaluare a nivelului de dezvoltare a culturii etice individuale și organizaționale</i>	11. elaborează planul de monitorizare a implementării <i>strategiei de dezvoltare a culturii etice</i> .	5. Relevanța răspunsului
<i>Competența de îmbunătățire continuă a strategiei de dezvoltare a culturii etice individuale și organizaționale</i>	12. elaborează planul de îmbunătățire a <i>strategiei de dezvoltare a culturii etice</i> .	6. Originalitate a ideilor

Metodele de cercetare experimentală: chestionarea, focus-grup, convorbiri individuale structurate.

Niveluri de referință: N I (înalt); N II (satisfăcător, mediu); N III (mai jos de mediu); N IV (nesatisfăcător).

Chestionarul aplicat este prezentat în Anexa 2.

Calitatea răspunsurilor a fost apreciată conform **calificativelor**: *în măsură foarte mare; satisfăcător, mediu; mai jos de mediu; nesatisfăcător.*

Gradul de evaluare în procente:

- răspunsul este corect, logic, consistent, relevant, original – 100 %;
- răspunsul este satisfăcător, mediu, cu unele imprecizări, mai puțin logic și consistent, puțin relevant și original – 50 %;
- răspunsul este mai jos de mediu în raport cu corectitudinea, logicitatea, consistența, relevanța, originalitatea – 25%;
- răspunsul lipsește, nu corespunde obiectului de cercetare – 0%.

Analizând răspunsurile oferite de subiecții implicați în experiment, s-a făcut repartizarea pe niveluri conform indicatorilor, prin aplicarea gradelor de evaluare (în procente) și s-a constatat calitatea produselor, ca N I (înalt); N II (satisfăcător, mediu); N III (mai jos de mediu); N IV (nesatisfăcător). Precizăm că N IV (nesatisfăcător) a fost formulat în rezultatul analizei răspunsurilor oferite (în această grupă au fost incluși subiecții ce nu oferă nici un răspuns, scriu că nu cunosc problema sau oferă un răspuns general, ce nu corespunde obiectului de cercetare).

Rezultate ale experimentului pedagogic de constatare:

1. *Competența de valorizare a fundamentelor teoretice ale managementului eticii*

a) La nivel de *cunoaștere a fundamentelor teoretice ale managementului eticii* în **grupa cu N I (înalt)** au fost incluși subiecții care au prezentat răspunsuri relativ logice, originale.

Exemplu:

- La facultate am învățat că etica semnifică ansamblul de valori, principii norme în raport cu care un grup uman își reglează comportamentul, pentru o convingere/ colaborare armonioasă. Respectiv, managementul eticii cred că ar presupune ansamblul de activități manageriale orientate spre promovarea valorilor etice într-o instituție (A.N.).

b) În **grupa cu N II (satisfăcător, mediu)** au fost incluși subiecții ce au prezentat răspunsuri cu unele lacune de consistență și relevanță, originalitate, de tipul:

- Ansamblu de principii, reguli, valori și norme morale care reglementează comportamentul persoanelor în societate sau într-o instituție de învățământ (R.O.).
- Managementul eticii se ocupă de elaborarea acelor instrumente de conducere care contribuie la dezvoltarea etică a instituției (Ș.E.).
- Analizează problemele etice din organizație pentru a oferi clarificări normative (G.S.).

c) În **grupa cu N III (mai jos de mediu)** au fost incluși subiecții ce au prezentat răspunsuri cu lacune semnificative la nivel de corectitudine, consistență, relevanță, originalitate,

demonstrează interes pentru acest domeniu, dar nu conturează încă concret domeniile deficitare în propria dezvoltare, de tipul:

- Este o știință și o artă, care se realizează cu oameni, pentru oameni (S.A.).

d) În **grupa cu N IV (nesatisfăcător)** au fost incluși subiecții ce *nu au prezentat răspuns la această întrebare, au refuzat să răspundă.*

2. Competența de diagnoză și prognoză în domeniul managementului eticii

a) În **grupa cu N I (înalt)** au fost incluși subiecții ce au prezentat dovezi certe că cunosc prevederile documentelor de politică educațională națională în domeniul managementului eticii; aplică corect algoritmul și metodologia de diagnoză și prognoză în domeniul managementului eticii. Răspunsurile sânt logice, consistente, relevante, originale, de tipul:

- Cred că diagnoza este activitatea de analiză a situației privind nivelul de cunoaștere și respectare a valorilor etice de către toți membrii, iar prognoza – ce trebuie să întreprindem pentru a avea o instituție etică, cu o cultură etică (B.V.).

b) În **grupa cu N II (satisfăcător, mediu)** au fost incluși subiecții ce au prezentat răspunsuri cu unele lacune de corectitudine, consistență, relevanță, de tipul:

- Diagnoza – dacă avem un management al eticii în școală; prognoza – ce trebuie să întreprindem pentru ca în instituție să se înrădăcineze valorile etice (R.M.).
- Pornind de la sensul acestor două funcții, cred că diagnoza semnifică identificarea problemelor etice care există într-o instituție, iar prognoza, situația dorită în domeniul eticii organizaționale, adică un colectiv exemplar sub aspect moral (M.E.).

c) În **grupa cu N III (mai jos de mediu)** au fost incluși subiecții ce au prezentat răspunsuri cu lacune severe la nivel de corectitudine, consistență, relevanță, originalitate de tipul:

- Cum ne comportăm în școală, cum trebuie să ne comportăm și ce trebuie să schimbăm (R.O.).

d) În **grupa cu N IV (nesatisfăcător)** au fost incluși subiecții ce *nu au prezentat răspuns la această întrebare, au refuzat să răspundă.*

3. Competența de elaborare a Codului de etică al membrului comunității școlare/instituției de învățământ

a) În **grupa cu N I (înalt)** au fost incluși subiecții ce definesc sistemul de valori, principii, etice pentru o instituție de învățământ; pot elabora proiectul unui *Cod de etică al membrului comunității școlare/instituției de învățământ.*

Exemplu:

- Valorile de care ne ghidăm sunt *responsabilitatea, profesionalismul și corectitudinea*; principiul de bază este cel al *profesionalizmului*. Nu cunosc, nu am participat la elaborarea Codului de etică (S.I.).

b) În **grupa cu N II (satisfăcător, mediu)** au fost incluși subiecții ce au prezentat răspunsuri cu unele lacune de corectitudine, consistență, relevanță, de tipul:

- Colaborare, cooperare, îndrumare, respect, responsabilitate, onestitate, empatie, independență și obiectivitate, libertate profesională; încurajarea comportamentului prosocial, transparență (O.C.).

c) În **grupa cu N III (mai jos de mediu)** au fost incluși subiecții ce au prezentat răspunsuri cu lacune severe la nivel de corectitudine, consistență, relevanță de tipul:

- Orientarea activităților oamenilor în scopul realizării anumitor obiective (B.A.).
- Atenuarea conflictelor iscate (G.L.).

d) În **grupa cu N IV (nesatisfăcător)** au fost incluși subiecții ce *nu au prezentat răspuns la această întrebare, au refuzat să răspundă.*

4. Competența de elaborare a Strategiei de dezvoltare a culturii etice organizaționale

a) În **grupa cu N I (înalt)** au fost incluși subiecții ce au prezentat dovezi că pot elabora o strategie instituțională de dezvoltare a culturii etice, planuri operaționale pe diverse domenii de activitate din perspectiva promovării prevederilor Codului de etică. Răspunsurile sânt corecte, logice, consistente, relevante, de tipul:

- Codurile etice; managementul resurselor umane, respectând criteriile etice. Orice strategie prevede obiective, activități, resurse, indicatori de rezultat. Respectiv, formulând obiectivul ce ține de *promovarea valorilor și principiilor etice* și precizând care sânt activitățile cele mai potrivite (ședințe de informare, training-uri tematice), ne orientăm activitatea să atingem indicatorii de performanță, cum ar fi, spre exemplu, *comportamentul etic*. (C.P.).

b) În **grupa cu N II (satisfăcător, mediu)** au fost incluși subiecții ce au prezentat răspunsuri cu unele lacune de corectitudine, consistență, relevanță, de tipul:

- Ne asumăm responsabilitatea să respectăm valorile etice, să demonstrăm comportament moral în cadrul tuturor activităților (Ș.E.).
- Promovarea și respectarea valorilor etice (G.I.).

c) În **grupa cu N III (mai jos de mediu)** au fost incluși subiecții ce au prezentat răspunsuri cu lacune severe la nivel de corectitudine, consistență, relevanță de tipul:

- Pentru a avea un comportament etic, trebuie să citim mult, să ne informăm, să respectăm Codul de etică (R.I.).
- De a preveni combaterea oricărei forme de abuz și de a respecta valorile umane (R.S.).

d) În **grupa cu N IV (nesatisfăcător)** au fost incluși subiecții ce *nu au prezentat răspuns la această întrebare, au refuzat să răspundă.*

5. *Competența de monitorizare și evaluare a rezultatelor strategiei de dezvoltare a culturii etice organizațional*

a) În **grupa cu N I (înalt)** au fost incluși subiecții ce au prezentat dovezi că pot elabora un plan de monitorizare în domeniul implementării *strategiei de dezvoltare a culturii etice*.

Răspunsurile sunt corecte, logice, consistente, relevante și originale de tipul:

- Monitorizarea prin definiție semnifică a veghea asupra realizării obiectivelor. Dacă obiectivul nostru este *să dezvoltăm cultura și comportamentul etic*, atunci monitorizarea înseamnă să precizăm clar care sânt elementele descriptive ale comportamentului etic, prin ce metode poate fi urmărit, în cadrul căror activități (C.P.).

b) În **grupa cu N II (satisfăcător, mediu)** au fost incluși subiecții ce au prezentat răspunsuri cu unele lacune de corectitudine, consistență, relevanță, originalitate, de tipul:

- Dezvoltarea culturii etice este un proces prin care cunoaștem, aplicăm, evaluăm și decidem ce este etic sau neetic și cum să atingem scopul în acest sens (M.E.).

c) În **grupa cu N III (mai jos de mediu)** au fost incluși subiecții ce au prezentat răspunsuri cu lacune severe la nivel de corectitudine, consistență, relevanță de tipul:

- Monitorizarea este controlul situației în instituție pentru a preveni problemele morale (N.O.).
- Să aleagă pe criterii motivațiile morale în desfășurarea acțiunii (C.L.).

d) În **grupa cu N IV (nesatisfăcător)** au fost incluși subiecții ce *nu au prezentat răspuns la această întrebare, au refuzat să răspundă*.

6. *Competența de îmbunătățire continuă a strategiei de dezvoltare a culturii etice organizaționale*

a) În **grupa cu N I (înalt)** au fost incluși subiecții ce au prezentat răspunsuri corecte, logice, consistente, relevante și originale de tipul:

- Îmbunătățirea oricărei strategii presupune identificarea punctelor slabe, aspectelor care nu au reușit, nu s-au realizat, determinarea cauzelor care au condus la rezultatul nul, selectarea altor modalități de activitate decât cele planificate anterior/în planul inițial, resursele necesare, responsabilii și indicatorul care trebuie atins. Toate acestea trebuie aplicate, cred, pentru a promova valorile și principiile etice (C.P.).

b) În **grupa cu N II (satisfăcător, mediu)** au fost incluși subiecții ce au prezentat răspunsuri cu unele lacune de corectitudine, consistență, relevanță, originalitate, de tipul:

- Îmbunătățirea continuă este activitatea prin care analizăm dacă obiectivul a fost atins sau nu, dacă nu, care este cauza, cum putem ameliora, prin ce activități și dacă indicatorul de performanță este unul real, posibil de atins (C.N.).

c) În **grupa cu N III (mai jos de mediu)** au fost incluși subiecții ce au prezentat răspunsuri cu lacune severe la nivel de corectitudine, consistență, relevanță și originalitate de tipul:

- Îmbunătățirea continuă este perfecționarea noastră pentru a fi mai corecți, mai obiectivi, mai atenți unii cu alții, mai cu grijă față de elevi (B.M.).

d) În **grupa cu N IV (nesatisfăcător)** au fost incluși subiecții ce *nu au prezentat răspuns la această întrebare, au refuzat să răspundă*.

Rezultatele sintetice pentru experimentul de constatare sânt prezentate în tabelul 3.2.

Tabelul 3.2. *Rezultatele sintetice pentru faza de constatare a experimentului*

Nr. de subiecți	Grupe cu formare (GF) / grupe martor (GM)	Nivel de formare (etapa de constatare)			
		N I (înalt)	N II (satisfăcător, mediu)	N III (mai jos de mediu)	N IV (nesatisfăcător)
21	GF	0	4 (19%)	12 (57%)	5 (24%)
21	GF	0	3 (14%)	14 (67%)	4 (19%)
18	GF	0	2 (11%)	9 (50%)	7 (39%)
24	GM	1 (4%)	4 (17%)	14 (58%)	5 (21%)
19	GM	0	4 (21%)	12 (63%)	3 (16%)
17	GM	0	3 (18%)	7 (41%)	7 (41%)
Total: 120	3 GF/3GM	1 (1%)	20 (17%)	68 (57%)	31 (25%)

Observăm că din cei **120** de manageri școlari implicați în experimentul de constatare 1(1%) demonstrează competențe specifice de **nivel înalt N I (înalt)**; 20 (17%) - de **nivel satisfăcător, mediu(N II)**; 68 (57%) – de **nivelmai jos de mediu (N III)** și 31 (25%)- de **nivel nesatisfăcător (N IV)** (Figura3.1.).

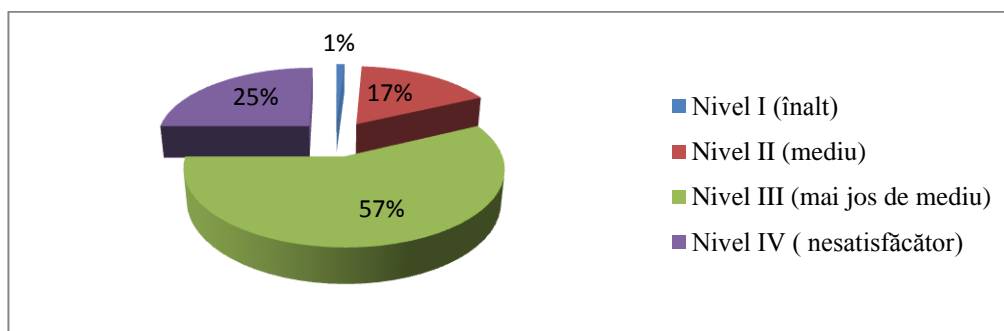


Figura 3.1. *Nivelul de dezvoltare a competenței de management al eticii (etapa de constatare)*

Din cei **60** de manageri școlari din *grupele martor* 1(2%) demonstrează competențe specifice ME la **nivel înaltN I (înalt)**; 11 (18%) - de **nivel satisfăcător, mediu(N II)**; 33 (55%) – de **nivelmai jos de mediu (N III)** și 15 (25%) - de **nivel nesatisfăcător**. Aceste rezultate pot fi observate în Figura 3.2.

Din cei **60** de manageri școlari din grupele de formare 0 (0%) demonstrează competențe specifice ME la **nivel înalt N I (înalt)**; 9 (15%) - de **nivel satisfăcător, mediu(N II)**; 35 (58%) – de **nivel mai jos de mediu (N III)** și 16 (27%) - de **nivel nesatisfăcător**. Aceste rezultate pot fi observate în Figura 3.3.

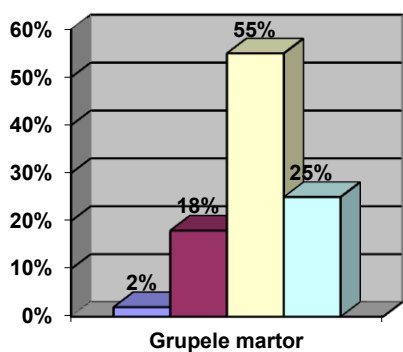


Figura 3.2. *Rezultatele sintetice pentru faza de constatare (grupele martor)*

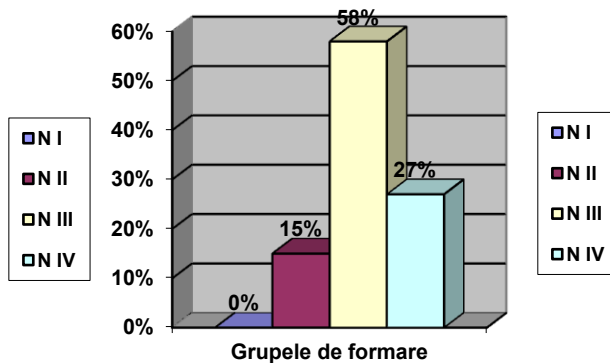


Figura 3.3. *Rezultatele sintetice pentru faza de constatare (grupele de formare)*

Credem necesar să evidențiem că răspunsurile mai multor subiecți implicați în experiment denotă nesiguranță în diversele aspecte ale competenței de management al eticii; multe răspunsuri sunt nereușite și indică că subiecții puțin cunosc domeniul și nu răspund cerințelor stipulate în chestionar. Unii dintre respondenți reușesc să ofere răspunsuri potrivite, pornind de la semnificația conceptelor puse în discuție, ceea ce denotă nivelul lor de inteligență generală, care facilitează identificarea unui răspuns potrivit, uneori neconștientizat.

Se constată superficialitate în formularea răspunsurilor în cazurile sarcinilor cu dificultate sporită; se accentuează disonanța cognitivă a subiecților; subiecții, uneori, nu demonstrează responsabilitate față de răspunsul formulat. Cele mai problematice aspecte, conform răspunsurilor, sunt: *elaborarea Strategiei de dezvoltare a culturii etice organizaționale; elaborarea Codului de etică al membrului comunității școlare/ instituției de învățământ; monitorizarea și evaluarea rezultatelor strategiei de dezvoltare a culturii etice organizaționale.*

Așadar, rezultatele evidențiate conduc la ideea că este necesar de a aborda realmente această problemă în procesul de formare profesională a managerilor școlari. Deci, devine justificată oportunitatea formării continue a managerilor școlari în domeniul ME.

3.2. Formarea în context curricular a competenței de management al eticii a managerilor școlari

Dezvoltarea culturii etice este responsabilitatea managerilor de la toate nivelele instituției. Managerii trebuie să demonstreze că etica organizațională este o prioritate, printr-o comunicare clară și fundamentată a așteptărilor în ceea ce privește *practicile etice*, luarea *deciziilor etice* și susținerea *programului de etică*. Astfel, liderii pot îmbunătăți calitatea eticii în cadrul instituțiilor și, implicit, *conștiința și comportamentul etic al membrilor instituției*. Or, comportamentul, atitudinile, acțiunile liderilor modelează cultura organizațională în context etic, cum ar fi modul în care liderii reacționează la diverse incidente sau crize organizaționale, criteriile folosite în selecția, promovarea și recompensarea personalului, modul de instruire și control al membrilor organizației etc.

În baza reperelor teoretice, a rezultatelor diagnosticării situației reale a ME în context de politici și practici educaționale, precum și luând în calcul rezultatele experimentului de constatare, a fost elaborat *Constructul curricular de formare a competenței de management al eticii*, axat pe **formarea acțională a competenței de management al eticii** a managerilor școlari. Or, faza de formare a experimentului s-a întemeiat pe *Constructul curricular de formare a competenței de management al eticii a managerilor școlari* (tabelul 3.3.) și *Demersul acțional al formării competenței de management al eticii a managerilor școlari* (tabelul 3.4.).

Pentru această etapă a experimentului am urmărit **obiectivul: a dezvolta competența de management al eticii a managerilor școlari**, și anume: diagnoza și prognoza în domeniul managementului eticii; elaborarea Codului de etică al membrului comunității școlare/ instituției de învățământ; elaborarea strategiei de dezvoltare a culturii etice organizaționale; monitorizarea și evaluarea rezultatelor strategiei de dezvoltare a culturii etice organizaționale; îmbunătățirea continuă a strategiei de dezvoltare a culturii etice organizaționale.

În experimentul de formare au fost incluși 60 subiecți - **manageri școlari**.

Pentru valorificarea conținuturilor ME, în vederea dezvoltării competențelor specifice a managerilor școlari au fost repartizate 10 ore de contact direct (6 ore - prelegeri și 4 ore - seminar) și 30 ore de studiu individual. Precizăm că nu toți indicatorii de performanță pot fi atinși în 10 ore de activitate de formare de tip contact direct. În plus un șir de indicatori, pentru a fi atinși, solicită resurse suplimentare, context real de activitate și implicarea mai multor categorii de beneficiari direcți al managementului eticii.

Tabelul 3.3. Constructul curricular de formare a competenței de management al eticii

Competențe specifice	Obiective de formare	Unități de conținut	Indicatori de performanță
<i>Valorizarea fundamentelor teoretice ale managementului eticii</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Aprecierea valorii teoriilor etice și a modelelor de analiză a comportamentelor etice. • Analiza Modelului teoretic al managementului eticii la nivel de instituție de învățământ general. • Aprecierea relevanței sistemului de valori și a principiilor care ghidează managementul eticii în instituția de învățământ. 	<p>Teoriile etice. Teoria virtuților/etica virtuților. Utilitarismul. Etica datoriei. Etica ca știință. Etică aplicată. Etica profesională. Etica organizațională. Etica pedagogică.</p> <p>Modele teoretice de analiză a comportamentelor etice.</p> <p>Predictori ai deciziilor etice în organizații: <i>caracteristici ale individului; situației; contextului.</i></p> <p>Modelul teoretic al managementului eticii la nivel de instituție școlară.</p> <p>Sistemul de valori ale ME: Binele. Umanismul și individualitatea.</p> <p>Democrația. Libertatea. Dreptatea și echitatea.</p> <p>Principiile managementului eticii la nivel de instituție școlară.</p> <p>Abordarea sistemică și prospectivă. Principiul valoric. Principiul sinergetic. Respectul autonomiei, integrității, demnității umane.</p> <p>Corelarea responsabilității individuale cu cea organizațională.</p> <p>Valorizarea performanței în dezvoltarea etică individuală și organizațională.</p>	<p>Beneficiarii:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. apreciază valoarea teoriilor etice și a modelelor de analiză a comportamentelor etice; 2. definesc conceptul de management al eticii, valorizând fundamentele teoretice studiate; 3. apreciază relevanța sistemului de valori și principii ale managementului eticii la nivel de instituție de învățământ general;
<i>Diagnoza și prognoza în domeniul managementului eticii</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Analiza documentelor de politică educațională națională din perspectiva axiologiei managementului eticii. • Elucidarea algoritmului și a metodologiei de diagnoză și prognoză în domeniul managementului eticii. 	<p>Problematika eticii în documentele de politică educațională națională.</p> <p>Metode de analiză a culturii organizaționale. Algoritm de identificare a sistemului de valori al membrilor comunității școlare.</p> <p>Arborele de elucidare a problemelor care apar în instituție în domeniul promovării și respectării valorilor etice. Matricea de evidențiere a punctelor forte ale instituției în domeniul creării și dezvoltării unei culturi organizaționale etice. Modalitatea de sintetizare a oportunităților în domeniul managementului eticii. Tehnici specifice de diagnoză: anchete psiho-sociologice, chestionar, focus-grup, analiza SWOT.</p>	<p>Beneficiarii:</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. cunosc prevederile documentelor de politică educațională națională în domeniul managementului eticii; 5. aplică corect algoritmul și metodologia de diagnoză și prognoză în domeniul managementului eticii;
<i>Elaborarea Codului de etică al membrului</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Analiza Mecanismului / Procedurii de elaborare a 	<p>Mecanismul / Procedura de elaborare a Codului de etică al membrului comunității școlare/ instituției de învățământ.</p> <p>Politica în domeniul eticii organizaționale. Grila de identificare a</p>	<p>Beneficiarii:</p> <ol style="list-style-type: none"> 6. definesc sistemul de

<p><i>comunității școlare/ instituției de învățământ</i></p>	<p><i>Codul de etică al membrului comunității școlare/ instituției de învățământ.</i></p>	<p>sistemului de valori prioritare ale instituției. Algoritmul de derivare și esențializare a principiilor și normelor de comportament etic. Structura Codului de etică al membrului comunității școlare (CEMCS). Structura planurilor de activitate a tuturor subdiviziunilor instituțiilor de învățământ (inclusiv, Consiliul elevilor, Consiliului părinților) din perspectiva promovării prevederilor Codului de etică. Metode de actualizare a Codului de etică al membrului comunității școlare (CEMCS).</p>	<p>valori, principii, comportament etic în instituție; 7. elaborează proiectul unui Cod de etică al membrului comunității școlare/ instituției de învățământ;</p>
<p><i>Elaborarea Strategiei de dezvoltare a culturii etice individuale și organizaționale</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> Analiza mecanismului managerial de dezvoltare a culturii etice în instituția școlară. 	<p>Mecanismul managerial de dezvoltare a culturii etice în instituția școlară. Scopul strategic al instituției privind dezvoltarea culturii etice individuale și organizaționale. Obiective privind promovarea valorilor și principiilor eticii organizaționale. Caracteristici ale activităților care răspund valorilor și principiilor eticii organizaționale și conduc la consolidarea culturii etice în instituția școlară. Programe etice organizaționale. Proceduri și instrumente manageriale de instituționalizare a eticii. Codul de etică. Trainingul etic. Decizia etică. Matricea etică. Auditul etic. Indicatori de performanță pe dimensiunea etică. Caracteristici de calitate ale <i>Strategiei de dezvoltare a culturii etice în instituția școlară</i>.</p>	<p>Beneficiarii: 8. analizează în mod critic procedurile și instrumentele manageriale de instituționalizare a eticii; 9. elaborează proiectul strategiei instituționale de dezvoltare a culturii etice; 10. elaborează planuri operaționale pe diverse domenii de activitate din perspectiva promovării prevederilor Codului de etică</p>
<p><i>Monitorizarea și evaluarea rezultatelor strategiei de dezvoltare a culturii etice individuale și organizațional</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> Analiza algoritmului de monitorizare a implementării strategiei de dezvoltare a culturii etice. 	<p>Condiții de eficacitate a <i>Strategiei manageriale de dezvoltare a culturii etice în instituția școlară</i>. Direcțiile și a algoritmul de implementare a strategiei. Indicatori de monitorizare a implementării strategiei. Delimitarea responsabilităților pentru realizarea obiectivelor preconizate. Formarea cadrelor manageriale și didactice în problematica managementului eticii în instituția școlară. Modalități de comunicare operativă între toți factorii implicați.</p>	<p>Beneficiarii: 11. elaborează planul de monitorizare a implementării strategiei de dezvoltare a culturii etice.</p>

<p><i>Îmbunătățirea continuă a strategiei de dezvoltare a culturii etice individuale și organizaționale</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Analiza algoritmului de îmbunătățire a <i>strategiei de dezvoltare a culturii etice</i>. 	<p>Metode de diagnostic al problemelor și înțelegerea cauzelor. Metoda Diagrama cauzei și a efectului. Matricea de emiterie a soluțiilor. Tehnici de creativitate. Planul de îmbunătățire a strategiei de dezvoltare a culturii etice.</p>	<p>12. elaborează planul de îmbunătățire a strategiei de dezvoltare a culturii etice.</p>
---	--	--	---

Tabelul 3.4. Demersul acțional al formării competenței de management al eticii a managerilor școlari

Unitatea de conținut	Obiective operaționale	Sarcini de formare	Metodologia de formare
<p><i>Modelul teoretic al managementului eticii la nivel de instituție de învățământ general.</i></p>	<p>O¹. Analiza componentelor de bază a Modelului ME. O². Argumentarea relevanței valorilor și pricipiilor ME.</p>	<p>S¹ Analizați elementele <i>Modelului teoretic al managementului eticii la nivel de instituție școlară</i> și explicați corelația acestora. S² Argumentați relevanța valorilor și pricipiilor managementului eticii pentru instituția de învățământ în care activați.</p>	<p>S-a aplicat metoda miniprelegerii în combinație cu Tehnica <i>Fulgerului</i>, discuția euristică, Tehnica <i>Incidentele critice</i>, <i>Argumente & Contrargumente</i>.</p>
<p><i>Algoritmul și metodologia de diagnoză și prognoză în domeniul managementului eticii.</i></p>	<p>O¹ Analiza algoritmului de diagnoză și prognoză în domeniul managementului eticii. O² Caracterizarea metodelor de diagnoză în domeniul managementului eticii.</p>	<p>S¹ În baza informației de reper, analizați algoritmul de diagnoză și prognoză în domeniul managementului eticii. S² Caracterizați metodele de diagnoză în domeniul managementului eticii.</p>	<p>S-a aplicat metoda miniprelegerii în combinație cu explicarea, metoda lucrului în grup și Graficul T.</p>
<p>Mecanismul/ Procedura de elaborare a <i>Codului de etică al membrului comunității școlare/ instituției de învățământ</i>.</p>	<p>O¹ Analiza mecanismului / procedurii de elaborare a <i>Codului de etică al membrului comunității școlare/ instituției de învățământ</i>. O² Aplicarea grilei de identificare a sistemului de valori prioritare ale instituției.</p>	<p>S¹ Deduceți esența mecanismului / procedurii de elaborare a <i>Codului de etică</i>. S² Propuneți 3-4 valori etice prioritare ale instituției în care activați. S³ Propuneți câte 1-2 principii și norme de comportament etic pentru fiecare categorie de beneficiari.</p>	<p>S-a aplicat metoda miniprelegerii în combinație cu tehnicile <i>Incidentele critice</i>, <i>Termenii-cheie</i>, metoda <i>Comerțul cu o problemă</i>, și <i>Proiectul de grup</i>.</p>

	<p>O³ Deducerea algoritmului de derivare și esențializare a principiilor și normelor de comportament etic.</p> <p>O⁴ Structurarea Codului de etică al membrului comunității școlare (CEMCS).</p>	<p>S³ Elaborați în grup proiectul unui <i>Cod de etică al membrului comunității școlare</i>.</p>	
<p><i>Strategia de dezvoltare a culturii etice individuale și organizaționale.</i></p>	<p>O¹ Identificarea elementelor structurale ale <i>Strategiei de dezvoltare a culturii etice individuale și organizaționale</i> și explicarea esenței acestora.</p> <p>O² Caracterizarea indicatorilor de calitate a <i>Strategiei de dezvoltare a culturii etice în instituția școlară</i>.</p>	<p>S¹ Argumentați aplicabilitatea mecanismului managerial de dezvoltare a culturii etice în instituția școlară.</p> <p>S³ Elaborați 1 scop strategic, 2-3 obiective și 3-4 activități privind dezvoltarea culturii etice individuale și organizaționale.</p> <p>S⁴ Apreciați calitatea strategiei elaborate, conform indicatorilor propuși.</p>	<p>S-a aplicat metoda miniprelegerii în combinație cu explicarea, Tehnica Termenii-cheie, metoda Clustering și GPP, Învățarea prin acțiune.</p>
<p><i>Algoritmul de monitorizare a implementării strategiei de dezvoltare a culturii etice.</i></p>	<p>O¹ Analiza condițiilor de eficacitate a <i>Strategiei</i>.</p> <p>O² Aprecierea pertinentei indicatorilor de monitorizare a implementării strategiei.</p>	<p>S¹ Reprezentați schematic etapele manageriale de monitorizare a implementării <i>Strategiei</i>.</p> <p>S² Elaborați planul de monitorizare a implementării <i>strategiei de dezvoltare a culturii etice</i>.</p>	<p>S-a aplicat miniprelegerea în combinație cu tehnica <i>Definirea conceptului, GPP, Metoda Piramidei, Philips 6-6</i>.</p>
<p><i>Algoritmul de îmbunătățire a strategiei de dezvoltare a culturii etice.</i></p>	<p>O¹ Analiza algoritmului de îmbunătățire a <i>strategiei de dezvoltare a culturii etice</i>.</p> <p>O¹ Elaborarea <i>Planului de îmbunătățire a strategiei de dezvoltare a culturii etice</i>.</p>	<p>S¹ În baza materialului-suport, explicați esența procesului de <i>îmbunătățire a strategiei de dezvoltare a culturii etice</i>.</p> <p>S² În baza informației de reper, elaborați proiectul <i>Planului de îmbunătățire a strategiei de dezvoltare a culturii etice</i>.</p>	<p>S-a aplicat GPP, Asociația de idei, miniprelegerea, tehnicile Comerțul cu o problemă, Expunerea persuasivă, Diagrama cauzelor și a efectelor.</p>

Demersul formativ s-a implementat prin respectarea următoarelor principii metodologice: *analiza nevoilor de formare* ale participanților, încorporarea și satisfacerea acestor nevoi în cadrul activităților de formare; crearea și menținerea unui *climat de respect* între formator și participanți și între toți participanții; luarea în considerare a *experienței* participanților; argumentarea și asigurarea *aplicabilității* specifice a conținutului; implicarea participanților în rezolvarea problemelor relevante; ghidarea participanților pentru a *acționa și a reflecta* asupra rezultatelor; încorporarea *gândirii critice și utilizarea perspectivelor* multiple; abordarea învățării ca *efort de colaborare* între formator și participanți; asigurarea bazei pentru *autodezvoltare și învățarea continuă* (prin proiecte de cercetare independente proprii). În acest sens, fiecare participant a identificat o problemă în contextul pregătirii sale în domeniu, a formulat unele obiective de autodezvoltare profesională în acest context și a cercetat individual fenomenul. Rezultatul cercetărilor individuale a fost prezentat sub forma unui *proiect tehnologic*, prezentat de către manager în cadrul unei ședințe de *follow-up*.

Precizăm că ansamblul metodelor și procedeele utilizate în procesul formării a cuprins atât metodele tradiționale, modificate și completate în funcție de obiectivele propuse, cât și metodele moderne, interactive.

3.3. Valori experimentale în domeniul formării competenței de management al eticii a managerilor școlari

Pentru faza de control a experimentului pedagogic am fixat **obiectivul: *determinarea nivelului de dezvoltare a competenței de management al eticii a managerilor școlari ca rezultat al activităților realizate conform Constructului curricular.***

A fost aplicat același **referențial de evaluare** a nivelului de dezvoltare a competenței de management al eticii a managerilor școlari, pe care l-am prezentat în paragraful 3.1. Prezentăm în continuare unele **dovezi experimentale** în raport cu indicatorii de performanță, valorificați în cadrul experimentului.

În rezultatul experimentului s-a constatat că managerii implicați în experimentul de formare demonstrează următoarele rezultate ale formării:

1. Cunoșc și apreciază valoarea teoriilor etice și a modelelor de analiză a comportamentelor etice:

Dovezi:

- Susțin ideea expusă de Socrate, filozoful care a întemeiat știința moralei, că cel mai important principiu pentru comportamentul moral este ”*cunoaște-te pe tine însuși*”, or, necunoașterea sinelui duce la apariția viciilor (A.N.).
- Apreciez ca actual principiu etic formulat de Aristotel, valabil pentru luarea deciziilor corecte, și anume *automodelarea prin exercițiu a virtuților* (B.Ș.).
- De o actualitate maximă și astăzi este îndemnul lui I.Kant de respectare a *libertății* și a *demnității umane*, ca valori etice generale (C.C.).

2. Definesc conceptul de *management al eticii*, valorizând fundamentele teoretice:

Dovezi:

- Managementul eticii este o formă a eticii aplicate, care studiază și promovează valorile, regulile, principiile de care trebuie să țină cont toți membrii instituției școlare (R.O.).
- Managementul eticii promovează și supraveghează respectarea principiilor morale, care stabilesc ceea ce este bine/rău, corect/incorect, responsabil/iresponsabil, în exercitarea responsabilităților individuale, funcțiilor și atribuțiilor manageriale, didactice, precum și în cadrul tuturor activităților din școală (B.O.).
- Managementul eticii se ocupă de elaborarea acelor instrumente manageriale, care contribuie la dezvoltarea instituției școlare în context etic, precum și a metodelor care pot fi utilizate spre a determina în ce direcție ar trebui să se dezvolte instituția dată (R.M.).

3. Apreciază relevanța sistemului de valori și principii ale managementului eticii la nivel de instituție de învățământ general:

Dovezi:

- Pentru promovarea valorilor etice este important de a fi consecvenți, coerenți în *vorbă-faptă-decizie*, să respectăm demnitatea umană, să abordăm lucrurile/problemele în mod echitabil (B.V.).
- Valorile etice, asumate de membrii unei instituții, au rolul de a consolida morala ca parte esențială a culturii etice a instituției (Ș.E.).
- Cred că valorile etice oportune pentru instituția în care activez sânt: *Adevărul, Binele, Respectul, Responsabilitatea, Libertatea profesională, Profesionalismul* (M.E.).

4. Cunosc prevederile documentelor de politică educațională națională în domeniul managementului eticii:

Dovezi:

- *Codul de etică al cadrului didactic* solicită cadrelor didactice respectarea *principiilor etice de activitate profesională*: devotament față de profesia de pedagog; profesionalism în relațiile cu elevii, copiii și părinții/alți reprezentanți legali; respect și toleranță față de unicitatea și diversitatea copiilor și elevilor; onestitate și integritate etc. (G.M.).
- Cunosc că în Codul educației se precizează că toți participanții la procesul educațional trebuie să respecte mai multe principii, prinre care: principiul *echității*, *principiul libertății de gândire și al independenței* față de ideologii, dogme religioase și doctrine politice; principiul respectării *dreptului la opinie* al elevului ș.a. (S.E.).

5. Aplică corect algoritmul și metodologia de diagnoză și prognoză în domeniul managementului eticii:

Dovezi:

- Diagnoza ca funcție managerială în domeniul managementului eticii, presupune analiza sistemului de valori și principii etice ce se promovează în instituție, adică analiza culturii organizaționale existente. Este potrivită aplicarea tehnicii SWOT, care ne ajută să identificăm punctele forte, problemele care apar în instituție în domeniul promovării și respectării valorilor etice și trasarea, în acest temei, a oportunităților (C.I.).
- Pentru a determina starea reală a nivelului de cultură etică într-o instituție este bine de aplicat tehnici specifice de culegere a informațiilor: aplicarea unor anchete psiho-sociologice, chestionare, organizarea focus-grupurilor (pentru *identificarea situației dorite de către membrii comunității pe dimensiunea etică*), analiza comportamentelor membrilor instituției, analiza SWOT (pentru *elucidarea problemelor care apar în instituție în domeniul eticii*, precum și măsura în care strategiile manageriale existente urmăresc *dezvoltarea etică a instituției de învățământ*) etc. (C.P.).

6. Analizează critic sistemul de valori, principii etice:

Dovezi:

- Cred în puterea promovării valorilor etice: *Binele, Umanismul și Individualitatea, Democrația, Libertatea, Dreptatea și Echitatea*. Cred că aceste valori trebuie să devină referențial de comportament pentru fiecare membru al instituției, inclusiv, părinții (C.P.).
- Printre cele mai relevante, pentru instituția noastră, *principii etice* evidențiez *principiul sinergetic*. Cred că este necesară implicarea și responsabilizarea tuturor părților interesate în

crearea unui mediu etic, cel puțin, în instituție. În același timp, rămâne important și *principiul respectului autonomiei, integrității, demnității umane* (Ș.E.).

7. Analizează în mod critic procedurile și instrumentele manageriale de instituționalizare a eticii:

Dovezi:

- În cadrul acestui curs de formare am aflat că sânt mai multe instrumentele pentru dezvoltarea unei instituții pe dimensiunea etică, precum comitete de etică, coduri etice, auditul etic, training/ programele de etică a personalului etc. În instituția noastră a fost constituită Comisia de etică, dar care nu funcționează, din lipsa de sesizări (M.E.).
- În instituția noastră a fost implementat *Codul de etică al cadrului didactic*. Cred că ar fi utile nu doar codurile etice, ci și organizarea trainingurilor etice, în care să fie implicați toți membrii instituției, nu doar cadrele didactice (M.R.).
- Comisiile de etică actuale sânt mai mult formale. Cred că formarea noastră, a tuturor, în domeniul eticii ar fi o soluție mai bună pentru a atinge rezultate la nivel de comportament etic (R.L.).

8. Elaborează strategia instituțională de dezvoltare a culturii etice:

Dovezi:

- Unul din scopurile strategice ale instituției noastre poate fi: Promovarea valorilor etice în cadrul tuturor activităților în vederea consolidării dimensiunii etice a culturii organizaționale. Ca obiective vom formula: 1. Elaborarea politicii instituționale în domeniul dezvoltării culturii organizaționale din perspectivă etică; 2. Formarea culturii etice a cadrelor didactice, elevilor, părinților prin valorificarea activităților de training etic; 3. Dezvoltarea relațiilor de parteneriat cu diverși factori economici, sociali în baza sistemului de valori etice adoptate. În contextul acestor obiective vom deduce cele mai relevante activități printre care: 1) elaborarea Codului etic al membrului instituției; 2) organizarea periodică a trainingurilor etice pentru grupurile-țintă etc. (C.P.).
- Intenționez să îmbunătățesc Planul de dezvoltare al instituției, inserând perspectiva etică în toate obiectivele: la nivel de curriculum (poate elaborarea unui curriculum la decizia școlii – Etica în școală); la nivel de resurse umane (formarea membrilor comunității școlare și stimularea celor ce demonstrează comportament etic); la nivel de parteneriate (actualizarea acordurilor de colaborare din perspectivă etică) etc. (B.A.).

9. Elaborează planuri operaționale pe diverse domenii de activitate din perspectiva promovării prevederilor Codului de etică;

Dovezi:

- În temeiul atribuțiilor mele funcționale de director adjunct educație, propun schița planului activităților educative din perspectiva promovării valorilor: Binele, Democrația, Dreptatea. Printre tipurile de activități voi planifica: ore educative, Cercul *Bunele maniere*, dezbateri tematice, Clubul ingeniștilor etc. (R.L.).
- Ca director adjunct pentru instruire propun proiectul unui plan operațional pentru domeniul *Activitatea instructiv-metodică*, cu obiectivul *Formarea competențelor etice ale cadrelor didactice prin intermediul activităților metodice*. Planific să organizez: traininguri tematice, focus-grup tematic, ședințe de catedră cu tematică respectivă (O.P.)

10. Elaborează planul de monitorizare a implementării *strategiei de dezvoltare a culturii etice*:

Dovezi:

- Am învățat că planul de monitorizare trebuie să cuprindă: *aspecte monitorizate; criteriile și indicatorii de monitorizare; metodologia (chestionarea, asistența la ore etc.); concluzii și recomandări*. Urmează să mă documentez mai mult în acest context (V.L.).
- Cred că pentru monitorizare pot fi aplicare metode asemănătoare cu cele aplicate în etapa de diagnostic: chestionarea, asistența la ore, teste psihologice, observarea comportamentului elevilor, dar și al cadrelor didactice (B.N.).

Răspunsurile managerilor denotă că prin acest experiment s-a realizat *provocarea și menținerea interesului* pentru acest domeniu, actualizarea dorinței de autoperfecționare în managementul eticii.

Generalizarea rezultatelor experimentale ne permit să deducem că *cele mai bune rezultate* s-au obținut în raport cu următoarele competențe specifice:

- valorizarea fundamentelor teoretice ale managementului eticii;
- diagnoza și prognoza în domeniul managementului eticii;

Rezultate relativ mai joase s-au obținut în raport cu competențele specifice:

- elaborarea *Codului de etică al membrului comunității școlare/ instituției de învățământ*.
- elaborarea *Strategiei de dezvoltare a culturii etice în instituția școlară*;
- elaborarea planului de monitorizare a implementării *Strategiei de dezvoltare a culturii etice*.

Din insuficiență de timp *nu s-a reușit* în perioada experimentului să se abordeze problemele ce țin de elaborarea planului de îmbunătățire continuă a *Strategiei de dezvoltare a culturii etice în instituția de învățământ*.

Rezultatele sintetice pentru faza de control a experimentului sânt prezentate în tabelul 3.5.

Tabelul 3.5. *Rezultatele sintetice pentru faza de control a experimentului pedagogic*

Nr. de subiecți	Grupe cu formare (GF) / grupe martor (GM)	Nivel de formare (etapa de control)			
		N I (înalt)	N II (satisfăcător, mediu)	N III (mai jos de mediu)	N IV (nesatisfăcător)
21	GF	4 (19%)	10(48%)	6(29%)	1(4%)
21	GF	3 (14%)	13(62%)	5(24%)	1(4%)
18	GF	3 (16%)	9(50%)	5(28%)	0
24	GM	1(4%)	5(21%)	14(58%)	4(17%)
19	GM	1(5%)	5(26%)	13(68%)	2(1%)
17	GM	0	3(18%)	9(53%)	3(29%)
Total: 120	3 GF/3GM	12 (10%)	45 (38%)	52 (43%)	11 (9%)

Datele prezentate în Figura 3.4. denotă clar creșterea nivelului de dezvoltare a competenței de management al eticii a managerilor școlari care au participat în faza de formare a experimentului.

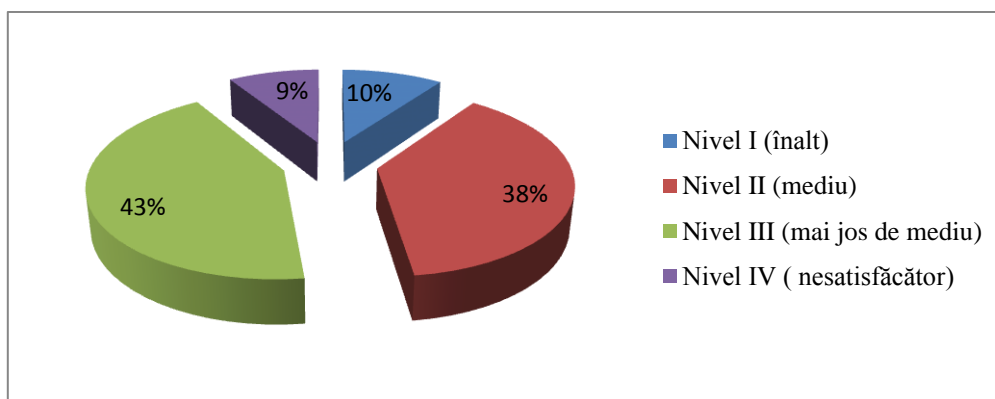
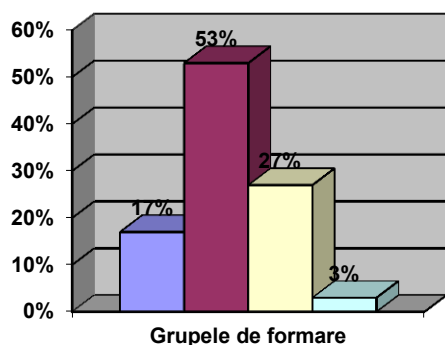


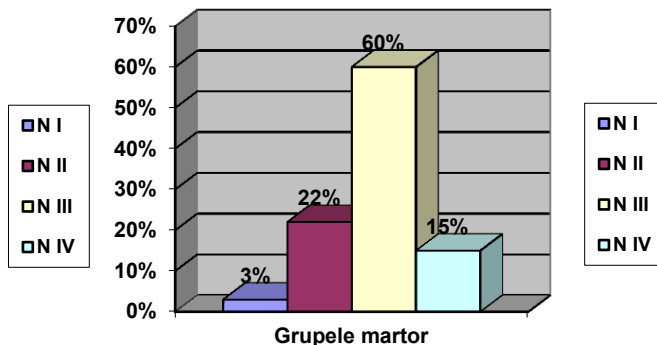
Figura 3.4. *Nivelul de dezvoltare a competenței de management al eticii a managerilor școlari (etapa de control)*

Astfel, conform rezultatelor înregistrate din cei **60** de manageri școlari din grupele de formare 10 (17%) demonstrează competențe specifice ME la **nivel înalt N I (înalt)**; 32 (53%) - de **nivel satisfăcător, mediu(N II)**; 16 (27%) – de **nivelmai jos de mediu (N III)** și 2 (3%)- de **nivel nesatisfăcător**.

Din **60** de manageri școlari din grupele martor 2 (3%) demonstrează competențe specifice ME de **nivel înalt N I (înalt)**; 13 (22%) - de **nivel satisfăcător, mediu(N II)**; 36 (60%) – de **nivelmai jos de mediu (N III)** și 9 (15%)- de **nivel nesatisfăcător**. Aceste rezultate sunt prezentate în figurile 3.5., 3.6.



Grupele de formare



Grupele martor

Figura 3.5. Rezultatele sintetice, faza de control grupele de formare

Figura 3.6. Rezultatele sintetice, faza de control grupele martor

Rezultatele scot în evidență nivelul mai înalt al competenței de ME în grupele de formare, comparativ cu cele de control. Distribuția rezultatelor finale privind evoluția nivelului de formare a competenței ME în grupele de formare și cele martor este prezentată în Figura 3.7., 3.8.

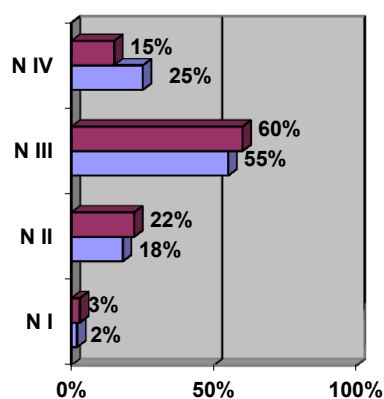


Figura 3.7. Distribuția rezultatelor finale privind nivelul de formare a competenței ME (grupele martor)

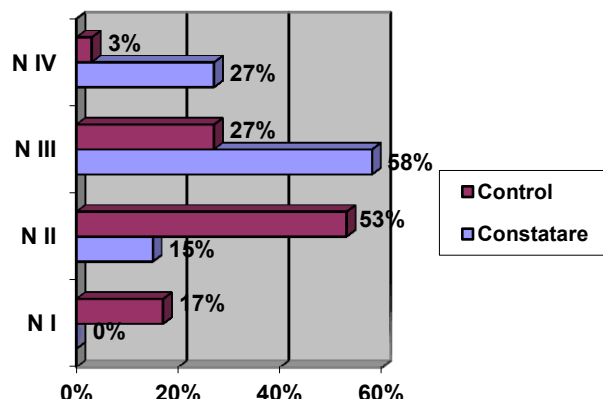


Figura 3.8. Distribuția rezultatelor finale privind nivelul de formare a competenței ME (grupele de formare)

Rezultatele obținute denotă că în grupul experimental GF, cu un efectiv de 60 subiecți s-au înregistrat progrese vădite în formare: a crescut cu 10 (17%) numărul managerilor cu N I de formare a competenței ME, cu 23 (38%) numărul managerilor cu N II, s-a micșorat cu 19 (31%) numărul managerilor cu N III; s-a micșorat cu 14 (24%) numărul managerilor cu N IV de formare a competenței ME. Regrese și situații staționare nu sânt înregistrate.

Rezultatele obținute denotă că și în grupul martor GM, cu un efectiv de 60 subiecți s-au înregistrat anumite progrese în formare: a crescut cu 1(1%) numărul managerilor cu N I de formare a competenței ME, cu 2(4%) numărul managerilor cu N II, cu 3 (5%) numărul

managerilor cu N III; s-a micșorat cu 6 (10%) numărul managerilor cu N IV de formare a competenței ME. Regrese și situații staționare nu sânt înregistrate.

Analiza comparativă a datelor *etapa inițială – etapa finală* a demersului formativ a scos în evidență diferențe semnificative în toate grupele de subiecți, fapt ce confirmă ipoteza conform căreia programul de formare continuă desfășurat satisface necesitățile profesionale ale managerilor școlari în domeniul ME, dezvoltă efectiv competențele specifice ME, realizând obiectivele stipulate în *Constructul curricular*.

În grupele martor, cu un efectiv de 60 subiecți, în baza faptului că nu au fost antrenați în experimentul pedagogic de formare, situația privind rezultatele sânt aproximativ la același nivel, comparativ cu situația de la faza de constatare. Prin urmare, în grupele martor se înregistrează o dezvoltare profesională mai slabă. Creșterea se explică prin abordarea tangențială a fenomenelor ME în cadrul altor subiecte în procesul de formare continuă.

3.4. Concluzii la Capitolul 3

1. Experimentul pedagogic a avut drept criteriu de bază formarea competenței *de management al eticii* a managerilor școlari. La etapa *de constatare* s-a conturat o reală nesiguranță în diversele aspecte ale competenței *de management al eticii*. Răspunsurile subiecților denotă nesiguranță în diversele aspecte ale competenței de management al eticii; multe răspunsuri sunt nereușite și indică că subiecții puțin cunosc domeniul și nu răspund cerințelor stipulate în chestionar.

2. Se constată superficialitate în formularea răspunsurilor în cazurile sarcinilor cu dificultate sporită; se accentuează disonanța cognitivă a subiecților; subiecții, uneori, nu demonstrează responsabilitate față de răspunsul formulat. Cele mai problematice aspecte, conform răspunsurilor, sunt: elaborarea *Strategiei de dezvoltare a culturii etice individuale și organizaționale*; elaborarea *Codului de etică al membrului comunității școlare/ instituției de învățământ*; monitorizarea și evaluare a rezultatelor *strategiei de dezvoltare a culturii etice individuale și organizaționale*. Rezultatele evidențiate au condus la ideea abordării acestei probleme în procesul de formare profesională a managerilor școlari.

3. *Faza de formare* a experimentului s-a întemeiat pe *Constructul curricular de formare a competențelor specifice managementului eticii și Demersul acțional al formării competențelor managerilor școlari în domeniul managementului eticii*.

4. Rezultatele obținute în *faza de postformare a experimentului* demonstrează că programul de formare continuă desfășurat satisface necesitățile profesionale ale managerilor

școlari în domeniul ME, realizează efectiv obiectivele de formare stipulate în *Constructul curricular*.

5. S-a constatat că în grupul experimental, cu un efectiv de 60 subiecți: a crescut cu 10 (17%) numărul managerilor cu N I de formare a competenței ME, cu 23 (38%) numărul managerilor cu N II, s-a micșorat cu 19 (31%) numărul managerilor cu N III; s-a micșorat cu 14 (24%) numărul managerilor cu N IV de formare a competenței ME. Regrese și situații staționare nu sunt înregistrate.

6. Și în grupul martor GM, cu un efectiv de 60 subiecți s-au înregistrat anumite progrese în formare: a crescut cu 1% numărul managerilor cu N I de formare a competenței ME, cu 4% numărul managerilor cu N II, cu 5% numărul managerilor cu N III; s-a micșorat cu 10% numărul managerilor cu N IV de formare a competenței ME. Regrese și situații staționare nu sunt înregistrate.

CONCLUZII GENERALE ȘI RECOMANDĂRI

Referințele de valorizare a problemei anunțate în titlu, complexitatea ei teoretico-metodologică, antrenarea unor repere adecvate de validare experimentală, furnizarea unor repere teoretico-metodologice autentice și relevante *managementului eticii în instituția școlară*, logica internă și externă a investigațiilor ne-au condus spre următoarele concluzii:

- S-a demonstrat analitic că *managementul eticii în instituția școlară* reprezintă un sistem coerent de acțiuni manageriale, bazate pe valori și principii etice și manageriale, prin care aspectele etice devin parte integrantă/referențial valoric în activitatea tuturor membrilor instituției, orientat spre dezvoltarea culturii etice organizaționale [63, 67].
- Analiza teoretică a fenomenelor specifice managementului eticii în învățământ și raportarea acestora la situația reală din învățământ la nivel de politică și practică educațională a permis elaborarea *Modelului pedagogic al managementului eticii la nivel de instituție școlară*. Modelul demonstrează: viziune integratoare asupra managementului eticii în instituția școlară; relevanță în raport cu sistemul de valori și principii etice prevăzute în documentele de politică educațională; caracter prospectiv în raport cu direcțiile de dezvoltare strategică a învățământului; flexibilitate și adaptare la particularitățile interne ale instituției școlare, în special, cultura și climatul etic. Modelul definește viziunea complexă, sistemică a managementului eticii în instituția școlară, oferind un mecanism de promovare a valorilor etice în cadrul tuturor activităților școlii, astfel asigurând eficacitatea procesului de dezvoltare etică [63, 64, 65, 66, 67].
- Având drept reper valorile promovate de teoriile etice, principiile generale ale eticii, principiile etico-profesionale generale, principiile etice de activitate profesională al cadrelor didactice, principiile educației în R.Moldova, principiile manageriale, precum și în baza rezultatelor experimentului diagnostic, au fost sintetizate *valorile și principiile managementului eticii la nivel de instituție școlară*. În temeiul reperelor teoretice, completate de rezultatele analizei documentelor naționale de politică educațională, susținute de rezultatele experimentului diagnostic, a fost argumentat următorul sistem de valori care ghidează managementul eticii în instituția școlară: *Binele, Umanismul și Individualitatea, Democrația, Libertatea, Dreptatea și Echitatea* [63].
- Valorile managementului eticii la nivel de instituție școlară devin standarde etice de referință în promovarea *principiilor managementului eticii*: Principiul abordării sistemice și prospective; Principiul valoric; Principiul sinergetic; Principiul respectului autonomiei, integrității, demnității umane; Principiul corelării responsabilității individuale cu cea organizațională; Principiul valorizării performanței în dezvoltarea etică individuală și organizațională. Principiile

managementului eticii la nivel de instituție școlară prezintă conjugarea a două dimensiuni: **dimensiunea etică**, cu *principiile etice generale, principiile etico-profesionale generale, principiile fundamentale ale educației, principiile etice de activitate pedagogică*; precum și **dimensiunea managerială**, cu principiile generale ale managementului educațional, principiile managementului culturii organizaționale și principiile managementului resurselor umane [63].

- În contextul valorilor și principiilor managementului eticii, a fost elaborat *mecanismul managerial de dezvoltare a culturii etice în instituția școlară*, ca parte componentă a modelului. Acest mecanism descrie procesul de *instituționalizare a eticii*, care cuprinde acțiunile manageriale oportune pentru dezvoltarea culturii etice în instituția școlară: 1) Diagnoza și prognoza; 2) Elaborarea Codului de etică al membrului comunității școlare/ instituției de învățământ; 3) Elaborarea strategiei de dezvoltare a culturii etice în instituția școlară; 4) Implementarea Strategiei de dezvoltare a culturii etice în instituția școlară; 5) Monitorizarea și evaluarea rezultatelor obținute; 6) Îmbunătățirea continuă a strategiei de dezvoltare a culturii etice în instituția școlară [64, 65].

- Prin **instituționalizarea eticii** înțelegem *procesul de formare a culturii etice a instituțiilor școlare, proces ce presupune existența unor mecanisme și instrumente manageriale prin care aspectele etice devin parte integrantă din activitatea școlii*. Instituționalizarea eticii conduce la formarea **culturii etice**, pe care o definim drept *sistemul de valori și principii etice, împărtășite, interiorizate și asumate de către toți membrii instituției școlare, care determină comportamentul etic al acestora în interiorul și în afara instituției* [64].

- S-a argumentat științific că eficacitatea *Modelului pedagogic al managementului eticii la nivel de instituție școlară* este determinată de competența de management al eticii a managerilor școlari, ce poate fi formată pe baza unui sistem de competențe specifice: diagnoza și prognoza în domeniul managementului eticii; elaborarea Codului de etică al membrului comunității școlare/ instituției de învățământ; elaborarea strategiei de dezvoltare a culturii etice organizaționale; monitorizarea și evaluarea rezultatelor strategiei de dezvoltare a culturii etice organizaționale; îmbunătățirea continuă a strategiei de dezvoltare a culturii etice organizaționale [66, 67].

- Implementarea *Constructului curricular de formare a competenței de management al eticii a managerilor școlari* prin intermediul *Demersului acțional al formării competenței de management al eticii* în cadrul cursurilor de perfecționare a managerilor școlari a furnizat suficiente dovezi de validare a rolului competenței de management al eticii a managerilor școlari în dezvoltarea culturii etice organizaționale.

În acest temei, **problema științifică importantă soluționată în cercetare** rezidă în: *fundamentarea teoretică și praxiologică a managementului eticii și elaborarea modelului pedagogic al managementului eticii în instituția școlară, în vederea dezvoltării culturii etice organizaționale.*

Investigația își definește *identitatea științifică* prin:

- Fundamentarea *Modelului pedagogic al managementului eticii în instituția școlară* în viziune integratoare, întemeiat pe valori și principii autentice și relevante sistemului de învățământ general.

- Elaborarea Mecanismului managerial de dezvoltare a culturii etice în instituția școlară, ca dimensiune metodologică a modelului.

- Elaborarea *Constructului curricular de formare a competenței de management al eticii a managerilor școlari și a Demersului acțional al formării competenței de management al eticii a managerilor școlari.*

- Elaborarea constructului de validare prin experiment a mecanismului managerial de dezvoltare a culturii etice în instituția școlară, ca parte componentă a modelului.

- Elaborarea *Referințialului de evaluare a competenței de management al eticii a managerilor școlari.*

Recomandări:

1. Elaborarea *Regulamentului-tip al membrului comunității școlare*, în baza valorilor, principiilor etice și a mecanismului de dezvoltare a culturii etice.
2. Elaborarea recomandărilor metodice privind managementul eticii la nivel de instituție școlară.
3. Formarea cadrelor manageriale în domeniul managementului eticii la nivel de instituție școlară.
4. Formarea inițială a cadrelor didactice în domeniul *Pedagogiei eticii*.
5. Inserția aspectelor de etică în curricula școlară dezvoltată.
6. Promovarea activităților de pedagogizare a părinților în domeniul *eticii membrului comunității școlare*.

BIBLIOGRAFIE

1. AGHEORGHIESEI-CORODEANU, Daniela-Tatiana. *Etica în Administrația Publică*. București: Editura Tritonic, 2013. 287 p. ISBN 978-606-8536-47-7.
2. ALBULESCU, Ion. *Morală și educație*. Cluj-Napoca: Eikon, 2008. 233 p. ISBN 978-973-757-127-4.
3. ANDREI, Petre. *Filozofia valorii*. Iași: Editura Polirom, 1997. 240 p. ISBN 973-683-017-9.
4. ANDRIȚCHI, Viorica. *Teoria și metodologia managementului resurselor umane în învățământ*. Chișinău: PRINT-Caro SRL, 2012. 288 p. ISBN 978-9975-56-054-2.
5. ANDRIȚCHI, Viorica. *Valorile – sistem de referință al cadrelor didactice în activitatea și dezvoltarea profesională*. În: *Univers Pedagogic*, 2018, nr. 2(58), pp.3-11. ISSN 1811-5470.
6. ANDRIȚCHI, Viorica. *Valențe ale teoriilor motivării resurselor umane*. În: *Univers Pedagogic*, 2012, nr. 2, pp.3-11. ISSN 1811-5470.
7. ARISTOTELES. *Etica nicomahica. Aristotel*. Filipeștii de Târg: ANTET XX PRESS, 2003. 223 p. ISBN 973-636-035-0.
8. AVRAM, Eugen, COOPER, Cary.L. *Psihologie organizațional-managerială. Tendințe actuale*. Iași: Polirom, 2008. 902 p. ISBN 978-973-46-0808-9.
9. AXENTII, Ioana-Aurelia. *Etica pedagogică. Suport de curs*. Cahul, 2012, 270 p. ISBN 978-9975-914-62-8.
10. BACIU, Sergiu. *Managementul și cultura calității în instituțiile de învățământ*. În: *Analele Științifice ale Academiei de Studii Economice din Moldova*, 2014, nr. 1, pp. 84-90. ISSN 1857-1433.
11. BEZEDE, Rima. *Cultura organizațională*. În: *Didactica Pro*, 2018, nr. 4-5. pp.8-12. ISSN 1810-6455.
12. BLANCHARD, Ken. *Managementul și valorile*. București: Curtea Veche, 2013. 145 p. ISBN 973-669-047-4.
13. BOGATHY, Zoltán. *Manual de tehnici și metode în psihologia muncii și organizațională*. Iași: Polirom, 2007. 392 p. ISBN 9789734604287.
14. BONCU, Ștefan. *Psihologia influenței sociale*. Iași: Polirom, 2002. 234 p. ISBN 973-681-091-7.
15. BOROZAN, Maia. *Pedagogia culturii emoționale*. Chișinău, 2014. 200 p. ISBN 978-9975-46-214-3.

16. BOROZAN, Maia. *Cultura emoțională a cadrelor didactice universitare versus autoritate profesională*. În: *Anuar științific: muzică, teatru, arte plastice*, 2009, nr. 1-2(8-9), pp.200-203. ISSN 1857-2251.
17. BROSSE, Jacques. *Maeștrii spirituali*. București: PRO Editură și tipografie, 2007. 328 p. ISBN 978-973-145-020-9.
18. BUDEAN, Andrea, PITARIU, Horia *Cultura organizațională. Realități și perspective*. În: *Psihologie organizațional-managerială: tendințe actuale*. Iași: Polirom, 2008, p.197-218. ISBN 978-973-46-0808-9.
19. BULGARU, Maria. *Etica profesională - o necesitate pentru activitatea de succes a specialistului*. În: *Studia Universitatis Moldaviae*, 2018, nr.3 (113), Seria "Științe sociale", pp.143-202. ISSN 1814-3199, ISSN online 2345-1017.
20. BUNEA, Ioan. *Fenomenologia conștiinței morale*. Cluj Napoca: Editura Limes, 2010. 196 p. ISBN 978-973-726-479-4.
21. BUZĂRNESCU, Ștefan. *Introducere în sociologia organizațională a conducerii*. București: Editura Didactică și Pedagogică, 2005. 237 p. ISBN 9733048313.
22. CALLO, Tatiana. *Pedagogia practică a atitudinilor*. Chișinău: Litera, 2014, 240 p. ISBN 978-9975-4-340-2.
23. CAPCELEA, Valeriu. *Etica și comportamentul civilizat*. București: Pro Universitaria, 2017, 302 p. ISBN 978-606-26-0640-4.
24. CAPCELEA, Valeriu. *Etica și conduita umană: Manual pentru instituțiile de învățământ superior*. Chișinău: Arc, 2010. 328 p. ISBN 978-9975-61-598-3.
25. CAPCELEA, Valeriu. *Deontologia juridică*. Chișinău: Tipografia Arc, F.E.-P. „Tipogr. Centrală”, 2007, 416 p. ISBN 978-9975-61-190-9.
26. CAPCELEA, Valeriu. *Etica juridică*. Chișinău, 2004. 240 p. ISBN 9975-9791-9-x.
27. CĂLIN, Marin. *Teoria și metateoria acțiunii educative: reconsiderare, adăugiri și demersuri aplicative*. București: Aramis, 2003. 207 p. ISBN 973-85940-3-0.
28. CÎRTIȚĂ-BUZOIANU, Cristina. *Etică și deontologie profesională*. Bacău: Alma Mater, 2017. 112 p. ISBN 978-606-527-141-8.
29. Codul educației al Republicii Moldova: nr.152 din 17.07.2014. În: Monitorul Oficial, 24.10.2014, nr.319-324, art. nr. 634.
30. Codul de etică al cadrului didactic. Ordinul MECC, nr. 861 din 07.09.2015. În: Monitorul Oficial, nr. 59-67, 18.03.2016, art. nr. 407.

31. CONSTANTIN, Ticu. *Analiza climatului organizațional*. În: *Psihologie organizațional-managerială. Tendințe actuale*. Iași: Polirom, 2008. p.171-193. ISBN 978-973-46-0808-9.
32. COJOCARU, Victoria, COTOS (PELEVANIUC), Ludmila *Formarea și dezvoltarea culturii manageriale în instituția preșcolară*. Universitatea de Stat „Alec Russo” din Bălți, Universitatea de Stat din Tiraspol, 2018. 179 p. ISBN 978-9975-3267-3-5.
33. COJOCARU, Victoria, COTOS (PELEVANIUC), Ludmila *Comunicarea managerială – element al culturii pedagogice la managerii contemporani*. În: *Învățământul superior din Republica Moldova la 85 de ani: Probleme actuale ale științelor sociale și umanistice*, 2015, Chișinău, Universitatea de Stat din Tiraspol, pp. 50-60. ISBN 978-9975-76-160-4.
34. CONSTANTINESCU, Mihaela. *Instituționalizarea eticii: mecanisme și instrumente*. București: Editura Universității din București, 2013. 171 p. ISBN 978-606-16-0360-2 I.
35. COVEY, Stephen. *Etica liderului eficient sau conducerea bazată pe principii*. București: Allfa, 2001. 354 p. ISBN 973-9477-42-9.
36. COZMA, Carmen. *Introducere în aretologie. Mic tratat de etică*. Iași: Editura Universității „A.I. Cuza”, 2004. 202 p. ISBN 973-9312-86-115.
37. CRĂCIUN, Dan. *Etica în afaceri: o scurtă introducere*. București: ASE, 2005. 358 p. ISBN 973-594-552-5.
38. CUZNEȚOV, Larisa. *Dimensiunea etică și deontologică în consilierea familiei*. În: *Cultura profesională a cadrelor didactice. Exigențe actuale. =Teachers Professional Culture. Current Requirements, International Scientific Symposium, 16th-17th of May, 2013*. Chișinău [sn]: Universitatea Pedagogică de Stat "Ion Creangă", pp. 54-56. ISBN 978-9975-46-149-8.
39. CUZNEȚOV, Larisa. *Ideile și acțiunile morale familiale ca factor decisiv al educației de calitate în contextul parteneriatului școală-familie-comunitate*. În: *Acta et commentationes (Științe ale Educației)*, 2017, nr. 2(11), pp.36-48. ISSN 1857-3592.
40. CUZNEȚOV, Larisa. *Afirmarea umanului în cadrul familiei: fericirea, acțiunea morală și pozitivitatea socioumană*. În: *Studia Universitatis (Seria Științe ale Educației)*, 2016, 5(95), pp. 24-29. ISSN 1857-2103 /ISSNe 2345-1025.
41. DANDARA Otilia. *Traseul carierei didactice și particularitățile evoluției profesionale*. În: *Studia Universitatis (Seria Științe ale Educației)*, 2016, nr.5 (95), pp.12-17. ISSN 1857-2103.
42. *Dicționarul explicativ al limbii române*. Academia Română, Institutul de Lingvistică „Iorgu Iordan”, Editura Univers Enciclopedic Gold, 2016. 1376 p. ISBN 978-606-704-161-3
43. *Dicționar de sociologie*. Iași: Polirom: Știință & Tehnică, 1998. 255 p. ISBN 973-683-054-3.

44. *Dicționar enciclopedic de psihologie*. București: Editura Babel, 1997. 740 p. ISBN 973-48-1027-8.
45. DIDIER, Julia, *Dicționar de filozofie*. București: Editura Univers Enciclopedic, 1999. 219 p. ISBN 9739243002.
46. DINESCU, Carmen. *Valorile morale*. Pitești: Editura Universității din Pitești, 2005. 184 p. ISBN 973-690-392-3.
47. DUNCA, Daniela, DUNCA, Petru. *Etică și comunicare: componente teoretice și implicații pragmatice*. București: Pro Universitaria, 2015. 178 p. ISBN 978-606-26-0344-1.
48. ENĂCHESCU, Constantin. *Tratat de teoria cercetării științifice*. Iași: Polirom, 2005. 420 p. ISBN 973-681-843-8.
49. *Enciclopedie de psihosociologie*. București: Editura Economică, 2003. 390 p. ISBN 973-590-834-4.
50. *Etica și eficiența profesională*. București: BIC-ALL, 2005. 138 p. ISBN 973-571-587-2.
51. *Etica în asistența socială. Declarație de principii*. IFSW și IASSW, 2004. În: BUZDUCEA, D. *Sisteme moderne de asistență socială. Tendințe globale și practici locale*. Iași: Polirom, 2009, p.205-211. ISBN 978-973-46-1332-8.
52. *Explicarea Cadrului european al calificărilor pentru învățarea de-a lungul vieții*. Luxemburg: Oficiul pentru Publicații Oficiale ale Comunităților Europene, 2009. 15 p. ISBN 978-92-79-08488-1.
53. GAVRILĂ, Tatiana, LEFTER, Viorel. *Managementul general al firmei*. București: Editura Economică, 2004, 320 p. ISBN 9737090357.
54. GAVRILESCU, Leocadia. *Decizia etică: dificultăți și provocări*. În: *Anuarul Institutului de Istorie „G. Barițiu” din Cluj-Napoca*, Series Humanistica, tom. IX, 2017, p. 317-322. ISSN 1584-4404.
55. GĂNESCU, Cristina. *Cultura organizațională și competitivitatea*. București: Editura Universitară, 2011, 199 p. ISBN 978-606-591-321-9.
56. GHIAȚĂU, Roxana. *Etica profesiei didactice*. Iași: Editura Universității Alexandru Ioan Cuza, 2013. 200 p. ISBN 978-973-703-894-4.
57. GOLEMAN, Daniel. *Inteligența socială: noua știință a relațiilor umane*. București: Curtea Veche, 2007. 464 p. ISBN 978-973-669-377-9.
58. GUZGAN, Valentin. *Cultura organizațională și modalități de expresie a acesteia în școli*. În: *Studia Universitatis (Seria Științe ale Educației)*, 2015, nr. 5(85), pp. 89-92. ISSN 1857-2103.

59. GUZGAN, Valentin. *Managementul educațional: Cultura organizațională în unitatea școlară*. Chișinău: Valinex, 2003. 282 p. ISBN 9975-9714-6-6.
60. HOFSTEDE, Geert. *Managementul structurilor multiculturale. Software-ul gândirii*. București:Editura Economică, 1996, 304 p. ISBN 973-919-801-5.
61. ILUȚ, Petre. *Valori, atitudini și comportamente sociale: teme actuale de psihosociologie*. Iași: Polirom, 2004. 252 p. ISBN 973-681-763-6.
62. MANDACANU, Virgil. *Etica pedagogică*. Chișinău: Liceum, 2001. 243 p. ISBN 9975-9635-0-1.
- 63. MIHĂILESCU, Natalia. *Valori și principii ale managementului eticii în contextul dezvoltării culturii etice în instituția școlară*. În: *Univers Pedagogic*, 2019, nr.3 (63). pp. 101-106 ISBN 1811-5470.**
- 64. MIHĂILESCU, Natalia. *Comportamentul etic – finalitate a managementului eticii la nivel organizațional*. În: *Revistă științifică "Acta et commentationes. Științe ale educației"*, 2019, nr. 2 (16), pp. 7-23. ISSN 1857-3592.**
- 65. MIHĂILESCU, Natalia. *Aspecte manageriale ale eticii la nivel instituțional*. În: *Revista de Științe Socioumane*, 2019, nr.2 (42), pp. 87-94. ISSN 1857-0119.**
- 66. MIHĂILESCU, Natalia. *Dimensiunea etică a competenței profesionale a cadrului didactic*. În: *Revista de Științe Socioumane*, 2017, nr. 3 (37), Chișinău: UPS „I. Creangă”, pp. 43-52. ISSN 1857-0119.**
- 67. MIHĂILESCU, Natalia. *Valori teoretice ale managementului eticii*. În: *Univers Pedagogic*, 2016, nr.4 (52), p.10-15. ISBN 1815-7041.**
68. MIROIU, Mihaela; BLEBEA, Nicolae. *Introducere în etica profesională*. București: Trei, 2001. 151 p. ISBN 973-9419-85-2.
69. MUREȘAN, Valentin. *Managementul eticii în organizații*. București: Editura Universității din București, 2009. 349 p. ISBN 978-973-737-657-2.
70. MUREȘAN, Valentin. *Filozofia morală a lui R. M. Hare*. București: Editura Paideia, 2006, 555 p. ISBN 973-596-341-8.
71. NADOLU, Bogdan. *Sociologia spațiilor virtuale*. Timișoara, 2004. 270 p. ISBN 9736872262.
72. NARIȚA, Ionel. *Etica organizațională*. În: *Saeculum*, Sibiu: Editura Universitatii Lucian Blaga, 2018, nr.46, Issue nr. 2, pp. 37-45. ISSN 1221-2245.

73. PANIȘ, Aliona. *Unitatea dintre pedagogie și etică: o nouă abordare sistemică*. În: *Curriculumul școlar: provocări și oportunități de dezvoltare*, Conferința științifică internațională, 7-8 decembrie, 2018, IȘE, pp. 461-466. ISBN 978-9975-3275-0-3.
74. PANIS, Aliona. *Etica în contextul valorilor morale și educaționale*. În: *Acta et commentationes (Științe ale Educației)*, 2017, nr. 2 (11), pp. 103-112. ISSN 1857-3592.
75. PANIS, Aliona. *Drepturi versus libertăți în contextul educației*. În: *Univers Pedagogic*, 2017, nr. 4(56), pp. 3-10. ISSN 1811-5470.
76. PANIȘ, Aliona. *Etica și moralitatea în cadrul educației de azi*. În: *Revistă de științe socioumane*, 2016, nr. 3(34), pp. 73-83. ISSN 1857-0119 /ISSNe 2587-330X.
77. PÂSLARU, V., CALLO, T., SILISTRARU, N. *Perspectiva axiologică asupra educației în schimbare*. Chișinău: Print Caro, 2011. 181 p. ISBN 978-9975-56-030-6.
78. PITARIU, Horia, BUDEAN, Andrea. *Cultura organizațională. Modele și metode de intervenție*. Cluj-Napoca: ASCR, 2007. 290 p. ISBN 978-606-8244-15-0.
79. POPESCU, Constanța. *Etica în mediul organizațional*. În: *Psihologie organizațional-managerială. Tendințe actuale*. Iași: Polirom, 2008, pp.739-782. ISBN 978-973-46-0808-9.
80. RAILEANU, Elena. *Impactul eticii profesionale asupra culturii organizaționale în instituția de învățământ*. În: *Analele științifice ale Universității de Stat din Moldova*, 2016, pp. 200-203. ISBN 978-9975-71-836-3. ISSN 1857-3665
81. RAMBU, Nicolae. *Tirania valorilor: studii de filosofia culturii și axiologie*. București: Editura Didactică și Pedagogică, 2006. 420 pag. ISBN 978-973-30-1211-5.
82. RÂMBU, Nicolae. *Filozofia valorilor*. București: Editura Didactică și Pedagogică, 1997. 245 p. ISBN 973-30-5942-0.
83. *Regulamentul-tip de organizare și funcționare a Consiliului de etică al instituției de învățământ general*. Ordinul MECC nr. 1095 din 30.12.2016.
84. RUGHINIȘ, Cosima. *Perspectivă și competențe etice*. București: Universitatea din București, 2010. 41p.
85. SARBU, Tănase. *Etică: valori și virtuți morale*. Iași: Editura Societății Academice „M.T.Botez”, 2005. 146 p.
86. SILISTRARU, Nicolae, GOLUBIȚCHI, Silvia. *Cultura profesională a cadrului didactic*. În: *Acta et commentationes (Științe ale Educației)*, 2013, nr. 2(3), p. 162-169. ISSN 1857-3592.
87. SINGER, Peter. *Tratat de etică*. Iași: Polirom, 2006. 605 p. ISBN (10) 973-46-0243-8; ISBN 978-973-46-0243-8.

88. VIDAM, Teodor. *Dimensiuni ale eticii comunicării și mass-media*. Cluj-Napoca: Casa cărții de știință, 2007. 221 p. ISBN 978-973-133-073-0.
89. WEBER, Max. *Etica protestantă și spiritul capitalismului*. București: Humanitas, 2007. 297 p. ISBN 978-973-50-1653-1.
90. WILLIAMS, Bernard. *Introducere în etică*. București: Editura Alternative, 2003, 189 p. ISBN 978-606-583-668-6.
91. ZLATE, Mielu. *Leadership și management*. Iași: Polirom, 2004. 240 p. ISBN 973-681-616-8.
92. ZLATE, Mielu. *Tratat de psihologie organizațional-managerială*. Iași: Polirom, 2004. ISBN 973-681-680-X.
93. ZLATE, Mielu. *Introducere în psihologie*. Iași: Polirom, 2000. 413 p. ISBN 973-683-412-3.
94. ARNETT, D.V., HUNT, S.D. *Competitive Irrationality: The Influence of Moral Philosophy*. In: *Business Ethics Quarterly*, 2012, vol.12, nr.3, pp.279-303. ISSN 1052-150X.
95. BAUMAN, Z. *Postmodern Ethics*. Timișoara: Editura Amarcord, 2000, 280 p. ISBN 9739244874.
96. BEAUCHAMP, T.L., CHILDRESS, J. F. *Principles of Biomedical Ethics*. Oxford: University Press, 2001. 454 p. ISBN 0-19-514331-0; ISBN 0-19-514332-9.
97. BRASS, D.J., BUTTERFIELD, K.D., SKAGGS, B.B. *Relationships and Unethical Behavior: a Social Network Perspective*. In: *Academy of Management Review*, 2008, vol.23, nr.1, pp.14-31. ISSN 0363-7425.
98. BOLING, T.E. *The Management Ethics. An Organizational Perspective*. In: *Academy of Management Review*, 2018, vol.3, nr.2, pp.360-366. ISSN 0363-7425.
99. COLLINS, D. *Essentials of Business Ethics. Creating an Organization of High Integrity and Superior Performance*. John Wiley&Sons, Inc., 2009. 208 p. ISBN 978-0-470-44256-2.
100. CRANE A., MATTEND. *Business Ethics: A European Perspective: Managing Corporate Citizenship and Sustainability in the Age of Globalization*. Oxford University Press, 2004. 484 p. ISBN 8580000622843.
101. CROTEAU, C., RIOPEL, D. *Dictionnaire illustré des activités de l'entreprise, français-anglais: industrie, techniques et gestion*. Montréal: Presses internationales polytechnique, Office québécois de la langue française, 2008. 764 p. ISBN 9782553016714.
102. DEMISON, D.R., SPREITZER, G.M. *Organizational culture and organizational development: a competing values approach*. In: *Research in Organizational Change and Development*, 2001, nr.5, pp. 1-21. ISSN 0897-3016.

103. DERMANGE, F. *L'éthique des affaires doit-elle être efficace?* In: *Revue Éducation Permanente*, 2004, no.121, pp. 187-199. ISSN 0339-7513.
104. HÄYRY, M. *European Values in Bioethics: Why, What and How to be Used.* In: *Theoretical Medicine*, 2013, nr.24, pp. 202 - 212. ISSN 1573-0980.
105. HILL, A., STEWART, I. *Character education in business schools. Pedagogical strategies.* In: *Teaching Business Ethics*, June 2009, Volume 3, Issue 2, pp.179-193. ISSN 1382-6891 (Print) 1573-1944 (Online).
106. JANSEN, E., VON GLINOW, M. A. *Ethical ambivalence and organizational reward systems.* In: *The Academy of Management Review*, 2005, nr.10, pp.814-822. ISSN 0363-7425.
107. JEURISSEN, R. *Future Generations and Business Ethics.* In: *Business Ethics Quarterly*, 2004, 14(1), p. 47–69. ISSN 1052-150X.
108. JONES, T.M. *Ethical Decision Making by Individuals in Organizations: An Issue-contingent Model.* In: *Academy of Management Review*, vol.16, 2001, nr.2, pp.366-395. ISSN 0363-7425.
109. KAISER, M. *Practical ethics in search of a toolbox: Ethics of science and technology at the crossroads.* In: *The National Committee for Research Ethics in Science and Technology*. Norway: Oslo, 2015, 139 p. ISBN 978-82-7682-065-2.
110. KAPTEIN, S.P. *Ethics Management. Auditing and Developing the Ethical Content of Organizations.* Springer Science & Business Media, 2008. 227 p. ISBN 978-94-011-4978-5.
111. KAPTEIN, S.P., WEMPE, J. *Twelve Gordian Knots When Developing an Organizational Code of Ethics.* In: *Journal of Business Ethics*, 2019, april, Issue 1, pp.1-292, ISSN 0167-4544 (Print), 1573-0697 (Online).
112. KEY, S. *Organizational ethical culture: Real or imagined?* In: *Journal of Business Ethics*, 2009, nr.3, pp.217-223. ISSN 0167-4544 (print version); ISSN 1573-0697 (electronic version).
113. KOHLBERG, L. *Essays on Moral Development, Vol. I: The Philosophy of Moral Development.* San Francisco: CA: Harper & Row, 2001.197 p. ISBN 0-06-064760-4.
114. KOHLBERG, L. HERSH, R.H. *Moral Development: A Review of the Theory.* In: *Theory Into Practice*, vol.XVI, 2007, nr.2, pp.53-59. ISSN 0040-5841. Online ISSN 1543-0421.
115. KOTTER, J. P., HESKETT, J. L. *Corporate Culture and Performance.* New York: The Free Press, 2012, 214 p. ISBN 0029184673.
116. LeCLAIR, D., FERRELL, L. *Innovation in Experiential Business Ethics Training.* In: *Journal of Business Ethics*, 2010, no.23, pp.316-325. ISSN 0167-4544 (Print); 1573-0697 (Online).

117. MENZEL, D. *Ethics management for public administrators: leading and building organizations of integrity*. New York: M.E.Sharpe.Inc, 2006. 304 p. ISBN 978-07-65632616.
118. MERTON, R.K.*The Role Set*. In: *British Journal of Sociology*, 2007, nr.8, p.106-120, ISSN: 0007-1315 (print); 1468-4446 (web).
119. NARVAEZ, D. *Does Reading Moral Stories Build Character?* In: *Educational Psychology Review*, 2012, vol 14, nr. 2, pp. 129-136. ISSN 1040-726X (print version);ISSN 1573-336X (electronic version).
120. PIAGET, J. *The Moral Judgment of the Child*. London: Kegan Paul, Trench, Trubner and Co, 1932. 418 p. ISBN 0-02-925240-7.
121. RITCHIE, M. *Organizațional culture: An examination of its effect on the internalization process and member performance*. In: *Southern Business Review*, Spring, 2000, pp. 214-228, ISSN 0884-1373.
122. RITZER G., SMART B.*Handbook of Social Theory*. SAGE Publications, 2003. 552 p. ISBN 0761941878.
123. ROBBINS, S. P., COULTER, M. *Management*. New Jersey: Pearson Education Limited, Essex, 2012, 643 p. ISBN 978-0-13-216384-2.
124. ROSSOUW, G. J., VAN VUUREN, L.J.*Modes of Managing Morality: A Descriptive Model of Strategies for Managing Ethics*. In: *Journal of Business Ethics*, 2003, nr.46, Springer Science+Business Media, pp.389-402. ISSN 0167-4544.
125. SASSO, L., STIEVANO, A., GONZÁLEZ, J.M., ROCCO, G. *Code of Ethics and Conduct for European Nursing*. In:*Nursing Ethics*, 2008, no.15:821, pp. 214-218. ISBN 9780443101380, 9780702059988.
126. SCHEIN, E.H., SCHEIN, P. *Organizational Culture and Leadership*. John Wiley and Sons, 2016, 416 p. ISBN 978-1-119-21204-1.
127. SHAFFER, D.R. *Social and Personality Development* (5th ed.). Wadsworth Publishing, 2004. ISBN 0-534-60700-4.
128. SHIVE, S. E., MARKS, R.*Health Educators' Perceptions of Ethics in Professional Preparation and Practice*. In: *Health Promotion Practice*, 2017, vol 18, pp. 781-911. ISSN 1524-8399; Online ISSN 1552-6372.
129. SIDGWICK, H. *The Methods of Ethics*. Jonathan Bennett, 2017. 249 pag. ISBN 9781139136617.

130. SIMHA, A., CULLEN, J. B. *Ethical Climates and Their Effects on Organizational Outcomes: Implications from the Past and Prophecies for the Future*. In: *Academy of Management Perspectives*, 2012, 26 (4), pp. 20 - 34. ISSN 1558-9080 (print).
131. SNELLMAN, C.L. *Ethics management:: how to achieve ethical organizations and management*. In: *Business, Management and education*, 2015, 13 (2), p. 336-357. ISSN 2029-7491 / eISSN 2029-6169.
132. STEPHEN, E.L. *The Art of Public Speaking*. București: Polirom, 2014, 487 p. ISBN 978-973-46-4463-6.
133. STEVENS, B. *Corporate Ethical Codes: Effective Instruments For Influencing Behaviour*. In: *Journal of Business Ethics*, 2008, vol. 78, nr.4, Springer, pp. 61-63, ISSN 0167-4544 (Print) 1573-0697 (Online).
134. THOMPSON, F.E. *Moving from Codes of Ethics to Ethical Relationships for Midwifery Practice*. In: *Nursing Ethics*, 2012, no.9:522, ISBN 9780443101380.
135. TREVINO, L.K. *Experimental approaches to studying ethical-unethical behavior in organizations*. In: *Business Ethics Quarterly*, vol.2, 1992, nr.2, pp.121-136. ISSN 1052-150X.
136. TREVINO, L.K. BUTTERFIELD, D.K. *The ethical context in organizations: Influences on employee attitudes and behaviors*. In: *Business Ethics Quarterly*, 2008, vol.8, nr.6, pp. 447-476. ISSN 1052-150X (print); 2153-3326
137. TREVINO, L.K. WEAVER, G. *Managing Ethics in Business Organizations*. Stanford University Press, 2003, 392 p. ISBN 978-0804743761
138. VICTOR, B., CULLEN, J.B. *The organizational bases of ethical work climates*. *Administrative Science Quarterly*, 2008, nr.33, pp.101-125. 1930-3815 (web).
139. WEAVER, G.R., TREVINO, L.K. *Corporate etics programs as control systems: Influences of executive commitment and environmental factors*. In: *Academy of Management Journal*, 2010, vol.42, nr. 1, p. 41-57. ISSN (print) 0001-4273; ISSN (online) 1948-0989.
140. WHITE, T.I. *Business ethics*. In: *Journal of Business & Finance Librarianship*, 2011, vol. 6, Issue 4, p.49-57. Print ISSN 0896-3568; Online ISSN 1547-0644.
141. WITT, M.A., STAHL, G.K. *Foundations of Responsible Leadership: Asian Versus Western Executive Responsibility Orientations Toward Key Stakeholders*. In: *Journal of Business Ethics*, 2016, nr.136, p.623-638. ISSN 0167-4544 (print version); ISSN 1573-0697 (electronic version)
142. WOOD, G., CALLAGHAN, M. *Codes of Ethics in Corporate Australia*. In: *Employee Responsabilitees and Rights Journal*, 2010, vol. 15, no. 4, ISSN 1573-3378.

143. ZEY-FERRELL, M. ȘI FERRELL, O.C. *Role set configuration and opportunity as predictors of unethical behavior in organization*. In: *Human Realties*, 2002, nr. 35, pp. 587-604. ISSN 0018-7267.
144. Etica [citată: 07.08.2017]. Disponibil: <http://filzфина.wordpress.com/etica>.
145. *Cadrul Național al Calificărilor al Republicii Moldova*. HG nr.1016 din 23.11.2017. Publicat: 01.12.2017, Monitorul Oficial Nr. 421-427, art. Nr: 1137. Disponibil: <http://lex.justice.md/index.php?action=view&view=doc&lang=1&id=372759>
146. JEURISSEN, R. *Moral Complexity in Organizations*. În: UR Frontisseries: 5. Ethics for life scientists, M. Korthals, R. WageningenBogers (ed.) (Dordrecht: Springer Management Series, 2004, pp. 11-20 [citată: 21.02.2019]. Disponibil: http://library.wur.nl/frontis/ethics/02a_jeurissen.pdf.
147. IOSIFESCU Ș. *Relația dintre cultura organizațională și proiectele de cooperare internațională*. București, 2004. 37p. [citată: 01.06.2018]. Disponibil: vechi.anpcdefp.ro/userfiles/cultsocrates.pdf
148. KAPTEIN, M. *The Living Code: Embedding Ethics into the Corporate DNA* [citată: 05.11.2018]. Disponibil: <https://ssrn.com/abstract=2652863> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2652863>.
149. KELLOWAY E.K., BARLING J., HARVEY S. *Baseline assessment of ethical values in DND*, Research report 99-14, Ottawa, 1999. [citată: 25.12.2017]. Disponibil: www.dnd.ca/ethics/documents/surv1_e.doc
150. McNAMARA, C. *Complete Guide to Ethics Management. An Ethics Toolkit for Managers*. Retrieved July 23, 2008, from Free management Library [citată: 11.07.2017]. Disponibil: <http://www.managementhelp.org/ethics/ethxgde>
151. McMAHON J. *The effects of cognitive moral development and reinforcement contingencies on ethical decision making* [citată: 17.03.2019]. Disponibil: www.scholar.lib.vt.edu/theses/available/etd-05172000-19000040/unrestricted/JoanThesis.pdf
152. MOILANEN T. *The Adoption of an Ethics Framework in EU Member States*. Conference on Public Integrity and Anticorruption in Public Service. Bucharest, May, 2007 [citată: 17.03.2019]. Disponibil: <http://www.sigmaweb.org/events/conferenceonpublicintegrityandanticorruptioninthepublicservicebucharest--29-30may2007.htm>
153. MEPHAM, B. [et.al.] *Ethical Matrix. Manual*. LEI, The Hague, 2006, 45 p. [citată: 15.12.2018]. Disponibil: https://www.researchgate.net/publication/254833030_Ethical_Matrix_Manual

154. National Center for Ethics in Health Care (NCEHC). *Ethical Leadership Fostering an Ethical Environment & Culture* [citat: 25.10.2018]. Disponibil:
<http://www.ethics.va.gov/ELprimer.pdf>
155. OECD. 2000b. *Principles for managing ethics in the public sector* [citat: 04.04.2018]. Disponibil: <http://www.oecd.org/gov/ethics/oecdprinciplesformanagingethicsinthepublic-service.htm>
156. POPOVICI F.-G. *Introducere în problematica discursului moral*[citat: 18.01.2019]. Disponibil:
<http://floringeorgepopovici.wordpress.com/2011/10/25/introducere-in-problematiscursului-moral>.
157. VULCANESCU, M. *Școala sociologică a lui Dimitrie Gusti*. [citat: 30.11.2018]. Disponibil:
<http://biblior.net/scoala-sociologica-a-lui-dimitrie-gusti/vi-conceptia-etica.html>.

ANEXE

Anexa 1. Chestionar Studiu diagnostic al managementului eticii în instituțiile școlare

Stimate(ă) coleg(ă),

Vă rugăm mult să răspundeți la întrebările de mai jos ce vizează diagnoza situației în domeniul managementului eticii în instituțiile școlare. Vă rugăm să răspundeți complet și deplin la toate întrebările. Sugestiile și comentariile suplimentare le puteți înscrie pe verso-ul foii.

Confidențialitatea răspunsurilor Dvs. o garantăm!

Date generale

Vârsta:

a. 20-30 ani

c. 30-40 ani

b. 40-50 ani

d. Peste 50 ani

Sexul:

Feminin

Masculin

Stagiu de activitate în învățământ:

a. Mai puțin de 1 an

d. 7-10 ani

g. 26-30 ani

b. 1-3 ani

e. 11-14 ani

h. Peste 30 ani

c. 4-6 ani

f. 15-25 ani

Gradul didactic deținut: _____

1. Indicați în spațiul de mai jos ce înțelegeți prin:

Cultură organizațională _____

Etică _____

Etică profesională _____

Etică organizațională _____

2. În instituția din care faceți parte se pune problema eticii profesionale/comportamentului etic în cadrul instituției?

Da, la nivel de conducere

Da, între colegi

Nu

Nu știu / nu răspund

Altele: _____

3. Care dintre valorile indicate mai jos se promovează în instituția Dvs.?

Inovare

Leadership

Profesionalism

Performanțe

Parteneriat

Calitate

Altele: _____

4. În instituția în care activați există vre-un document care să precizeze normele etice recomandate pentru a fi promovate? Care este acest document și ce norme etice prevede?

5. **Ce acțiuni întreprindeți Dvs. personal pentru promovarea valorilor etice?**

6. **În instituția Dvs. se derulează programe de etică organizațională?**

- Da
- Nu
- Se dorește acest lucru
- Nu știu / Nu răspund

7. **Ce tipuri de activități în domeniul eticii se promovează instituția Dvs.?**

Întrebare cu răspunsuri multiple.

- Implementarea Codului de Etică
- Sancționarea abaterilor de la Codul de Etică
- Actualizarea Codului de Etică
- Auditul intern de etică
- Realizarea periodică de autotraining-uri etice online
- Organizarea de training-uri de etică
- Monitorizarea respectării reglementărilor interne de etică
- Coordonarea serviciului de sesizări de natură etică (TelVerde / Hotline pentru semnalarea problemelor de etică în interiorul instituției)
- Activități ce urmăresc minimizarea impactului negativ al comportamentului organizațional
- Nu știu / Nu răspund

Altele _____

8. **Cât de des au loc activități/programe de etică internă în instituția Dvs.?**

- Lunar
- Trimestrial
- Semestrial
- Anual

Altele _____

9. **Cine se ocupă de gestionarea programelor de etică instituțională în instituția Dvs.?***Întrebare cu răspunsuri multiple.*

- Directorul și directorii adjuncți
- Consiliul de administrație
- Consiliul Profesorat
- Comitetul de etică
- Psihologul școlar
- Comisia metodică
- Nu știu
- Nu răspund

Altele _____

10. Evidențiați 2 probleme majore existente în instituția Dvs. în domeniul promovării eticii profesionale, determinați cauzele și soluțiile de rezolvare a acestora.

Problema	Cauza problemei	Soluții de rezolvare

Mulțumim pentru colaborare!

Anexa 2. Probă de evaluare finală **Evaluarea nivelului de dezvoltare a competenței de management al eticii a managerilor școlari**

Stimat (ă) Dle (Dnă) director(oare),

Vă rugăm mult să răspundeți la întrebările din chestionarul de mai jos. Obiectivul acestui chestionar îl constituie identificarea nivelului de dezvoltare a competenței de management al eticii a managerilor școlari. Chestionarul cuprinde întrebări deschise, la care răspunsul va fi conceput de Dumneavoastră. Confidențialitatea răspunsurilor Dvs. o garantăm!

Vă mulțumim anticipat!

Date generale

Vârsta:

c. 20-30 ani

d. 40-50 ani

c. 30-40 ani

d. Peste 50 ani

Sexul:

Feminin

Masculin

Stagiu de activitate managerială:

d. Mai puțin de 1 an

e. 1-3 ani

f. 4-6 ani

d. 7-10 ani

e. 11-14 ani

f. 15-25 ani

g. 26-30 ani

h. Peste 30 ani

1. Definiți conceptul de management al eticii în instituția școlară.

2. Formulați scopul și finalitatea managementului etic în instituția școlară.

3. Formulați 2-3 argumente privind relevanța teoriilor etice și a modelelor de analiză a comportamentelor etice pentru o instituție școlară

4. Propuneți 3-5 competențe oportune managerului școlar pentru promovarea valorilor etice în instituția școlară.

5. Expuneți algoritmul de diagnoză și prognoză în domeniul managementului eticii

6. Deduceți sistemul de valori și principii etice valabile pentru instituția de învățământ

7. Enumerați elementele unui *Cod de etică al membrului comunității școlare/ instituției de învățământ*

8. Enumerați 2-3 valori etice promovate în instituția dvs.

9. Enumerați procedurile și instrumentele manageriale de instituționalizare a eticii

10. Enumerați 2-3 modalități de promovare a valorilor etice de către cadrele didactice și manageriale în instituția în care activați

11. Argumentați elementele constitutive ale strategiei instituționale de dezvoltare a culturii etice

12. Enumerați 1-2 modalități de monitorizare a performanțelor în domeniul promovării valorilor etice în instituția dvs.

13. Propuneți schița unui plan de monitorizare a implementării *strategiei de dezvoltare a culturii etice*.

14. Propuneți schița unui plan de îmbunătățire a *strategiei de dezvoltare a culturii etice*

15. Selectați instrumentele/modalitățile oportune pentru managementul eticii într-o instituție școlară:

- un colectiv de conducere exemplar sub aspect moral;
- practicarea trainingului etic în organizație;
- codurile etice;
- jurămintele profesionale;
- auditul etic;
- managementul resurselor umane respectând criteriile etice;
- consilierii morali.

Alte instrumente, modalități:

Mulțumim pentru colaborare!

DECLARAȚIA PRIVIND ASUMAREA RĂSPUNDERII

Subsemnata, declar pe răspundere personală că materialele prezentate în teza de doctorat sunt rezultatul propriilor cercetări și realizări științifice. Conștientizez că, în caz contrar, urmează să suport consecințele în conformitate cu legislația în vigoare.

Mihăilescu Natalia

Semnătura

Data

CV-UL CANDIDATULUI

INFORMAȚII PERSONALE



Mihăilescu Natalia

Cetățenia *Republica Moldova*

e-mail: chiriac.natalia@gmail.com

Tel. 068106409

STUDII

- 2013-2017 doctorandă, specialitatea *Teoria generală a educației*, Institutul de Științe ale Educației, or. Chișinău, Republica Moldova;
- 2010-2012 master în *Management educațional*, Institutul de Științe ale Educației, or. Chișinău, Republica Moldova;
- 2005-2009 absolventă a Universității „Bogdan Petriceicu Hașdeu”, specialitatea *Limba și literatura engleză - franceză*, Facultatea de Filologie și Istorie, or. Cahul.

STAGII ȘI CURSURI DE FORMARE:

- 2019 cursuri de perfecționare „*Formarea de formatori în educația adulților*”. Program de formare profesională continuă, Centrul educațional PRO DIDACTICA, 120 ore;
- 2019 absolventă a programului de formare profesională „*Implementarea noilor politici educaționale în educație timpurie*”, Institutul de Științe ale Educației, 2 credite;
- 2018 participare la workshop-ul „*Alternative educaționale – o provocare a educației contemporane*”, Universitatea de Stat „Bogdan Petriceicu Hașdeu”;
- 2018 curs de instruire cu tematica „*Prevenirea, asistența și combaterea violenței asupra persoanelor în etate*” realizat în cadrul proiectului *Realizarea drepturilor omului pentru persoanele în etate din Moldova, prin promovarea drepturilor femeilor în vârstă*, HelpAge International, 16 ore;
- 2017 cursuri de perfecționare în cadrul proiectului „*Promovarea înțelegerii comune a calității în educație*”, Programul educațional „Pas cu Pas” și Fundația LED (Servicii de Dezvoltare din Liechtenstein), 48 ore;
- 2017 participare la training-ul „*Adaptarea studenților la procesul de instruire universitară*”, Universitatea de Stat „Bogdan Petriceicu Hașdeu”;
- 2016 participare la Modulul de formare profesională „*Proiectarea curriculară universitară bazată pe formare de competențe*”, Universitatea de Stat „Bogdan Petriceicu Hașdeu”, 8 ore;
- 2014 cursuri de perfecționare în cadrul programului educațional „*Pas cu pas*”;
- 2014 formator local în cadrul proiectului „*Un start bun în viață pentru copiii din mediul rural din Moldova*”, Programul educațional „Pas cu Pas” și Fundația LED (Servicii de Dezvoltare din Liechtenstein), 24 ore.

DOMENII DE INTERES ȘTIINȚIFIC:

teoria generală a educației, management educațional, educație permanentă, calitatea în educație, educația adulților.

1.

**COMPETENTE
PERSONALE**

Limba maternă Alte limbi străine cunoscute	Română		VORBIRE		SCRIERE
	INTELEGERE		Participare la conversație	Discurs oral	
	Ascultare	Citare			
Engleză	C2	C2	C1	C1	C2

Niveluri: A1/2: Utilizator elementar - B1/2: Utilizator independent - C1/2:
Utilizator experimentat
Cadrul european comun de referință pentru limbi străine

Date de contact de serviciu

or. Cahul, str. Piața Independenței 1, MD-3901

Telefon: +(373-299) 2-24-81

Fax: +(373-299) 2-47-52

E-mail: rectorat@usch.md

LUCRĂRI ȘTIINȚIFICE ȘI ȘTIINȚIFICO-METODICE PUBLICATE:

Articole în reviste științifice:

- în reviste din Registrul Național al revistelor de profil:

1. MIHĂILESCU, N. Aspecte manageriale ale eticii la nivel instituțional. În: *Revista de Științe Socioumane*. Chișinău: UPS „I. Creangă”. 2019, nr.2 (42), pp. 87-94. ISSN 1857-0119. (Categorica C).
2. ANDRIȚCHI, V., MIHĂILESCU, N. Comportamentul etic – finalitate a managementului eticii la nivel organizațional. În: *Revistă științifică "Acta et commentationes. Științe ale educației"*. 2019, nr. 2 (16), pp. 7-23. ISSN 1857-0623. E-ISSN 2587-3636. (Categorica C).
3. MIHĂILESCU, N. Dimensiunea etică a competenței profesionale a cadrului didactic. În: *Revista de Științe Socioumane*. Chișinău: UPS „I. Creangă”. 2017, nr.3 (37), pp. 43-52. ISSN 1857-0119. (Categorica C).
4. MIHĂILESCU, N. Valori teoretice ale managementului eticii. În: *Univers Pedagogic*. 2016, nr.4 (52), pp.10-15. ISBN 1815-7041. (Categorica C).

- în lucrările conferințelor științifice internaționale (Republica Moldova):

5. ANDRIȚCHI, V., MIHĂILESCU, N., Climatul organizațional – factor de implementare a curriculumului școlar. În: *Materialele Conferinței științifice internaționale "Curriculumul școlar: provocări și oportunități de dezvoltare"*, 7-8 decembrie 2018, Chișinău: Institutul de Științe ale Educației, 2018, pp.411-415, ISBN 978-9975-48.
6. MIHĂILESCU, N., Rolul educației interculturale asupra formării inițiale a cadrelor didactice. În: *Conferința științifică internațională "Perspectivele și problemele integrării în spațiul european al cercetării și educației"*, 7 iunie 2018, Cahul: Universitatea de Stat "B.P.Hasdeu", 2018, pp. 105-108, ISBN 978-9975-88-040-4, 978-9975-88-042-8.
7. MIHĂILESCU, N., Principiile managementului calității și tendințe de evaluare a calității în învățământul primar. În: *Revista Asociației generale a învățătorilor din România*, Nr. 11, Arad, 2017, pp. 133-137, ISSN 1844-7899.
8. MIHĂILESCU, N., Tehnologiile manageriale pentru promovarea eticii în instituțiile școlare. În: *Conferința științifică internațională "Perspectivele și problemele integrării în spațiul european al cercetării și educației"*, 7 iunie 2016, Cahul: Universitatea de Stat "B.P.Hasdeu", 2016, pp. 197-200, ISBN 978-9975-914-90-1. 978-9975-88-011-4.
9. MIHĂILESCU, N., Modalități și tehnici de organizare eficientă a timpului. În: *Materialele Simpozionului pedagogic internațional "Tehnologii didactice moderne"*, 26-27 mai 2016, Chișinău: Institutul de Științe ale Educației, 2016, pp. 372-376, ISBN 978-9975-48-102-1.
10. MIHĂILESCU, N., Climatul etic - factor al motivației și satisfacției profesionale a cadrelor didactice. În: *Materialele Conferinței științifice internaționale "Institutul de Științe ale Educației"*, 20-21 octombrie 2016, Chișinău: Institutul de Științe ale Educației, 2016, pp. 302-305, ISBN 978-9975-48-104-5.
11. MIHĂILESCU, N., Tendințe actuale în dezvoltarea științei manageriale. În: *Materialele Conferinței științifice internaționale "Școala modernă: Provocări și oportunități"*, 5-7 noiembrie 2015, Chișinău: Institutul de Științe ale Educației, 2015, pp. 246-249, ISBN 978-9975-48-100-7.
12. MIHĂILESCU, N., Managementul educațional din perspectiva eticii. În: *Materialele Conferinței științifică internațională "Eficientizarea învățământului – vector al politicilor educaționale moderne"* Vol. II, 11-12 decembrie 2014, Chișinău: Institutul de Științe ale Educației, 2014, pp. 419-426, ISBN 978-9975-48-068-0.

13. CHIRIAC, N., AXENTII, I., ROSCOVANU, N., The relation between Education and Freedom. Conceptual Parts. În: *Journal of Danubian Studies and reaserch*. Ed. Universitara Danubius, vol.1, 2011, pp.58-63, ISSN 2284-5224.

- **în lucrările conferințelor științifice naționale:**

14. MIHĂILESCU, N. Dimensiunea etică a competenței profesionale a cadrului didactic. În: *Revista de Stiințe Socioumane*, 2017, nr. 3 (37), Chișinău, pp.43-52, ISSN 1857-0119.
15. MIHĂILESCU, N. Personalitatea și competențele managerului etic. În: *Buletinul Științific al Universității de Stat „Bogdan Petriceicu Hasdeu” din Cahul*, №. 2 (4), 2016, pp. 146-156, ISSN 2345-1866.
16. MIHĂILESCU, N. Climatul organizațional etic. În: *Școală, educație, cercetare – de la restricționări ideologice la valori democratice europene*. 2-3 octombrie 2014. Chișinău: Universității de Stat din Moldova, 2014, pp. 61-62. ISBN 978-9975-71-567-6.
17. MIHĂILESCU, N. Învățarea prin cooperare. În: *Conferința științifico-didactică „Impactul europeanizării asupra didacticii și cercetării în învățământul superior”*, 30 oct.2013, Cahul: Universitatea de Stat „B.P.Hasdeu”, 2014, pp.51-57.
18. MIHĂILESCU, N., LUNGU P., Agresivitatea și violența în mediul școlar – problem a secolului XXI. Prevenire și combatere. În: *Analele Științifice ale Universității de Stat „Bogdan Petriceicu Hasdeu”*, Cahul: Universitatea de Stat „Bogdan Petriceicu Hasdeu” din Cahul, 2013, pp.44 -52, ISBN 978-9975-9626-1-2. ISSN 1857-2170.
19. MIHĂILESCU, N. Internaționalizarea învățământului superior în lume. În: *Conferința științifico-didactică „Impactul globalizării asupra învățământului superior și preuniversitar”*, 28 febr.2012, Cahul: Universitatea de Stat „B.P.Hasdeu”, 2012, pp. 231-245.
20. MIHĂILESCU, N. Evaluarea calității învățământului superior. În: *Conferința științifică de totalizare a activității de cercetare a cadrelor didactice*, 3-4 mai 2012, Vol. II, Cahul: Universitatea de Stat „B.P.Hasdeu”, 2012, pp.187-196, ISBN 978-9975-914-75-8.