

ETHICAL DECISION MAKING IN EDUCATIONAL CONTEXT

Maria Sinaci

Lecturer, PhD, "Vasile Goldiș" Western University of Arad

Abstract: The teachers are daily situation of making ethical decisions in the educational community, in relation to students and administrative level. This article aims to explore the process of ethical decision making in educational context. Firstly, approach the nature and theoretical perspectives of ethical decision. Secondly, we focus on the study of ethical decision-making process. This process is examined in terms of decision-making framework and ethical models. Explore the types of professional ethical dilemmas and the influence it has the code of professional ethics in process of decision making on organizational level.

Keywords: ethics, decision making process, ethical model, dilemma, code of ethics

Luarea deciziilor cu privire la ce este bine sau rău reprezintă una din cele mai importante activități de zi cu zi ale profesorilor. Contextul particular și complexitatea unor situații face adeseori destul de dificilă luarea unei decizii despre ce este corect sau ce este greșit. Etica ne furnizează cadrul și standardele la care să ne raportăm pentru a decide cum ar trebui să acționăm, dar totuși nu toate deciziile care sunt luate pot fi calificate drept decizii etice. De multe ori, deciziile sunt superficiale și luate astfel în mod repetat.

Procesul decizional este atât de important într-o instituție de învățământ, încât succesul acesteia este legat de calitatea și eficiența deciziilor luate la nivelul conducerii, precum și de către șefii de departamente și la nivel individual de către cadrele didactice în managementul grupului de educabili. Calitatea deciziilor etice afectează nu doar performanțele instituției, ci și bunăstarea tuturor celor implicați direct sau indirect în actul educațional: elevi, studenți, părinți, cadre didactice și membri ai comunității locale. Din acest motiv luarea deciziilor este considerat cel mai important proces în cadrul managementului (Gulkan, 2008).

Natura și procesul de luare a deciziei etice

O decizie poate fi definită ca un curs al unei acțiuni ales în mod intenționat dintr-un set de alternative pentru atingerea obiectivelor individuale sau manageriale. Potrivit *Oxford Advanced Learner's Dictionary*, termenul de luare a deciziilor înseamnă - procesul de a decide cu privire la ceva important, mai ales într-un grup de oameni sau într-o organizație. Într-un sens larg și fără a face referire la dimensiunea etică, luarea deciziilor este un proces prin care se face o alegere dintr-o serie de alternative pentru a obține un rezultat dorit (Eisenfur, 2011). Atunci când se încearcă luarea unei bune decizii, persoana în cauză trebuie să cântărească efectele pozitive și negative ale fiecărei opțiuni și să ia în calcul toate alternativele posibile. Pentru ca decizia luată

să fie eficientă, decidentul trebuie să fie capabil de a anticipa rezultatul fiecărei opțiuni și să determine care opțiune este cea mai potrivită pentru situația respectivă. Deciziile sunt eficiente dacă îndeplinesc așteptările și ating scopurile propuse. Dimpotrivă, alegerile care produc rezultate neintenționate și nedorite pentru realizarea scopurilor sunt inefficiente. Pentru a fi eficiente, deciziile ar trebui luate în cheia unor alegeri gândite cu privire la capacitatea de a realiza cele mai relevante obiective, înțelegând diferența între cele pe termen scurt, mediu sau lung.

Luarea deciziilor etice se referă la procesul de evaluare și alegere a alternativelor în conformitate cu anumite principii sau standarde etice. În luarea deciziilor etice este necesar să percepem și să eliminăm opțiunile neetice și să alegem cea mai bună alternativă etică. Deciziile bune sunt și etice și eficiente, ele demonstrează respect, responsabilitate și corectitudine.

Procesul de luare a deciziei implică din partea agentului moral câteva elemente care orientează alegerea făcută spre zona etică. În primul rând agentul ar trebui să aibă abilitatea de a colecta și evalua informațiile, dezvoltând anumite alternative din perspectiva anticipării consecințelor și a riscurilor. De asemenea, este necesar să existe dorința de a face ceea ce este corect, ceea ce trebuie, chiar sub forma unui angajament interior. Un alt element important este consecvența agentului moral de a aplica convingerile sale morale în comportamentul zilnic, astfel încât deciziile etice să nu fie sporadice.

În spațiul educațional, profesorii sunt responsabili pentru propriul comportament și pentru acțiunile desfășurate, având datoria profesională de a contribui la stabilirea unui mediu etic în școli. În acest sens, Starratt (1991) sugera că „liderii educaționali au o responsabilitate morală de a fi proactivi în ceea ce privește crearea unui mediu etic pentru desfășurarea educației” (p.187). Profesorii pot fi adevărate modele de comportament la care să aspire atât educabilii, cât și beneficiarii indirecti. Este importantă promovarea unui climat instituțional etic de către liderii educaționali deoarece astfel contribuie la dezvoltarea morală a membrilor comunității și la îmbunătățirea capacității lor de a face și de a urmări alegerile etice (Johnson, 2004).

Luarea deciziilor etice implică o serie de pași care ar trebui urmați într-o manieră logică. Procesul în sine de luare a deciziei este unul rațional și trebuie urmat astfel încât deciziile să fie raționale și etice, orientate spre rezultatele propuse. Peter Drucker a propus pentru prima oară metoda științifică de luare a deciziilor în cartea sa *The Practice of Management*, publicată în anul 1954.

Drucker a recomandat metoda științifică de luare a deciziilor care, potrivit lui, implică următorii șase pași:

1. Definirea / Identificarea problemei
2. Analiza problemei
3. Dezvoltarea unor soluții alternative
4. Selectarea celei mai bune soluții dintre alternativele disponibile
5. Transformarea deciziei în acțiune
6. Asigurarea feedback-ului pentru urmărire.

Fiecare pas în procesul de luare a deciziilor este important și necesită o atenție adecvată din partea managerilor, și avem în atenție atât managerii de instituții educaționale, cât și profesorii care realizează managementul grupului de educabili. Parcurgerea acestor pași facilitează, dar nu garantează luarea unor decizii corecte. Diferitele avantaje ale procesului de luare a deciziilor sunt ușor accesibile atunci când întregul proces de luare a deciziilor este urmat în mod corespunzător. Deciziile greșite și rapide sunt periculoase. Este evident că diferitele

avantaje ale procesului de luare a deciziilor sunt disponibile numai atunci când deciziile sunt luate urmând procedura de luare a deciziilor într-un mod adecvat.

Cadrul etic în luarea deciziilor

Luarea deciziilor bune necesită o sensibilitate la problemele etice și o metodă pentru a explora aceste aspecte ale unei decizii. Este esențial să avem o metodă de luare a deciziilor etice. Dacă este practică cu regularitate, metoda devine atât de familiară, încât deciziile pot fi luate fără a mai consulta pașii specifici. Din acest motiv uneori afirmăm că avem o anumită „intuiție morală” asupra unei situații, dar nu este recomandabil ca acțiunile noastre să fie luate pe baza acestor intuiții. Potrivit autorilor Strike, Haller și Soltis (2005), deciziile etice pot fi abordate în două moduri, pe baza a două principii: a) principiul maximizării beneficiilor sau b) principiul respectului egal. Cele două principii provin din (a) teoria utilitaristă a lui John Stuart Mill și (b) deontologismul lui Immanuel Kant. Teoriile filosofice cuprind concepții despre bine și rău, corect și greșit, dar o singură teorie nu poate furniza răspunsuri pentru toate situațiile decizionale întâlnite. Din acest motiv în procesul de luare deciziei etice se apelează la mai multe teorii, cel mai frecvent la teoriile utilitariste, deontologice și ale virtuții.

În continuare, pornind de la cele trei teorii etice de bază, ne propunem abordarea a trei cadre care pot ghida procesul de luare a deciziilor etice: consecinționist, deontologist și al virtuții.

a) Cadrul consecinționist

Cadrul consecinționist se bazează pe teoriile utilitariste. Utilitarismul a apărut ca alternativă seculară la etica creștină în ultima jumătate a secolului al XVIII-lea și prima jumătate a secolului al XIX-lea, fiind fondat de Jeremy Bentham și dezvoltat de John Stuart Mill. Utilitarismul etic este o teorie de tip consecinționist, potrivit căreia moralitatea unei acțiuni este determinată de consecințele rezultate pentru toți cei afectați. Premisa utilitaristă are la bază ideea de utilitate prin care totalitatea bunăstării este standardul ultim pentru corect și incorect. La întrebarea „Ce trebuie să fac?”, utilitarismul recurge la enunțarea unui criteriu universal, plecând de la subiectul uman și de la nevoile acestuia. Acest principiu general, căruia ar trebui să i se conformeze toate regulile, este promovarea fericirii. Din perspectiva utilitaristă, faptele nu sunt intrinsec bune sau rele și nu sunt definite prin intențiile care stau la originea lor sau prin scopurile urmărite de agent, ci strict prin efectele produse. O faptă poate fi considerată morală în măsura în care prin consecințele produse maximizează binele, utilitatea, definirea fiind în termeni de fericire sau preferință/ satisfacție pentru un număr cât mai mare de oameni. Acțiunile sunt corecte în măsura în care tind să promoveze fericirea și sunt incorecte în măsura în care tind să producă inversul fericirii. Prin fericire se înțelege plăcerea și absența durerii; prin nefericire, durerea și privarea de plăcere (Mill, 1994). Conform cauzalității, pot fi caracterizate drept bune/rele doar rezultatele unei acțiuni, nu acțiunea în sine.

În cadrul decizional consecinționist ne vom concentra pe efectele viitoare ale posibilelor acțiuni, având în vedere persoanele care vor fi afectate, în mod direct sau indirect. Ne întrebăm ce rezultate sunt de dorit într-o situație dată și luăm în considerare conduita etică ce va obține cele mai bune consecințe.

Din teoria lui J. S. Mill pot fi valorificate în etica pedagogică următoarele idei:

- valorizarea rolului educației și a experiențelor socializatoare în formarea solidarității și diminuarea egoismului;
- exercitarea libertății proprii fără a încălca drepturile celorlalți;

- susținerea respectului față de drepturile celorlalți, în corelație cu responsabilitatea față de propriile obligații;
- încurajarea conduitelor altruiste, prin exigențele principiului celei mai mari fericiri; atenția acordată consecințelor acțiunilor noastre, ținând cont de criterii precum calitate/cantitate/durată/intensitate pentru cât mai mulți agenți morali (Ghiațau, 2013, p. 73).

Un avantaj al acestui cadru etic este abordarea pragmatică, prin concentrarea pe rezultatele unei acțiuni și ajută în situațiile în care mai multe persoane pot beneficia de acțiune, în timp ce altele nu pot. De asemenea, oferă criterii de judecată morală rapidă. De multe ori, modul de alocare a resurselor în școli stabilit prin raționamente utilitariste (Ghiațau, 2013, p. 74). Pe de altă parte, nu este întotdeauna posibil să se prevadă consecințele unei acțiuni, astfel încât unele acțiuni care sunt așteptate să producă consecințe bune, ar putea produce rău unor persoane.

b) Cadrul deontologist

Cadrul deontologist se bazează pe teoriile deontologice care susțin exercitarea datoriei indiferent de condiții și aplicarea unor standarde universale de comportament care să sprijine luarea deciziilor. Acestea sunt teorii non-consecinționiste și a acțiunea morală înseamnă a acționa din datorie. Actul moral are la bază imperativul „trebuie”.

Cel mai de seamă reprezentant al acestui tip de teorii este Kant. În concepția kantiană, oricât de benefice ar fi consecințele faptelor noastre, ele sunt lipsite de orice valoare morală dacă sunt efectele unor gesturi accidentale sau dacă agentul moral le săvârșește din motive și intenții egoiste (Kant, 2007). Justificarea moralității actului este dependentă de intenție și nu de consecințele faptei. Kant a fost preocupat de motivarea acțiunii și a argumentat că doar datorie trebuie să motiveze moralitatea acțiunii. Valoarea morală a actelor noastre depinde, așadar, de intenția de a acționa conform anumitor reguli sau norme care definesc comportamentul etic. Respectarea normei dă valoare faptei. În cazul datoriei morale sentimentul nu este absent, dar nu poate fi acceptat drept călăuză a faptelor, ci trebuie subordonat judecății raționale. Încercând să găsească formula unor judecăți universale, Kant a formulat în lucrarea *Întemeierea metafizicii moravurilor* (1785) imperativul categoric în care sunt enumerate trei condiții care fac dintr-o regulă, o regulă morală:

1. „Acționează numai după acea maximă prin care poți voi totodată, ca ea să devină o lege universală” (II, 31) – principiul legii universale.
2. „Acționează astfel ca să folosești umanitatea atât din persoana ta, cât și din persoana oricui altcuiva de fiecare dată totodată ca scop, niciodată numai ca mijloc” (II, 49) – principiul umanității sau a scopului în sine.
3. „Acționează în așa fel încât voința ta să se poată privi totdeauna ca voință universal legilatoare prin maximele sale” (II, 59) – principiul autonomiei voinței.

În cadrul deontologist ne vom concentra pe datorii pe care le avem într-o situație dată, luând în considerare obligațiile etice și ce nu ar trebui să facem. Conduita etică este definită prin a-ți face întotdeauna datorie și a realiza corect acțiunea.

Ca implicații ale teoriilor deontologice asupra eticii profesionale în mediul educațional, menționăm:

- respectul acordat fiecărei ființe umane ca scop în sine (educabili și beneficiari indirecti);
- delegitimarea tratării omului ca mijloc;
- dezvoltarea talentelor educabililor;
- universalizarea drepturilor și datoriei omului.

Acest cadru decizional etic are avantajul de a crea un sistem de reguli care are așteptări consistente de la toți oamenii; dacă o acțiune este etic corectă sau o datorie este necesară, aceasta s-ar aplica pentru fiecare persoană aflată în aceeași situație. Aceasta încurajează tratarea în mod egal a tuturor oamenilor cu demnitate și respect. Ca limite, ar putea impune acțiuni care sunt cunoscute că ar produce prejudicii, chiar dacă acestea sunt în strictă conformitate cu o regulă morală particulară. De asemenea, nu oferă o modalitate de a rezolva problema conflictului datoriilor și poate fi rigid în aplicarea noțiunii de datorie tuturor, indiferent de situația personală.

c) Cadrul virtuții

În centrul acestor teorii se află ideea formării trăsăturilor pozitive de caracter prin interiorizarea unor virtuți cum sunt cinstea, înțelepciunea, curajul, dreptatea. Virtutea morală este o trăsătură de caracter pozitivă, solidă și constantă, iar a fi virtuos înseamnă a te comporta conform preceptelor morale. În filosofia greacă aceste teorii au fost reprezentate prin Socrate, Platon, Aristotel. Aristotel distinge între virtuțile dianoetice sau intelectuale și virtuțile etice, care țin de caracter. Virtutea este calea de mijloc, între exces și deficit, dar nu un compromis. Aristotel susține importanța conduitei practice și a educației în formarea deprinderilor morale și a caracterului. Pentru că virtutea etică se referă la ansamblul vieții unei persoane, Aristotel precizează că este nevoie de educație și formare, subliniind importanța și rolul modelelor în înțelegerea modului de angajare în deliberarea etică (Aristotel, 2009).

În cadrul virtuții vom încerca să identificăm trăsăturile de caracter (pozitive sau negative) care ne-ar putea motiva într-o situație dată. Se iau în considerare toate părțile experienței umane și rolul lor în deliberarea etică, deoarece se consideră că toate experiențele unei persoane, emoții și gânduri, pot influența dezvoltarea caracterului cuiva. Deoarece are în vedere o varietate de experiențe umane și are în centru caracterul omului, acest cadru decizional nu este deosebit de eficient în a ajuta pe cineva pentru a decide ce măsuri să ia într-o anumită situație sau a stabili normele care vor ghida acțiunile cuiva. De asemenea, pentru că subliniază importanța modelelor și educației pentru comportamentul etic, poate uneori doar consolida normele culturale curente ca standard de comportament etic.

Trebuie remarcat faptul că fiecare cadru decizional are limitele sale: prin concentrarea atenției noastre pe un set de caracteristici, alte caracteristici importante pot fi ascunse. Prin urmare, este important să fim familiarizați cu toate cele trei cadre decizionale pentru a înțelege modul în care acestea sunt legate între ele sau se pot suprapune.

Haas și Malouf (2005) sugerează că o decizie ar putea fi privită ca etică, dacă are următoarele caracteristici:

- (a) decizia este bazată pe principii etice general acceptate;
- (b) acțiunea este justificată de o analiză a principiilor;
- (c) decizia este „universalizabilă”, adică poate fi luată de oricine se află într-o situație similară.

Modele de luare a deciziei etice

Pornind de la modelul propus de Drucker, au fost elaborate mai multe modele decizionale.

a) Modelul decizional bazat pe caracter

Modelul decizional bazat pe caracter este dezvoltat de Josephson Institute of Ethics, și ar putea fi aplicat la multe probleme comune. Aplicarea acestui model de decizie etică implică următoarele etape:

1. Deciziile trebuie să ia în considerare și să reflecte preocuparea pentru interesele și bunăstarea tuturor persoanelor afectate (părți interesate). Principiul de bază propus este Regula de Aur - ajută când se poate, evită răul când poți.

2. Valorile și principiile etice au întotdeauna prioritate față de cele nonetice. Dacă o persoană se confruntă cu o alegere între valori, ar trebui să urmeze principiile etice. Uneori sesizarea diferenței între ceea ce este etic și nonetic poate părea dificilă, mai ales când agenții morali percep un conflict între ceea ce doresc/„au nevoie” și principiile etice care ar putea nega aceste dorințe.

3. Un principiu etic poate fi încălcat numai atunci când este absolut necesar pentru a promova un alt principiu etic care, conform gândirii decidenților, va produce cel mai mare sold pozitiv pe termen lung.

Unele decizii pot solicita o prioritizare și alegerea între valori și principii etice concurente, astfel încât singurele opțiuni viabile solicită sacrificarea unei valori etice pentru o altă valoare etică. Decidentul trebuie să acționeze într-un mod care va crea cea mai mare cantitate de bine și cel mai redus prejudiciu pentru cel mai mare număr de persoane.

b) Modelul decizional etic fundamental

Etape:

1. Expunerea succintă (în ce constă problema)
2. Stabilirea obiectivelor (de ce este o decizie necesară)
3. Generarea alternativelor (potențiale cursuri de acțiune)
4. Consecințele alternativelor
5. Evaluarea consecințelor (dacă sunt pozitive sau negative)
6. Evaluarea conformității consecințelor cu normele, politicile și standardele de conduită
7. Aplicarea testelor etice (care este decizia)
8. Evaluarea (decizia a fost eficientă)

c) Modelul rațional

Teoria clasică de decizie presupune că deciziile luate ar trebui să fie complet raționale, existând o strategie de optimizare prin căutarea celei mai bune alternative posibile pentru a maximiza realizarea scopurilor și obiectivelor. Aceasta înseamnă că deciziile se iau în deplină siguranță: cei care le iau cunosc alternativele și rezultatele și știu care sunt criteriile de decizie. Ei au capacitatea de a face alegerea optimă și apoi să o pună în aplicare (Towler, 2010).

În conformitate cu modelul rațional, Schoenfeld (2011) propune parcurgerea a șase etape în procesul de luare a deciziilor:

1. Identificarea problemei
2. Generarea alternativelor
3. Evaluarea alternativelor
4. Alegerea unei alternative
5. Aplicarea deciziei
6. Evaluarea eficacității deciziei

Observăm că după identificarea problemei, sunt generate soluții alternative la problema respectivă. Acestea sunt evaluate cu atenție și este aleasă cea mai bună alternativă. Avantajul acestui model este că dacă apar dificultăți, în orice stadiu al procesului poate fi efectuată reciclarea. Prin urmare, procesul decizional se prezintă ca o succesiune logică de activități.

Identificarea problemei. Kepner și Tregoe (2005), referindu-se la identificarea problemei, afirmă că este cel mai important pas în luarea deciziei. De altfel, mai mulți autori susțin că modul în care este definită problema afectează calitatea deciziei. Ei sugerează că este de multe ori mai ușor a defini ceea ce nu este problema, decât ceea ce este.

Generarea alternativelor. Odată ce problema a fost identificată, a doua etapă în procesul decizional este generarea unor alternative la respectiva problemă. În dezvoltarea acestor soluții

alternative, trebuie să se specifice obiectivele pe care decidenții speră să le realizeze prin decizia lor.

Evaluarea alternativelor. În evaluarea alternativelor, decidenții trebuie să răspundă la următoarele trei întrebări: (1) „Este alternativa fezabilă?” (2) „Este o alternativă satisfăcătoare?” (3) „Ce impact va avea asupra educabililor?”

Alegerea unei alternative. În această etapă se alege cea mai bună alternativă. Faza de evaluare va fi eliminat unele soluții alternative, dar în majoritatea cazurilor două sau mai multe vor rămâne.

Aplicarea deciziei. După alegerea celei mai bune alternative, urmează punerea în aplicare a deciziei.

Evaluarea eficienței deciziei. Etapa finală a procesului de luare a deciziilor este de a evalua eficacitatea deciziei. Atunci când o decizie de aplicare nu produce rezultatele dorite, există anumite cauze: definirea incorectă a problemei, evaluarea incorectă a alternativelor, și / sau punerea în aplicare. Cea mai comună eroare este o definire neadecvată a problemei.

Dileme etice în procesul de învățământ

Dilema etică a revenit în ultimele decenii în atenția multor filosofi, unii argumentând că dilemele nu sunt conceptual posibil, în timp ce alții susțin contrariul. Într-un sens larg, dilema este descrisă ca situația care va implica un conflict între imperativele morale ale unuia sau mai multor agenți morali, în care ascultarea unui imperativ are ca rezultat încălcarea celui alt (Sinaci, 2014). Referindu-ne la dilemele profesionale în mediul educațional, este cât se poate de clar că au în centru conflictul între două valori, principii sau standarde. Dilemele cu care se confruntă cadrele didactice pot fi foarte variate și ele țin de caracter, experiență, particularitatea instituției educaționale, poziția pe care o ocupă profesorul în colectivul cadrelor didactice și abilitatea de a identifica problemele etice.

Tipuri de dileme etice identificate de M. Bibby în rândul profesorilor (1997):

- Acțiuni incorecte ale superiorilor (minciuna, înșelătoria, accesul la resurse etc.);
- Probleme legate de curriculum;
- Incompetența și acțiunile incorecte ale colegilor (predarea defectuoasă, denigrarea publică a instituției sau persoanelor etc.);
- Probleme legate de confidențialitatea informațiilor;
- Delicte ale educabililor în afara spațiului educațional;
- Intimitatea educabililor și a colectivului de profesori.

Dacă abordăm dilemele profesionale ale profesorilor, acestea pot fi prezentate și sub formă de categorii paradigmatică: adevăr vs. loialitate; individual vs. comunitar; dreptate vs. milă, compasiune.

Soluționarea dilemelor etice profesionale de către educatori se face apelând fie la teorii etice consecinționiste, fie nonconsecinționiste. Studiul realizat de J. Green și K. Walker (2009) evidențiază faptul că în deciziile de intensitate morală ridicată participanții au avut tendința de a apela la o abordare deontologică, adică bazându-și deciziile pe principii și datorii. În cazul problemelor personale, de asemenea au preferat o abordare nonconsecinționistă. Alte tipuri de dileme, cum ar fi deciziile care implică curriculumul, au avut tendința de a urma o cale consecinționistă. În aceste cazuri, au fost luate în considerare consecințele probabile și au decis asupra consecințelor prin raportare la binele comun. La fel, dilemele etice aflate în categoria intensității morale moderate au urmat o abordare consecinționistă.

Concluzii

Luarea deciziilor etice în mediul educațional este un proces deosebit de important care influențează performanțele instituției, calitatea actului didactic și bunăstarea beneficiarilor direcți și indirecți. Modelele de decizie etică elaborate sunt utile, deoarece ghidează agenții morali, dar nu sunt eficiente întotdeauna, un motiv fiind legat de urgența cu care trebuie acționat uneor, iar decidentul nu mai parcurge toți pașii prevăzuți de model. Pe de altă parte, uneori se poate apela la modele decizionale în mai multe etape, în alte situații este utilă abordarea paradigmatică.

Deciziile etice care se iau în mediul educațional trebuie să fie centrate pe bunăstarea copilului și ameliorarea climatului etic. Acestea trebuie să fie fundamentate pe principii etice solide, dar luând în considerare și specificul comunității educaționale. Este evident că nu putem face abstracție de valorile individuale ale profesorului, dar acestea trebuie contextualizate eticii profesionale, astfel încât să formeze un întreg.

BIBLIOGRAPHY

- Aristotel (2009). *Etica nicomahică*. București: Editura Antet.
- Bibby, M. (1997). *Ethics and Education Resesarch*. Australian Association for Research in Education.
- Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper & Brothers.
- Eisenfuhr, F. (2011). *Decision making*. New York, NY: Springer.
- Ghiațău, R. (2013). *Etica profesiei didactice*. Iași: Editura Universității „Al. I. Cuza”.
- Green, J., Walker, K. (2009). „A Contingency Model for Ethical Decision-making by Educational Leaders”. *International Journal of Educational Leadership Preparation*. 4 (4) (October-December).
- Gulkan, M. G. (2008). „Participating the Decision Making Process in Educational Management (The Ministry of National Education Case)”. *World Applied Sciences Journal*. 3 (6),939-944.
- Haas, L.J., Malouf, J.L. (2005). *Keeping Up the Good Work: A Practitioner's Guide to Mental Health Ethics*. Professional Resource Press, 4th Edition.
- Johnson, C.E. (2004). *Meeting the ethical challenges of leadership: Casting light or shadow*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Kant, I. (2007). *Întemeierea metafizicii moravurilor*. Traducere de F. Bogoiu, V. Mureșan, M. Ota, R.G. Pîrvu, Comentariu de V. Mureșan. București: Editura Humanitas.
- Kepner, C. H., & Tregoe, B. B. (2005). *The new rational manager*. (rev. ed.). New York, NY: Kepner-Tregoe.

- Mill, J.S. (1994). *Utilitarismul*. Traducere de V. Mureșan. București: Editura Alternative.
- Schoenfeld, A. H. (2011). *How we think: A theory of goal-oriented decision making and its educational applications*. New York, NY: Routledge.
- Sinaci, M. (2014). *Normativitate și bioetică*. Cluj-Napoca: Editura Presa Universitară Clujeană.
- Singer, P. (2006). *Tratat de etică*. Iași: Editura Polirom.
- Starratt, R.J. (1991). „Building an ethical school: A theory for practice in educational leadership”. *Educational Administration Quarterly*. 27(3), 185–202.
- Strike, K.A., Haller, E.J., & Soltis, J.F. (2005). *The ethics of school administration*. New York: Teachers College Press.
- Towler, M. (2010). *Rational decision making: An introduction*. New York, NY: Wiley.
- <http://www.oxfordlearnersdictionaries.com/> [Accesat 14.04.2017].
- <http://josephsoninstitute.org/> [Accesat 14.04.2017].
- <https://www.brown.edu/academics/science-and-technology-studies/framework-making-ethical-decisions> [Accesat 14.04.2017].