

**UNIVERSITATEA DE STAT DIN TIRASPOL**

Cu titlu de manuscris  
**C.Z.U.: 373.015 (043.2)**

**MIHĂILESCU NATALIA**

**MANAGEMENTUL ETICII ÎN INSTITUȚIA ȘCOLARĂ**

**531.01. TEORIA GENERALĂ A EDUCAȚIEI**

**Rezumatul tezei de doctor în științe pedagogice**

**CHIȘINĂU, 2019**

Teza a fost elaborată în catedra *Psihopedagogie și Management Educațional*,  
**Institutul de Științe ale Educației**

**Conducător științific:**

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

**Referenți oficiali:**

1. **Cuznețov Larisa**, doctor habilitat în pedagogie, profesor universitar, Universitatea Pedagogică de Stat "I.Creangă";
2. **Guzgan Valentin**, doctor în pedagogie, conferențiar universitar, director, Liceul Teoretic "I.Creangă", or. Chișinău.

**Componenta Consiliului Științific Specializat:**

1. **Cojocaru Victoria**, *președinte*, doctor habilitat în pedagogie, profesor universitar, Universitatea de Stat din Tiraspol;
2. **Golubițchi Silvia**, *secretar științific*, doctor în pedagogie, conferențiar universitar, Universitatea de Stat din Tiraspol;
3. **Dandara Otilia**, doctor habilitat în pedagogie, profesor universitar, Universitatea de Stat din Moldova;
4. **Silistraru Nicolae**, doctor habilitat în pedagogie, profesor universitar, Universitatea de Stat din Tiraspol;
5. **Baciu Sergiu**, doctor habilitat în pedagogie, conferențiar universitar, Academia de Studii Economice;
6. **Paniș Aliona**, doctor în pedagogie, conferențiar universitar, Institutul de Științe ale Educației.

Susținerea va avea loc la **30.01.2020**, ora **14<sup>00</sup>**, în ședința **Consiliului științific specializat D 531.01-00** din cadrul Universității de Stat din Tiraspol, Chișinău, str. Ghenadie Iablocikin, 5.

Teza de doctor și rezumatul pot fi consultate pe pagina web și în biblioteca Universității de Stat din Tiraspol, precum și pe pagina web a ANACEC.

Rezumatul a fost expedit la *30.12.2019*

**Secretar științific al Consiliului Științific Specializat,**

**Golubițchi Silvia**, doctor în pedagogie, conferențiar universitar \_\_\_\_\_

**Conducător științific,**

**Andrițchi Viorica**, doctor habilitat în pedagogie, conferențiar universitar \_\_\_\_\_

**Autor,**

**Mihăilescu Natalia** \_\_\_\_\_

©Mihăilescu Natalia, 2019

## REPERE CONCEPTUALE ALE CERCETĂRII

**Actualitatea și importanța temei.** *Etica și morală* reprezintă permanente 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 [15, 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* [49].

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. [41, 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. [41, 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 [31, 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 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" [33, 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 [16, 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. [44] argumentează *rolul managementului eticii în dezvoltarea unor instituții ale integrității*; Jeurissen R. [42] explică *procedurile manageriale orientate spre dezvoltarea unor „organizații morale”*; Rossouw G.J., Van Vuuren L.J. [46] argumentează *modelul și strategia managementului eticii în organizații*; Mureșan V. [31] *fundamentează modelul teoretico-praxilogic al managementului eticii în organizații*; Gavrilesco L. [22] argumentează *rolul deciziei etice în dezvoltarea culturii etice a organizației*; Crăciun D. [16] elucidează *dimensiunile monitorizării aspectelor de etică în organizații*; Constantinescu M. [14] 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. [17, 18, 19] argumentează *dimensiunea etică și deontologică în consilierea familiei, deduce acțiunile morale familiale ca factor decisiv al educației de calitate în contextul parteneriatului școală-familie-comunitate*, explică *modul de afirmare a umanului în cadrul familiei*; Mândăcanu V. [25] fundamentează *etica pedagogică*; Callo T. [8] fundamentează *pedagogia practică a atitudinilor*; Andrițchi V. [1, 2, 3] fundamentează managementul resurselor umane în învățământ, definește *conceptul de climat etic* și propune *strategia de menținere a climatului etic în instituția școlară*; Paniș A. [33, 34, 35, 36] fundamentează *pedagogia eticii*; Cojocar V. [12, 13] argumentează *oportunitatea formării și dezvoltării culturii manageriale în instituția preșcolară* și demonstrează că *un element esențial al culturii pedagogice a managerilor reprezintă comunicarea managerială*; Baci S. [6] fundamentează *conceptul de cultură a calității în instituțiile de învățământ*; Guzman V. [23, 24] configurează *modelul dezvoltării culturii organizaționale în unitatea școlară* și propune *strategii de formare și menținere a culturii organizaționale*; Axentii I.A. [5] configurează *esența eticii pedagogice*; Silistraru N. [40] și Golubițchi S. [40] definesc *cultura profesională a cadrului didactic*; Capcelea V. [9, 10] 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** [44, p. 97].

*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, 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 [22, 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** [43, 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* [31, 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. [31, 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 [31, 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 [11], 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* [38]. 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 școlară.

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 concrete 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 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 școlară 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 reperele 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 modelele 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 în domeniul managementului eticii.

**Metodologia cercetării:**

- **teoretice:** documentarea, analiza și sinteza științifică, generalizarea și sistematizarea, abstractizarea, 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, 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;
- conceptul competenței de management al eticii;
- referențialul de formare și evaluare a competenței de management al eticii a managerilor școlari;
- 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, bazate 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 pedagogic al 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.Hasdeu*, 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 organizate 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.

**Structura tezei.** Teza se constituie din introducere, trei capitole, concluzii generale și recomandări, bibliografie din 157 surse, 2 anexe, 141 pagini de text de bază, 5 tabele, 14 figuri.

**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.

## CONȚINUTUL TEZEI

În **Introducere** se descrie actualitatea și importanța temei abordate, se conturează problema cercetării, se formulează scopul, obiectivele cercetării și noutatea științifică, se argumentează importanța teoretică și valoarea aplicativă a lucrării, se explică modul de aprobare a rezultatelor investigaționale, se prezintă sumarul compartimentelor tezei.

În **capitolul 1**, *Repere teoretice ale managementului eticii la nivel organizațional*, se descrie evoluția teoriilor etice, 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. Se accentuează că majoritatea teoriilor etice susțin libertatea voinței ca fundament al moralității; acționăm moral numai atunci când ne supunem unei reguli venite dinăuntru 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.

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* [21].

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 *etica 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* [7].

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 găsindu-și reflectare în *etica pedagogică*.

Substanța investigațională a eticii și managementului cadrează cu problematica *eticii organizaționale*, ce 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 [16, p.24].

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*.

Managementul eticii urmărește dezvoltarea unor *instituții ale integrității*, prin promovarea și menținerea unei puternice culturi etice la locul de muncă [44, p.97]. În cercetare 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* [42, p.53]. 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 [43, p.122].

Am putea defini succint *managementul eticii* ca acea formă de management care administrează programele etice ale unei instituții, scrie Mureșan V. [31, p.45]. 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, sintetizează autorul [31, p.32].

Cu referire la *progresul etic* al organizațiilor, se identifică patru etape în evoluția managementului eticii [32, 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)*.

Valorile, principiile și normele etice reprezintă referențialul axiologic în procesul de elaborare al instrumentelor managementului eticii. Normele morale se referă la actele noastre libere, se bazează pe *autonomia voinței*, fiind impuse de către o *autoritate imanentă* subiectului – *conștiința morală*, sunt însoțite de *sancțiuni* spirituale și au drept funcție socială promovarea unui *maximum de sociabilitate*.

În rezultatul studiului teoretic s-a argumentat *raportul 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

redușă. *Climatul etic* reprezintă un component 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 [1].

În căutarea continuă a propriei săle 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 [3, 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 temeiul acestor semnificații ale culturii organizaționale, s-a definit conceptul de *cultură organizațională etică* drept *sistem 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*.

**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 dimensiunii teoretice/ conceptuale a *Modelului pedagogic al managementului eticii în instituția școlară*.

În temeiul analizei documentelor de politici educaționale au fost sintetizate 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*.

Cu referire la cea de-a doua dimensiune a studiului empiric realizat, **experimentul diagnostic** sau *faza de pre-experiment* s-a urmărit să se 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 temeiul rezultatelor experimentului diagnostic a fost configurată dimensiunea instrumentală a *Modelului pedagogic al managementului eticii la nivel de instituție școlară*.

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.Hasdeu", or. Cahul, reprezentanți ai instituțiilor de învățământ general din regiunea de sud a țării.

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 și principiile; conținutul propriu-zis constă din activități specifice, procese de valorificare a elementelor de intrare, cu valorificarea rațională a resurselor; la ieșire obținem rezultatul – cultura etică*.

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**.

**Valorile managementului eticii la nivel de instituție școlară.** 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*. Analiza diferitor ierarhii a valorilor a permis să se deducă ideea 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 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. [41, 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. **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 [41, 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 [41, p.114].

În temeiul reperelor teoretice analizate, completate de rezultatele analizei documentelor de politică educațională națională, susținute de rezultatele experimentului diagnostic, a fost sintetizat 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 [39, 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.*

Valorile managementului eticii devin standarde etice în promovarea **principiilor managementului eticii** la nivel de instituție școlară, care 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 această logică, s-a dedus 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 împlinire 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 [7, p.135].

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 [47, 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 maximele 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 interacțiune pozitivă, 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 recomandă a 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.

## **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) Definierea 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 distribuirea 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).

**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. 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.*

**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 metodologiilor 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.*

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.

În baza fundamentelor teoretice s-a elaborat **Modelul pedagogic al managementului eticii în instituția școlară**, pe care îl prezentăm în figura 1.1.

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.

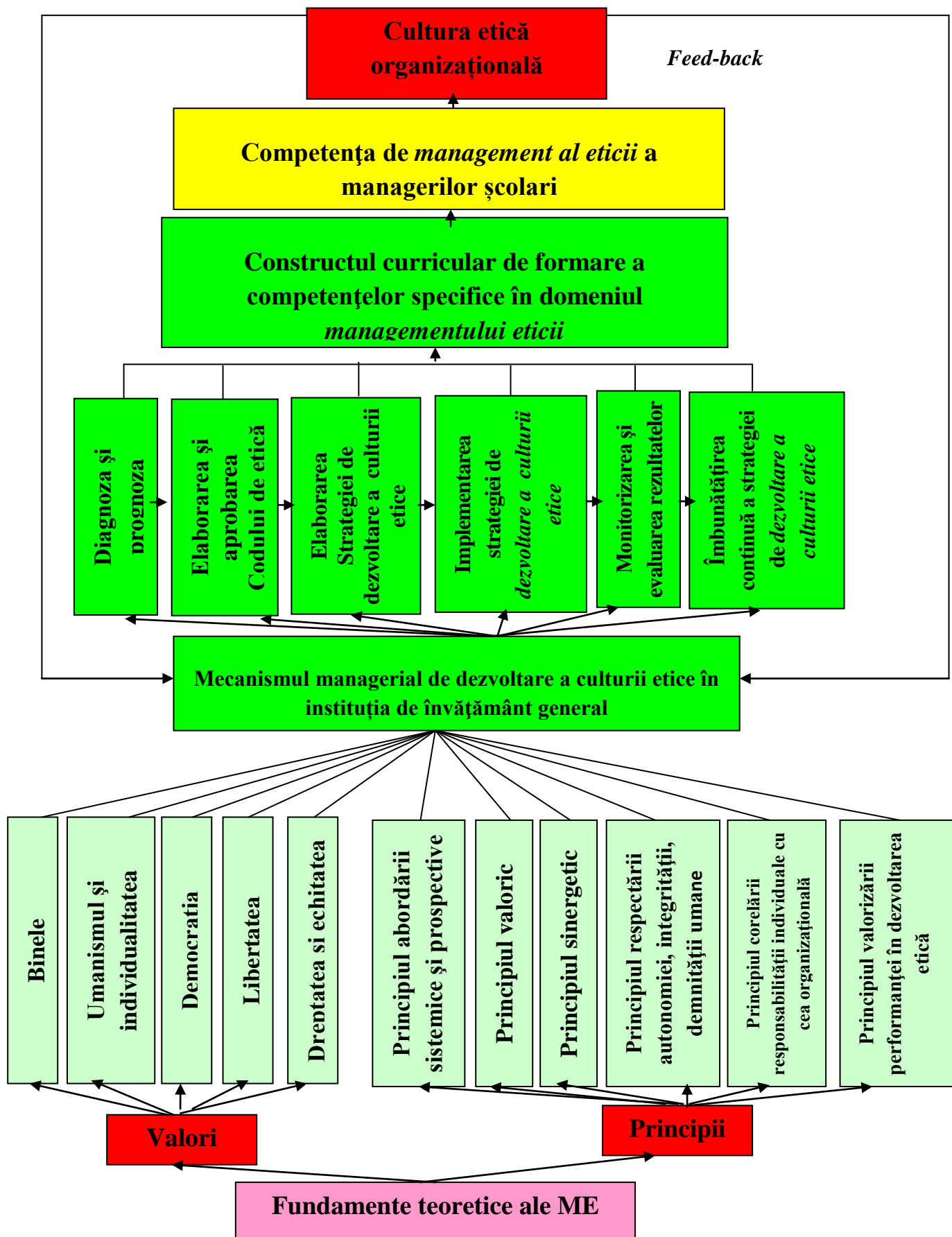


Figura 1.1. Modelul pedagogic al managementului eticii în instituția școlară

*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; flexibilitate și adaptare la particularitățile interne ale instituției școlare, în special, cultura și climatul etic.*

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, bazat 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.*

Instituționalizarea eticii la nivel organizațional presupune valorificarea mai multor instrumente ale managementului eticii. **Instituționalizarea**, după Ritzer G. și Smart B. [45, 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* [45, p.215-219]:

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 *instituționalizarea eticii*, 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. – instrumente descrise detaliat în paragraful 2.3. al tezei.

Conform **Modelului pedagogic al managementului eticii în instituția școlară**, 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 [48], care definește *competența profesională* drept un sistem de cunoștințe, abilități, atitudini și valori 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 luat 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.

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*, având 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.

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.
3. Stabilirea nivelului de formare a competenței de management al eticii a managerilor școlari 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*.

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. Hasdeu” din Cahul* în perioada 2016-2018. Criteriile, indicatorii și descriptorii de evaluare îi prezentăm în tabelul 1.1.

Tabelul 1.1. *Referențialul de evaluare a nivelului inițial al competenței de management al eticii*

<b>Ținte ale evaluării</b>	<b>Indicatori de evaluare</b> <i>Participanții în experiment:</i>	<b>Descriptori de evaluare</b>
<i>Valorizarea 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 a răspunsului
<i>Diagnoza și prognoza 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>Elaborarea Codului de etică al membrului comunității școlare/ instituției școlare</i>	6. deduc sistemul de valori și principii etice valabile pentru instituția școlară; 7. elaborează proiectul unui <i>Cod de etică al membrului comunității școlare</i> ;	3. Consistența

<i>Elaborarea 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  5. Relevanța răspunsului  6. Originalitatea ideilor
<i>Monitorizarea și evaluarea nivelului de dezvoltare a culturii etice</i>	11. elaborează planul de monitorizare a implementării <i>strategiei de dezvoltare a culturii etice</i> .	
<i>Îmbunătățirea continuă a strategiei de dezvoltare a culturii etice</i>	12. elaborează planul de îmbunătățire a <i>strategiei de dezvoltare a culturii etice</i> .	

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

**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).

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).

Rezultatele sintetice pentru experimentul de constatare sânt prezentate în tabelul 1.2.

Tabelul 1.2. *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%)
<b>Total: 120</b>	<b>3 GF/3GM</b>	<b>1 (1%)</b>	<b>20 (17%)</b>	<b>68 (57%)</b>	<b>31 (25%)</b>

Observăm că din cei **120** de manageri școlari implicați în experimentul de constatare 1% demonstrează competență de management al eticii de **nivel înalt N I (înalt)**; 17% - de **nivel satisfăcător, mediu (N II)**; 57% – de **nivel mai jos de mediu (N III)** și 25% - de **nivel nesatisfăcător (N IV)** (Figura 1.2.).

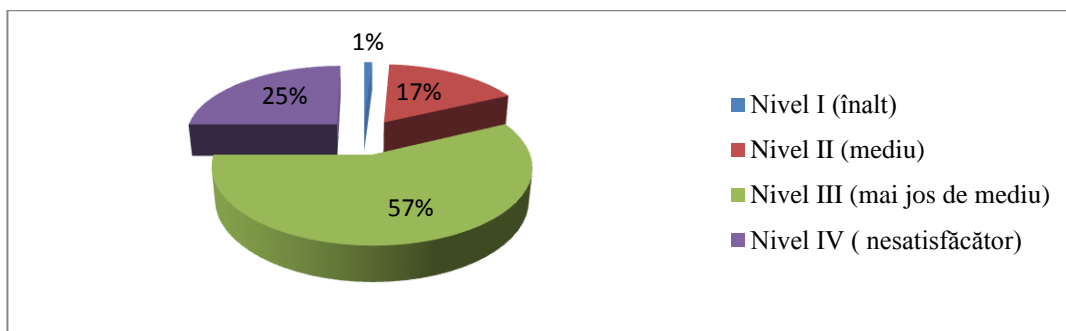


Figura 1.2. Nivelul de dezvoltare a competenței de management al eticii (etapa de constatare)

Din cei 60 de manageri școlari din *grupele martor* 2% demonstrează **nivel înalt** *N I (înalt)* al competenței de management al eticii; 18% - de **nivel satisfăcător, mediu** (N II); 55% – de **nivel mai jos de mediu** (N III) și 25% - de **nivel nesatisfăcător**. Aceste rezultate pot fi observate în Figura 1.3.

Din cei 60 de manageri școlari din *grupele de formare* 0% demonstrează **nivel înalt** *N I (înalt)* al competenței de management al eticii; 15% - de **nivel satisfăcător, mediu** (N II); 58% – de **nivel mai jos de mediu** (N III) și 27% - de **nivel nesatisfăcător**. Aceste rezultate pot fi observate în Figura 1.4.

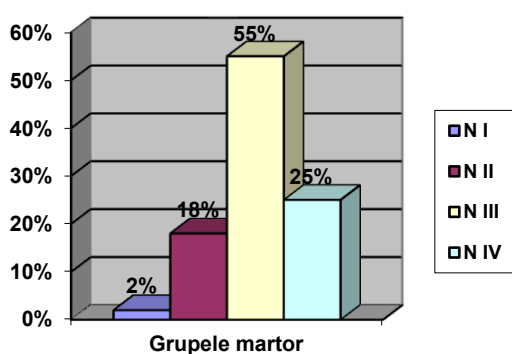


Figura 1.3 Rezultatele sintetice pentru faza de constatare (grupele martor)

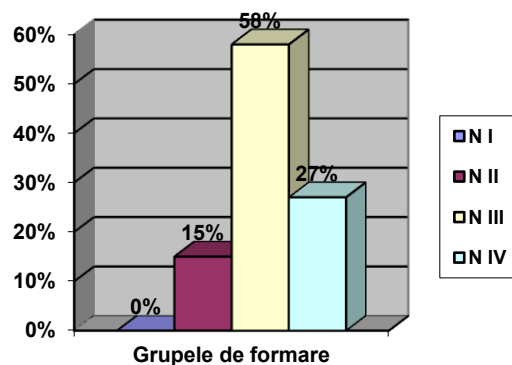


Figura 1.4. Rezultatele sintetice pentru faza de constatare (grupele de formare)

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.

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 au condus la ideea că este necesar de a aborda realmente această problemă în procesul de formare profesională a managerilor școlari.

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* (tabelul 1.3.).

Tabelul 1.3. Constructul curricular de formare a competenței de management al eticii

Competențe specifice	Unități de competențe	Unități de conținut	Indicatori de performanță
<i>Valorizarea fundamentelor teoretice ale managementului eticii</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprecierea valorii teoriilor etice și a modelelor de analiză a comportamentelor etice.</li> <li>• Analiza Modelului teoretic al managementului eticii la nivel de instituție de învățământ general.</li> <li>• Aprecierea relevanței sistemului de valori și a principiilor care ghidează managementul eticii în instituția de învățământ.</li> </ul>	<p>Teoriile etice. Teoria virtuților/etica virtuților. Utilitarismul. Etica datoriei. Etica ca știință. <b>Etică aplicată. Etica profesională.</b> 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. Sistemul de valori ale ME: Binele. Umanismul și individualitatea. 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><b>Beneficiarii:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. apreciază valoarea teoriilor etice și a modelelor de analiză a comportamentelor etice;</li> <li>2. definesc conceptul de management al eticii, valorizând fundamentele teoretice studiate;</li> <li>3. apreciază relevanța sistemului de valori și principii ale managementului eticii la nivel de instituție de învățământ general;</li> </ol>
<i>Diagnoza și prognoza în domeniul managementului eticii</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analiza documentelor de politică educațională națională din perspectiva axiologiei managementului eticii.</li> <li>• Elucidarea algoritmului și a metodologiei de diagnoză și prognoză în domeniul managementului eticii.</li> </ul>	<p>Problematica eticii în documentele de politică educațională națională.</p> <p>Metode de analiză a culturii organizaționale. Algoritmul 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.</p> <p>Tehnici specifice de diagnoză: anchete psiho-sociologice, chestionar, focus-grup, analiza SWOT.</p>	<p><b>Beneficiarii:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>4. cunosc prevederile documentelor de politică educațională națională în domeniul managementului eticii;</li> <li>5. aplică corect algoritmul și metodologia de diagnoză și prognoză în domeniul managementului eticii;</li> </ol>
<i>Elaborarea Codului de etică al membrului comunității școlare/ instituției de învățământ</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analiza Mecanismului / Procedurii de elaborare a Codului de etică al membrului comunității școlare/ instituției de învățământ.</li> </ul>	<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 sistemului de valori prioritare ale instituției.</p> <p>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</p>	<p><b>Beneficiarii:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>6. definesc sistemul de valori, principii, comportament etic în instituție;</li> <li>7. elaborează proiectul unui</li> </ol>

		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).	Cod de etică al membrului comunității școlare/ instituției de învățământ;
<i>Elaborarea Strategiei de dezvoltare a culturii etice individuale și organizaționale</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analiza mecanismului managerial de dezvoltare a culturii etice în instituția de învățământ general.</li> </ul>	<p>Mecanismul managerial de dezvoltare a culturii etice în instituția școlară. Scopul strategic al instituției privind dezvoltarea culturii etice individuale și organizaționale.</p> <p>Obiective privind promovarea valorilor și principiilor eticii organizaționale.</p> <p>Caracteristici ale activităților care răspund valorilor și principiilor eticii organizaționale și conduc la consolidarea culturii etice în instituția școlară.</p> <p>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 de învățământ general</i>.</p>	<p><b>Beneficiarii:</b></p> <p>8. analizează în mod critic procedurile și instrumentele manageriale de instituționalizare a eticii;</p> <p>9. elaborează proiectul strategiei instituționale de dezvoltare a culturii etice;</p> <p>10. elaborează planuri operaționale pe diverse domenii de activitate din perspectiva promovării prevederilor Codului de etică</p>
<i>Monitorizarea și evaluarea rezultatelor strategiei de dezvoltare a culturii etice individuale și organizaționale</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analiza algoritmului de monitorizare a implementării strategiei de dezvoltare a culturii etice.</li> </ul>	<p>Condiții de eficacitate a <i>Strategiei manageriale de dezvoltare a culturii etice în instituția de învățământ general</i>.</p> <p>Direcțiile și algoritmul de implementare a strategiei. Indicatori de monitorizare a implementării strategiei. Delimitarea responsabilităților pentru realizarea obiectivelor preconizate.</p> <p>Formarea cadrelor manageriale și didactice în problematica managementului eticii în instituția școlară. Modalități de comunicare operativă între toți factorii implicați.</p>	<p><b>Beneficiarii:</b></p> <p>11. elaborează planul de monitorizare a implementării strategiei de dezvoltare a culturii etice.</p>
<i>Îmbunătățirea continuă a strategiei de dezvoltare a culturii etice individuale și organizaționale</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Analiza algoritmului de îmbunătățire a <i>strategiei de dezvoltare a culturii etice</i>.</li> </ul>	<p>Metode de diagnostic al problemelor și înțelegerea cauzelor. Metoda Diagrama cauzei și a efectului. Matricea de emiterie a soluțiilor. Tehnici de creativitate.</p> <p>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>



Pentru această etapă a experimentului s-a 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 competenței de management al eticii 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.

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*.

Pentru faza de control a experimentului pedagogic s-a fixat **obiectivul: determinarea nivelului de dezvoltare a competenței de management al eticii a managerilor școlari** ca rezultat al activităților realizate conform **Constructului curricular**. Rezultatele sintetice pentru faza de control a experimentului sânt prezentate în tabelul 1.4.

Tabelul 1.4 *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%)
<b>Total: 120</b>	<b>3 GF/3GM</b>	<b>12 (10%)</b>	<b>45 (38%)</b>	<b>52 (43%)</b>	<b>11 (9%)</b>

Astfel, conform rezultatelor înregistrate din cei **60** de manageri școlari din grupele de formare 17% demonstrează **nivel înalt N I (înalt)** al competenței de ME; 53% – de **nivel satisfăcător, mediu (N II)**; 27% – de **nivel mai jos de mediu (N III)** și 3% – de **nivel nesatisfăcător**.

Din **60** de manageri școlari din grupele martor 3% demonstrează competență de ME de **nivel înalt N I (înalt)**; 22% – de **nivel satisfăcător, mediu (N II)**; 60% – de **nivel mai jos de mediu (N III)** și 15% – de **nivel nesatisfăcător**. Aceste rezultate sunt prezentate în figurile 1.6., 1.7.

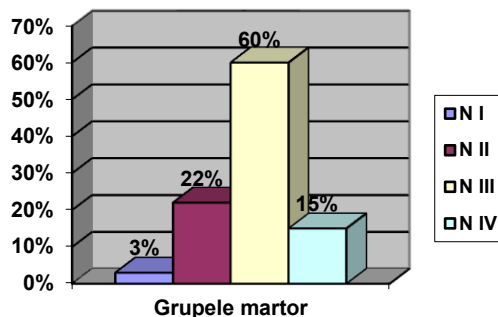
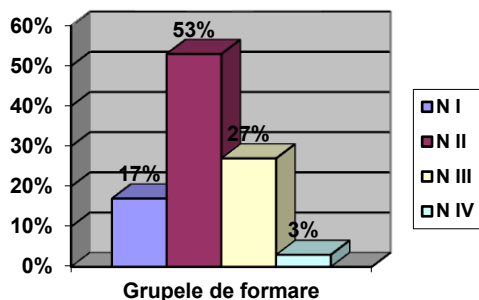


Figura 1.6. **Rezultatele sintetice, faza de control** Grupele de formare  
 Figura 1.7. **Rezultatele sintetice, faza de control** Grupele martor

Rezultatele scot în evidență nivelul mai înalt al competenței de management al eticii 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 1.8., 1.9.

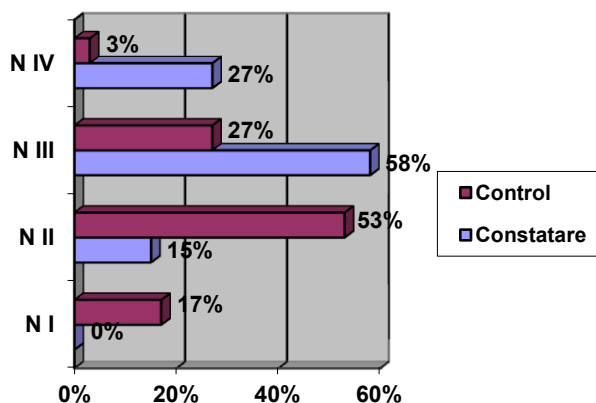
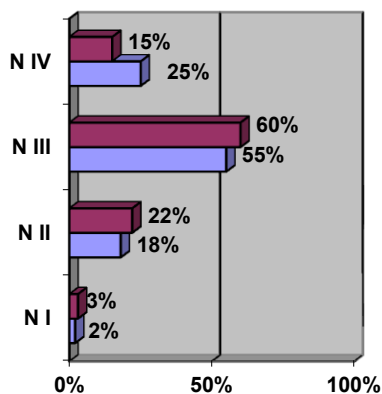


Figura 1.8. **Distribuția rezultatelor finale privind nivelul de formare a competenței ME (grupele martor)**

Figura 1.9. **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 17% numărul managerilor cu N I de formare a competenței ME, cu 38% numărul managerilor cu N II, s-a micșorat cu 31% numărul managerilor cu N III; s-a micșorat cu 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% 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 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 competența de management al eticii, 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.

## 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, bazat 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 [26].
- 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 [26, 28].
- 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* [26, 30].
- 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 [26].
- 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 [27, 28].
- 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 [27].*

- 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; monitorizarea și evaluarea rezultatelor strategiei de dezvoltare a culturii etice; îmbunătățirea continuă a strategiei de dezvoltare a culturii etice [26, 27, 28].
- 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. ANDRIȚCHI, Viorica. *Teoria și metodologia managementului resurselor umane în învățământ*. Chișinău: PRINT-Caro SRL, 2012. 288 p. ISBN 978-9975-56-054-2.
2. 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.
3. ANDRIȚCHI, Viorica. *Valențe ale teoriilor motivării resurselor umane*. În: *Univers Pedagogic*, 2012, nr. 2, pp.3-11. ISSN 1811-5470.
4. AVRAM, Eugen, COOPER, Cary.L. *Psihologie organizațional-managerială. Tendințe actuale*. Iași: Polirom, 2008. 902 p. ISBN 978-973-46-0808-9.

5. AXENTII, Ioana-Aurelia. *Etica pedagogică. Suport de curs*. Cahul, 2012, 270 p. ISBN 978-9975-914-62-8.
6. 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.
7. BULGARU, Maria. *Etica profesională - o necesitate pentru activitatea de succes a specialistului*. În: *Studia Universitatis Moldaviae*, 2018, nr.3 (113), Seria "Științe sociale", pp.29-202. ISSN 1814-3199, ISSN online 2345-1017.
8. CALLO, Tatiana. *Pedagogia practică a atitudinilor*. Chișinău: Litera, 2014, 240 p. ISBN 978-9975-4-340-2.
9. CAPCELEA, Valeriu. *Etica și comportamentul civilizat*. București: Pro Universitaria, 2017, 302 p. ISBN 978-606-26-0640-4.
10. CAPCELEA, Valeriu. *Etica și conduita umană: Manual pentru instituțiile de învățământ superior*. Chișinău: Arc, 2010. 328 p. ISBN 978-9975-61-598-3.
11. 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.
12. 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.
13. 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.
14. CONSTANTINESCU, Mihaela. *Instituționalizarea eticii: mecanisme și instrumente*. București: Editura Universității din București, 2013. 171 p. ISBN 978-606-16-0360-2 I.
15. COZMA, Carmen. *Introducere în aretologie. Mic tratat de etică*. Iași: Editura Universității „Al.I. Cuza”, 2004. 202 p. ISBN 973-9312-86-115.
16. CRĂCIUN, Dan. *Etica în afaceri: o scurtă introducere*. București: ASE, 2005. 358 p. ISBN 973-594-552-5.
17. 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.
18. 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.
19. 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.
20. 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.
21. DIDIER, Julia, *Dicționar de filozofie*. București: Editura Univers Enciclopedic, 1999. 219 p. ISBN 9739243002.
22. 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.
23. 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.
24. GUZGAN, Valentin. *Managementul educațional: Cultura organizațională în unitatea școlară*. Chișinău: Valinex, 2003. 282 p. ISBN 9975-9714-6-6.

25. MANDACANU, Virgil. *Etica pedagogică*. Chișinău: Liceum, 2001. 243 p. ISBN 9975-9635-0-1.
26. 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.
27. 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.
28. MIHĂILESCU, Natalia. *Aspecte manageriale ale eticii la nivel instituțional*. În: *Revista de Științe Socioumane*, 2019, nr.2 (42), pp. 87-94. ISSN 1857-0119.
29. 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.
30. MIHĂILESCU, Natalia. *Valori teoretice ale managementului eticii*. În: *Univers Pedagogic*, 2016, nr.4 (52), p.10-15. ISBN 1815-7041.
31. MUREȘAN, Valentin. *Managementul eticii în organizații*. București: Editura Universității din București, 2009. 349 p. ISBN 978-973-737-657-2.
32. NARIȚA, Ionel. *Etica organizațională*. În: *Saeculum*, Sibiu: Editura Universitatii Lucian Blaga, 2018, nr.46, Issue nr. 2, pp. 37-45. ISSN 1221-2245.
33. 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.
34. 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.
35. PANIS, Aliona. *Drepturi versus libertăți în contextul educației*. În: *Univers Pedagogic*, 2017, nr. 4(56), pp. 3-10. ISSN 1811-5470.
36. 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.
37. PÂSLARU, V., CALLO, T., SILISTRARU, N. *Perspectiva axiologică asupra educației în schimbare*. Chișinău: Print Caro, 2011. 181 p. ISBN 978-9975-56-030-6.
38. *Regulamentul-tip de organizare și funcționare a Consiliului de etică al instituției de învățământ general*. Ordinul MECC nr. 1095 din 30.12.2016.
39. SARBU, Tănase. *Etică: valori și virtuți morale*. Iași: Editura Societății Academice „M.T.Botez”, 2005. 146 p.
40. 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.
41. VIDAM, Teodor. *Dimensiuni ale eticii comunicării și mass-media*. Cluj-Napoca: Casa cărții de știință, 2007. 221 p. ISBN 978-973-133-073-0.
42. JEURISSEN, R. *Future Generations and Business Ethics*. In: *Business Ethics Quarterly*, 2004, 14(1), p. 47–69. ISSN 1052-150X.
43. 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.
44. 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.
45. RITZER G., SMART B. *Handbook of Social Theory*. SAGE Publications, 2003. 552 p. ISBN 0761941878.
46. 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, p.389-402. ISSN 0167-4544.
47. TREVINO, L.K. WEAVER, G. *Managing Ethics in Business Organizations*. Stanford University Press, 2003, 392 p. ISBN 978-0804743761

48. *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>
49. POPOVICI F.-G. *Introducere în problematica discursului moral*[citat: 18.01.2019]. Disponibil: <http://floringeorgepopovici.wordpress.com/2011/10/25/introducere-in-problematicadiscursului-moral>.

**Lista lucrărilor științifice, științifico-metodice și didactice  
ale dnei Mihăilescu Natalia**

➤ **Articole în reviste științifice din Registrul Național al revistelor de profil, Categoria C**

1. ANDRIȚCHI, V., MIHĂILESCU, N. Valori și principii ale managementului eticii în contextul dezvoltării culturii etice în instituția școlară. În: *Univers Pedagogic*. 2019, nr.3 (63), pp101-107. ISSN 1811-5470.
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.
3. MIHĂILESCU, N. Aspecte manageriale ale eticii la nivel instituțional. În: *Revista de Științe Socioumane*. 2019, nr.2 (42), pp. 87-94. ISSN 1857-0119.
4. MIHĂILESCU, N. Dimensiunea etică a competenței profesionale a cadrului didactic. În: *Revista de Științe Socioumane*. 2017, nr.3 (37), pp. 43-52. ISSN 1857-0119.
5. MIHĂILESCU, N. Valori teoretice ale managementului eticii. În: *Univers Pedagogic*. 2016, nr.4 (52), pp.10-15. ISBN 1815-7041.

**Articole în culegeri științifice:**

➤ **culegeri de lucrări conferințelor științifice internaționale**

1. ANDRIȚCHI, V., MIHĂILESCU, N. Climatul organizațional – factor de implementare a curriculumului școlar. În: *Curriculumul școlar: provocări și oportunități de dezvoltare. Conferința Științifică Internațională, 7-8 decem. 2018*, Chișinău: Institutul de Științe ale Educației, 2018, pp. 411-416. ISBN 978-9975-3275-0-3.
2. MIHĂILESCU, N. Tehnologii manageriale pentru promovarea eticii în instituțiile școlare. În: *Perspectivile și problemele integrării în spațiul european al cercetării și educației. Conferința științifică internațională, 7 iunie 2016*, Cahul: Universitatea de Stat "Bogdan Petriceicu Hasdeu", 2016, pp. 197-200. ISBN 978-9975-914-90-1; 978-9975-88-011-4.
3. MIHĂILESCU, N. Climatul etic - factor al motivației și satisfacției profesionale a cadrelor didactice. În: *Institutul de Științe ale Educației: istorie, performanțe, personalități. Conferința științifică internațională, 21 octom. 2016*, Chișinău: Institutul de Științe ale Educației, 2016, pp. 302-305. ISBN 978-9975-48-104-5.
4. MIHĂILESCU, N. Tendințe actuale în dezvoltarea științei manageriale. În: *Școala modernă: Provocări și oportunități. Conferința științifică internațională, 5-7 noiem. 2015*, Chișinău: Institutul de Științe ale Educației, 2015, pp.246-249. ISBN 978-9975-48-100-7.
5. MIHĂILESCU, N. Managementul educațional din perspectiva eticii. În: *Eficientizarea învățământului – vector al politicilor educaționale moderne. Conferința științifică internațională, 11-12 decem. 2014*, Chișinău: Institutul de Științe ale Educației, 2014, pp. 419-426. ISBN 978-9975-48-068-0.

➤ **culegeri de lucrări ale conferințelor științifice naționale**

1. MIHĂILESCU, N. Climatul organizațional etic. În: *Școală, educație, cercetare – de la restricționări ideologice la valori democratice europene. Conferința științifică națională Consacrată Zilei Universității de Stat din Moldova, 2-3 octom. 2014*, Chișinău: Universitatea de Stat din Moldova, 2014, pp.61-62. ISBN 978-9975-71-567-6.

## 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, bazată 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.

**MIHĂILESCU NATALIA**

**MANAGEMENTUL ETICII ÎN INSTITUȚIA ȘCOLARĂ**

**Specialitatea: 531.01. TEORIA GENERALĂ A EDUCAȚIEI**

**Rezumatul tezei de doctor în pedagogie**

<b>Aprobat spre tipar:</b> <b>Hârtie ofset. Tipar ofset.</b> <b>Coli de tipar.:</b>	<b>Formatul hârtiei 60x84 1/16</b> <b>Tiraj ... ex...</b> <b>Comanda nr. ....</b>
---	---

**Denumirea și adresa instituției unde a fost tipărit rezumatul**