

Model i instrument per a l'anàlisi de l'ètica organitzacional de l'escola

Model and instrument for the analysis of organizational ethics of schools

Sara Colorado Ramírez^a

^a Universitat Autònoma de Barcelona (Barcelona).

A/e: sara.colorado@uab.cat

<https://orcid.org/0000-0002-1171-1866>

Com fer referència a aquest article / How to cite this article:

Colorado, S. (2022). Model i instrument per a l'anàlisi de l'ètica organitzacional de l'escola. *Revista Catalana de Pedagogia*, 22, 33-53. <https://doi.org/10.2436/20.3007.01.179>

Data de recepció de l'article: 31 de gener de 2022

Data d'acceptació de l'article: 15 de març de 2022

Data de publicació de l'article: 2 de novembre de 2022

DOI: <https://doi.org/10.2436/20.3007.01.179>

Resum

Aquesta aportació destaca els resultats més rellevants de l'estudi sobre l'anàlisi dels condicionants (barreres i facilitadors) que promouen el desenvolupament ètic organitzacional de les escoles de Catalunya. La metodologia emprada inclou una revisió literària i bibliogràfica, divuit entrevistes exploratòries, quatre-cents quaranta-dos qüestionaris a direccions escolars, dos grups de discussió i l'aplicació de l'instrument d'autoavaluació CADEO (Qüestionari d'Autoavaluació Institucional per al Desenvolupament Ètic Organitzacional en el Centre Educatiu) en quatre centres educatius. L'objectiu és delimitar teòricament i pràcticament l'objecte d'estudi, conèixer les barreres i els facilitadors per al desenvolupament ètic organitzacional de l'escola i facilitar propostes organitzatives i de gestió per a promoure, des de la direcció escolar, el desenvolupament ètic de la institució educativa. Els resultats i les conclusions apunten la necessitat d'un model i un instrument d'autoavaluació institucional per a l'anàlisi del desenvolupament ètic organitzacional de l'escola i el protocol d'aplicació; que la reflexió ètica ha de convertir-se en un plantejament estratègic en les escoles; que promoure l'ètica organitzacional implica transparència, diàleg, consens i compromís explícit col·lectiu i individual; que el paper de la direcció escolar és clau i fonamental; que calen espais de diàleg i reflexió institucionals; la delimitació compartida dels valors ètics institucionals;

formació ètica i moral, i el plantejament d'una avaluació sistemàtica amb criteris ètics.

Paraules clau

Autoavaluació institucional, direcció escolar, escola, ètica organitzacional, moral, organització escolar.

Abstract

This paper highlights the most significant results of the study on the analysis of the conditions (barriers and facilitators) that promote the ethical and organizational development of schools in Catalonia. The methodology includes a literary and bibliographic review, 18 exploratory interviews, 442 questionnaires to school principals, two focus groups and the application in four schools of the CADEO (Institutional self-evaluation questionnaire for the organizational ethics development in educational centers) self-assessment instrument. The objective is to delimit theoretically and practically the object of study, to know about the barriers and facilitators for the ethical organizational development of schools, and to facilitate organizational and management proposals to promote, from school governance, the ethical development of educational institutions. The results and conclusions shed light on the need of a model and instrument of institutional self-assessment for the analysis of the organizational ethical development of schools and the protocol of application, and they show that ethical reflection must become a strategic approach in schools. Likewise, they make it clear that the promotion of organizational ethics involves transparency, dialogue, and consensus; that there must be explicit collective and individual commitment; and that the role of school leadership is of fundamental importance. Spaces are required for institutional dialogue and reflection, the shared delimitation of institutional ethical values is necessary, ethical and moral training is needed, and a systematic evaluation should be approached with ethical criteria.

Keywords

Institutional self-assessment, school governance, schools, organizational ethics, morals, school organization.

1. Introducció

L'ètica organitzacional és un repte per a aquelles escoles que volen adaptar-se i donar resposta a l'entorn globalitzat, canviant, plural, líquid, relativista i cada cop més preocupat pels temes socials com l'actual. Les escoles han de respectar les seves finalitats educatives i socials, però també han de promoure pràctiques innovadores que garanteixin la pràctica col·lectiva, reflexiva i respectuosa de l'ètica institucional a partir de la gestió de l'ètica organitzacional.

Els conflictes i els dilemes ètics als centres educatius són quelcom que es dona diàriament a les institucions educatives. Es donen en els processos de matriculació, en la selecció de la metodologia d'ensenyament-aprenentatge, en la presa de decisions, en les relacions interpersonals, en el sistema d'avaluació, etcètera.

La comunitat educativa, cada cop més, planteja el valor i la importància de crear i delimitar espais temporals i físics per a la reflexió sobre la seva pràctica educativa i social a l'escola. L'equip educatiu es troba, diàriament, amb multitud de conflictes de valors i normes davant els quals la comunitat educativa li demana actuar amb responsabilitat social. En aquest sentit, un element de debat actual és pensar les possibilitats i limitacions que té atendre a criteris ètics en les escoles, a l'hora d'actuar institucionalment (Colorado, 2020, 2021; Vázquez, 2013).

L'ètica organitzacional és el caràcter (saber fer) de l'escola que es crea en la pràctica i que respon a la seva axiologia institucional fruit del consens, el diàleg, la reflexió o l'autoreflexió sobre la institució educativa i els seus membres; sobre la seva finalitat i missió; sobre els valors mínims i màxims que caracteritzen la comunitat educativa i l'entorn, etc. És a dir, l'ètica organitzacional guia l'escola cap a un comportament virtuós i correcte (Colorado, 2020) i, per tant, suposa plantejar-se les conseqüències del que fa, anticipant-se i prenent decisions en funció del futur (Delcán Zambudio, 2018; García-Marzá, 2017).

L'escola és un subjecte ètic que té capacitat per a actuar atenent a principis ètics i morals (Arráez, 2015). Els seus plantejaments morals i la seva actuació ètica es projecta en els desafiaments als quals ha de donar resposta, reimaginant la seva realitat desitjable; reorganitzant les seves maneres de fer, amb la cerca de consensos a partir de valors compartits i visions properes a la comunitat educativa (Colorado, 2020; UNESCO, 2020).

L'objectiu general de la recerca és analitzar els factors condicionants (barreres i facilitadors) per al desenvolupament ètic organitzacional de l'escola amb els quals es pot trobar la direcció escolar. Més concretament, es delimiten diferents objectius específics:

- Comprendre els principals elements teòrics i pràctics de l'ètica organitzacional de l'escola.
- Dissenyar un model d'estadis per al desenvolupament ètic organitzacional de l'escola.
- Proposar un instrument d'autoavaluació institucional per a identificar barreres i facilitadors del desenvolupament ètic organitzacional de l'escola.
- Delimitar accions concretes per a promoure i millorar, des de la direcció escolar, l'ètica organitzacional de l'escola.

El desenvolupament ètic organitzacional és un procés global que porta la institució educativa a la millora en tots els nivells i esferes institucionals. La transformació que es promou i es busca amb aquest procés requereix la planificació, implicació, transparència i confiança de la comunitat educativa (Esteban Bara, 2016; García-Marzá, 2017; González Esteban, 2016), i també el compromís explícit i clar de la direcció escolar i de les administracions educatives (Guerrero et al., 2019; Guillén, 2017; Melé, 2015; Osorio i Rodríguez, 2018).

2. Material i mètodes

La recerca és un estudi mixt seqüencial QUAL->quan, que combina la metodologia qualitativa i quantitativa, de manera que la fase exploratòria qualitativa inicial permet complementar la fase quantitativa posterior. L'estudi comprèn un seguit de fases que impliquen una relació de finalitats, objectius, instruments, informants i resultats. Tot seguit es caracteritzen cadascuna de les fases:

- Fase exploratòria per a l'aproximació i l'exploració de l'objecte d'estudi, que inclou la realització de divuit entrevistes exploratòries des de gener a març de 2018. L'objectiu d'aquesta fase és delimitar teòricament i pràcticament l'objecte d'estudi, la concreció de les competències professionals clau de la direcció escolar i la delimitació de propostes organitzatives per a la promoció del desenvolupament ètic de l'escola.
- Fase de definició i contrastació, en la qual es concreta la informació teòrica i de caràcter pràctic recollida durant l'estudi previ (Colorado, 2015), es fa la revisió teòrica de models, teories i processos de desenvolupament ètic organitzacional i de les entrevistes exploratòries, i s'aplica un qüestionari adreçat a les direccions escolars durant els mesos d'abril i maig de 2019. Com a resultat d'aquesta fase es planteja la presentació d'una proposta de model inicial d'estadis per al desenvolupament de l'ètica organitzacional de les escoles.
- Fase de contrastació, en què es valida el model inicial d'estadis per al desenvolupament de l'ètica organitzacional i es busca vincular totes les característiques organitzatives i processals de la direcció escolar i la institució educativa com a èxit o fracàs de la promoció de l'ètica organitzacional. Es fan dos grups de discussió durant els mesos de novembre i desembre de 2019. En aquest cas, es busca analitzar conjuntament el contingut dels grups de discussió per a la cerca de similituds i propostes de millora respecte al model i l'instrument d'autoavaluació institucional per al desenvolupament ètic organitzacional (CADEO).
- Fase d'aplicació, en la qual es valida a la pràctica l'instrument inicial d'autoavaluació institucional CADEO. L'instrument s'aplica a quatre escoles, les quals validen d'una manera pràctica l'instrument inicial d'autoavaluació institucional per al desenvolupament ètic organitzacional (CADEO) creat a partir de les dades recollides en les fases anteriors. Es tracta d'analitzar la univocitat i traçabilitat de l'instrument per a la seva aplicació en els contextos educatius.
- Fase de conclusions, en la qual amb les dades recollides i la seva anàlisi es proposa un model d'estadis per al desenvolupament ètic organitzacional de les escoles, un instrument d'autoavaluació institucional i el seu protocol d'aplicació.

La mostra de les entrevistes exploratòries és no probabilística, intencional i causal. Per tal d'oferir rigorositat i credibilitat a la recerca i als resultats s'han triangulat els informants. Es va comptar amb nou direccions escolars, set experts en ètica organitzacional i dos inspectors d'educació.

El qüestionari compta amb una mostra probabilística per conglomerats a partir de les dades facilitades pel Departament d'Educació de la Generalitat de Catalunya del curs 2018-2019. Les escoles participants són centres que tenen el segon cicle d'educació

infantil i l'etapa de primària. També es va considerar la mida i la titularitat del centre educatiu. La població d'estudi va ser de 2.302 escoles a Catalunya, amb un marge d'error mostral del 5 % i una confiança del 95,5 %, i es van obtenir un total de 442 respostes, que es van considerar representatives de la població i significatives estadísticament.

En els grups de discussió la mostra és no probabilística i intencional. En el primer grup, hi han participat sis direccions escolars d'escoles de diferents mides, titularitat i entorn escolar, i en el segon grup de discussió, un total de cinc experts; concretament, experts en organització i gestió de centres educatius, ètica aplicada i ètica organitzacional.

Les escoles en les quals s'aplica l'instrument inicial d'autoavaluació institucional són escoles escollides intencionalment. En aquest cas, es va considerar la titularitat i la mida del centre educatiu i la mida del municipi on es troben (Muñoz, 2011). Hi van participar tres escoles públiques (dues escoles de dues línies i una escola d'una-dues línies) i una escola concertada d'una línia.

Per al desenvolupament de les entrevistes exploratòries es van confeccionar dos guions diferenciats: un per a les direccions escolars i l'altre per a informants externs al context escolar (set experts en ètica organitzacional i dos inspectors d'educació). Els guions previs van ser validats per deu jutges teòrics i pràctics considerant la univocitat, la pertinència i la importància de les preguntes plantejades. Les entrevistes són estructurades, directives, de recerca, individuals i centrades en les persones entrevistades i en les seves funcions en l'organització que representen, amb coneixement i experiència en l'objecte d'estudi (Flick, 2004).

L'anàlisi de les dades de les entrevistes exploratòries s'ha fet amb el Software MAXQDA a través d'una matriu de codificació del contingut que va permetre delimitar 138 codis i 1.934 unitats semàntiques. Per a l'anàlisi es va fer ús d'una matriu que cercava, de cadascun dels interrogants, les similituds, les diferències i les propostes de millora entre els grups d'informants (direccions escolars i experts externs al context escolar) i entre els informants del mateix grup.

El qüestionari inicial el van validar dotze jutges pràctics i teòrics d'acord amb els criteris d'univocitat, importància i pertinència; també, i en una segona fase de validació, es va fer una petita prova pilot d'aplicació en tres direccions escolars. Finalment, va ser enviat en suport digital a les 2.302 escoles de Catalunya considerant el calendari escolar. L'anàlisi descriptiva i factorial de les dades del qüestionari s'ha fet mitjançant el Software SPSS.

En els dos grups de discussió s'ha aplicat el mateix guió per a les dues sessions. En aquest cas, es busca la validació teòrica i pràctica del model, l'instrument i el protocol inicial, així com millorar i aprofundir en la traçabilitat, el sentit i la terminologia del model i l'aplicabilitat, la univocitat i la traçabilitat de l'instrument i el protocol. També, l'instrument es va validar a la pràctica en quatre centres educatius.

Per a l'anàlisi del contingut de les dades dels dos grups de discussió i la validació pràctica de l'instrument s'ha dissenyat una matriu de similituds i propostes de millora per a cadascuna de les preguntes plantejades al guió. I s'ha decidit comparar les respostes entre els grups de participants i entre els participants del mateix grup.

En síntesi, les fases de l'estudi, la instrumentalització i la mostra es poden esquematitzar de la manera que mostra la taula 1:

TAULA 1

Descripció de les fases de l'estudi, instrumentalització i mostra

Fases de l'estudi	Exploràtoria	Definició i concreció	Contrastació	Aplicació
Instrumentalització	Entrevista exploratòria	Qüestionari	Grups de discussió	Instrument CADEO
Directors	9	442	6	4
Experts en ètica organitzacional	7		2	
Informants	Inspecció educativa	2		
	Experts en didàctica i organització escolar (DIOE)		3	

FONT: Elaboració pròpia.

3. Resultats

Els resultats obtinguts més significatius s'agrupen en quatre tòpics: la caracterització de l'ètica organitzacional de l'escola, els condicionants per a la promoció de l'ètica organitzacional, el paper de la direcció escolar i el desenvolupament ètic organitzacional de l'escola.

Convé aclarir que per a preservar l'anonimat i identificar l'informant i les dades ràpidament, les entrevistes exploratòries s'han codificat amb una «E» (*d'entrevista*) i un número de l'1 al 18 en funció de l'informant. També, s'identifica la pàgina en la qual es pot trobar el text referenciat. Tot seguit, es comenten les respostes més significatives dels entrevistats en les entrevistes exploratòries.

En primer lloc, les entrevistes exploratòries apunten que l'ètica organitzacional és el procés, el mitjà i un conjunt d'accions que permeten pensar i dialogar coordinadament per a prendre decisions compartides en relació amb com actuar institucionalment. Cal entendre-la, per tant, com quelcom particular i únic en cada realitat educativa.

L'ètica organitzacional permet pensar i valorar la coherència entre la teoria i la pràctica, és a dir, entre l'ideari institucional i la seva actuació. La qualitat ètica organitzacional de l'escola ha d'inferir-se de l'actuació i a partir de l'observació del funcionament institucional, de les relacions interpersonals, del comportament de l'escola i de la comunitat educativa:

L'ètica és la cristallització dels valors en la vida quotidiana de l'escola i en la manera de funcionar de l'escola. És a dir, de quina manera els valors es fan conductes, polítiques, maneres de treballar. I, per tant, la traducció d'aquestes idees en pràctiques institucionals, en formes institucionals o en formes de relació també. I això seria una manera de veure-ho. (E2, p. 7)

En les entrevistes es parla de l'ètica organitzacional com el caràcter de l'escola, és a dir, l'escola és un subjecte ètic que construeix el seu caràcter en la pràctica. Aquest plantejament enllaça amb la idea de delimitació col·lectiva de l'ètica organitzacional, que ha de ser compartida, reflexionada conjuntament, construïda a partir de la participació de la comunitat educativa i fonamentada en la comunicació, la veracitat i la cerca del bé comú i del desenvolupament ple:

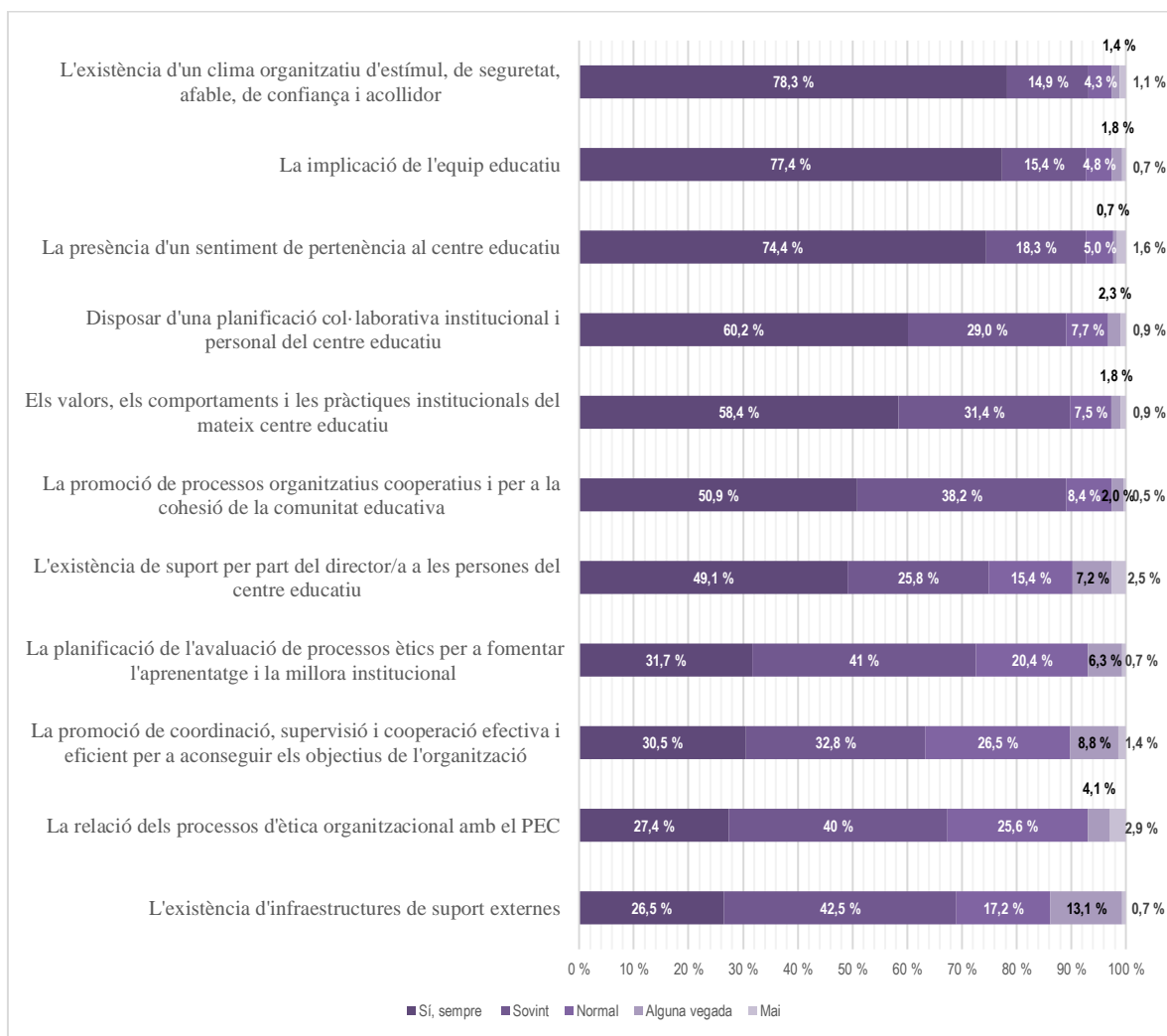
Jo la descriuria com el conjunt de directrius, consensos, polítiques que permeten a una organització aconseguir la seva missió de manera coordinada. Entenent que l'organització ha de respondre a les accions com a entitat, més enllà de la suma dels individus que la componen. Això requereix institucionalitzar espais on es pensi, se la institucionalitzi, es promogui (E4, p. 7)

La qualitat ètica de l'escola pot desaparèixer per la mala praxi institucional, pel pas del temps o pel fet de no practicar l'ètica organitzacional. És fonamental plantejar en les institucions educatives el respecte i els processos d'avaluació sistemàtics a partir d'indicadors i criteris ètics institucionals. En aquest sentit, el desenvolupament ètic organitzacional implica discutir, delimitar, avaluar i consensuar conjuntament tant la dimensió micro (persona) com la meso (escola) i la macro (entorn) de la institució educativa.

Si ens centrem en els condicionants per a la promoció de l'ètica organitzacional, podem dir que, pel que fa als facilitadors organitzatius del desenvolupament ètic (vegeu la figura 1), es va destacar el paper fonamental de l'equip directiu. En aquest cas, s'assenyala que això és possible si es dona una coordinació real; un suport en l'estil de direcció pedagògica; un lideratge distribuït; l'existència de recursos, suport extern i un projecte educatiu de centre compartit amb tota la comunitat escolar; l'existència de processos d'avaluació; un clima positiu a l'escola, i el compromís explícit de la direcció escolar.

FIGURA 1

*Distribució de les respostes en relació amb els facilitadors organitzatius
per al desenvolupament ètic organitzacional*

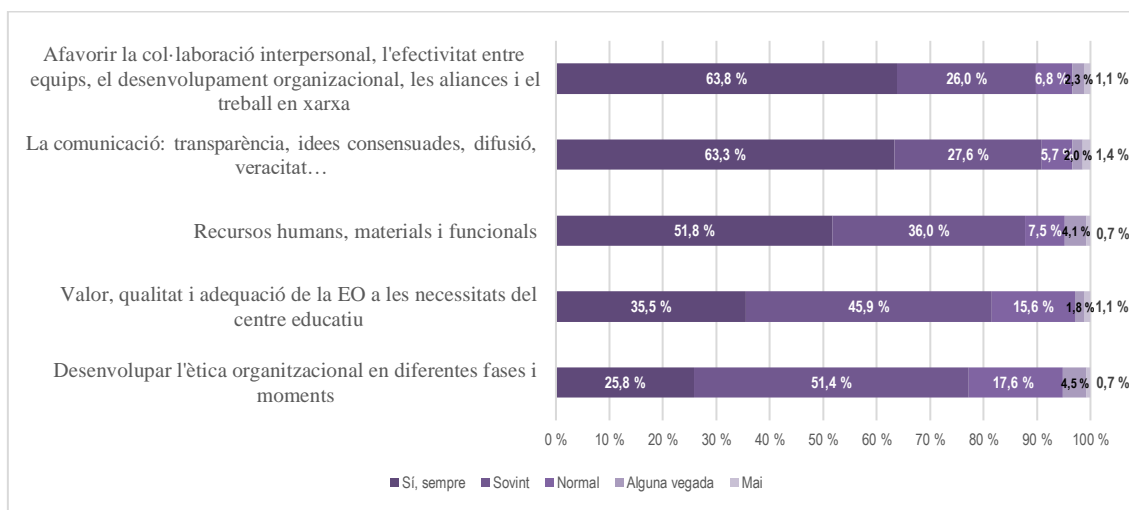


FONT: Colorado (2020, p. 423).

Respecte als facilitadors relatius al procés (vegeu la figura 2), es va apuntar la importància d'oferir processos organitzatius de col·laboració interpersonal, de l'efectivitat en els equips de treball, del desenvolupament organitzacional, de la comunicació, la transparència, la difusió i la veracitat com a condicionants que «sempre» o «sovint» faciliten els processos de desenvolupament ètic organitzacional als centres educatius; i també, com ja passava amb els facilitadors organitzatius, de disposar d'una planificació, una avaluació i un projecte educatiu amb els objectius reals, únics i compartits.

FIGURA 2

Distribució de les respostes en relació amb els facilitadors relatius al procés per al desenvolupament ètic organitzacional



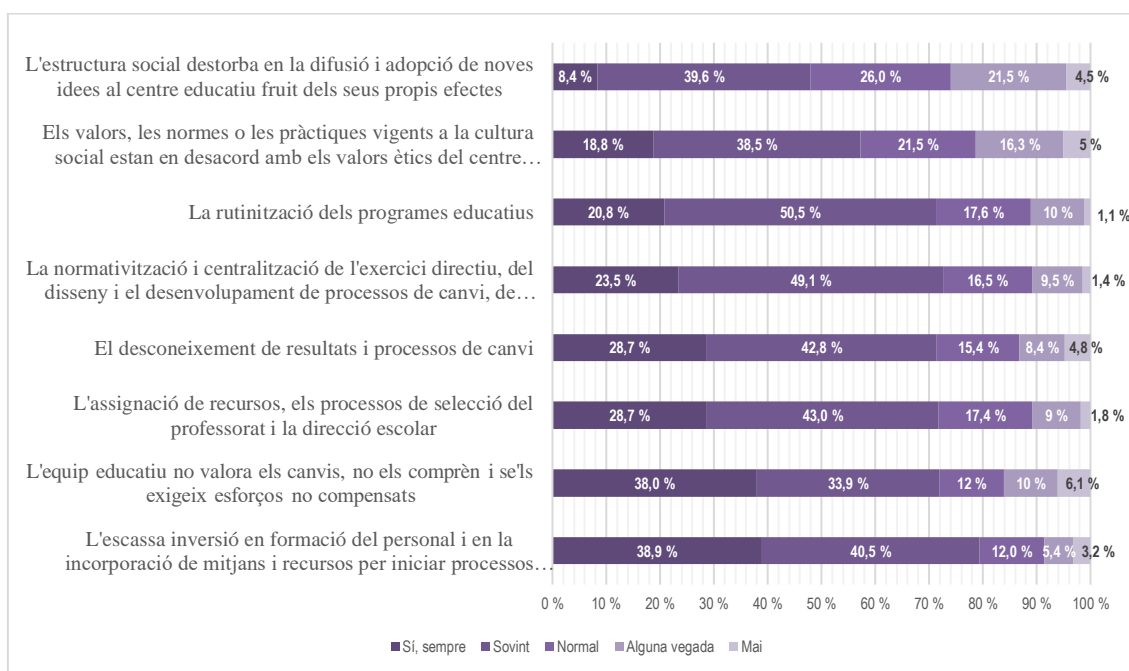
FONT: Colorado (2020, p. 424).

Les barreres de grups i centres educatius que més es van enumerar com a condicionants per a la promoció de l'ètica organitzacional són: la qualitat i la tipologia de les relacions interpersonals; la insatisfacció grupal; la mobilitat, la inestabilitat i les característiques contractuals del professorat; el desconeixement per part de la comunitat escolar de la història institucional i del projecte educatiu de centre; la inactivitat de l'equip directiu davant de comportaments deshonestos de la comunitat escolar; la manca d'implicació; el treball contra rellotge, i l'excés de demandes burocràtiques.

En les barreres relacionades amb el sistema socioeducatiu (vegeu la figura 3), els enquestats van plantejar, principalment, la manca d'autonomia real dels centres educatius; l'absència i l'aïllament de la direcció escolar per obligacions de representació institucional i exigències administratives; la recerca de la uniformitat des de l'Administració educativa a les escoles públiques; el qüestionament continuat de la funció social i educativa de l'escola i dels mestres, i l'existència en el context social i econòmic de valors socials dominants que contradiuen o xoquen amb els valors que es treballen i es promouen a l'escola.

FIGURA 3

*Distribució de les respostes en relació amb les barreres socioeducatives
per al desenvolupament ètic organitzacional*



FONT: Colorado (2020, p. 428).

En aquesta tipologia de barreres, a diferència de les dades recollides a les entrevistes exploratòries, els informants han considerat que, en la promoció de l'ètica organitzacional del centre educatiu, condicionen més les barreres del sistema educatiu que no les barreres socials.

Pel que fa a la direcció escolar que busca promoure l'ètica organitzacional, es caracteritza per tenir bon humor, ser exemple i model d'un comportament ètic, ser honesta, flexible a noves idees i plantejaments, i estar compromesa amb la temàtica, amb l'escola i amb la comunitat. Aquestes, entre altres característiques, són els aspectes més reiterats en l'aproximació qualitativa realitzada. «Si el teu estil de direcció és molt directiu i no deixes espais per compartir ni per opinar, això crea una determinada manera de fer a l'organització» (E15, p. 41).

És clau pensar i promoure el desenvolupament ètic, perquè el desconeixement de la realitat institucional pot minimitzar i condicionar els canvis que es vulguin iniciar a l'escola. D'aquí que la comunitat escolar tingui la responsabilitat de considerar i prendre consciència del fet que els valors institucionals són elements difícils d'aconseguir i promoure, i que la història institucional i la falta d'exemplaritat de la mateixa organització són factors que poden fer que la direcció escolar s'inhibeixi de plantejar-se la promoció de pràctiques ètiques organitzacionals. «La cultura de l'escola. A l'escola de vegades hi ha coses fetes, idees o pràctiques que són habituals, i quan vols fer un canvi o una innovació, això de vegades et costa» (E15, p. 57).

Les funcions que ha de desplegar una direcció escolar compromesa amb el desenvolupament ètic a l'escola, molt vinculades a la necessitat d'un lideratge pedagògic assenyalat a l'estudi quantitatiu, es refereixen principalment a:

- 1) La direcció de personal: selecció, incentivació, motivació del personal, mediació i gestió positiva de conflictes.
- 2) L'organització i el funcionament: planificació, reflexió institucional, assegurar estructures formals i informals.
- 3) La relació amb la comunitat educativa: accessibilitat, resolució, cerca de complicitats.
- 4) Un lideratge basat en el diàleg, el consens i que potencia la comunicació, la innovació i la implicació de tota la comunitat educativa.

S'apunta que el lideratge distribuït i pedagògic seria el més adequat i encertat per a aquests plantejaments:

Aquest director té excel·lència, té la característica de saber treballar en equip. Parlem d'un lideratge distribuït, que no és un lideratge repartit, de repartir funcions, sinó tenir la capacitat que els que hi treballen, sentin que hi compten. (E9, p. 20)

Les competències fonamentals per a la promoció de l'ètica organitzacional són les relacionades amb l'habilitat directiva i la gestió de grups, la planificació, el control i la qualitat del currículum, la gestió i la direcció escolar i el lideratge.

Per acabar, pel que fa al desenvolupament ètic organitzacional de l'escola, és important considerar que les institucions educatives són un sistema obert en què els canvis interns que experimenten tenen impacte en l'entorn i viceversa. Per això és important establir espais estructurals i temporals que permetin una reflexió institucional sobre el seu desenvolupament ètic.

Els centres educatius, com a ascensor social, permeten democratitzar oportunitats d'èxit i transformar el context si actuen de manera equitativa, transparent, sostenible, inclusiva i amb compromís ètic i social. El desenvolupament ètic organitzacional de l'escola implica identificar i considerar una relació de condicionants que el poden facilitar o inhibir. La valoració i l'avaluació de l'ètica organitzacional impliquen una reflexió intrínseca que permet establir, a partir de les necessitats, el comportament institucional que cal assumir per a aconseguir els objectius.

L'estudi empíric conclou en aquest sentit que els plantejaments ètics a les institucions educatives impliquen comunicar de manera clara el valor que ofereix promoure processos de gestió ètica a l'escola; concretar i delimitar teòricament i pràcticament els valors institucionals en els plantejaments; considerar que el desenvolupament ètic també implica plantejar-se polítiques de desenvolupament professional i personal dels membres de l'organització, i prendre consciència de la responsabilitat social individual, col·lectiva i institucional. Altres propostes pràctiques són la promoció de polítiques de formació sobre l'objecte d'estudi; l'establiment d'espais de diàleg, i la reflexió ètica, com les comissions ètiques escolars o les comissions de convivència als centres escolars.

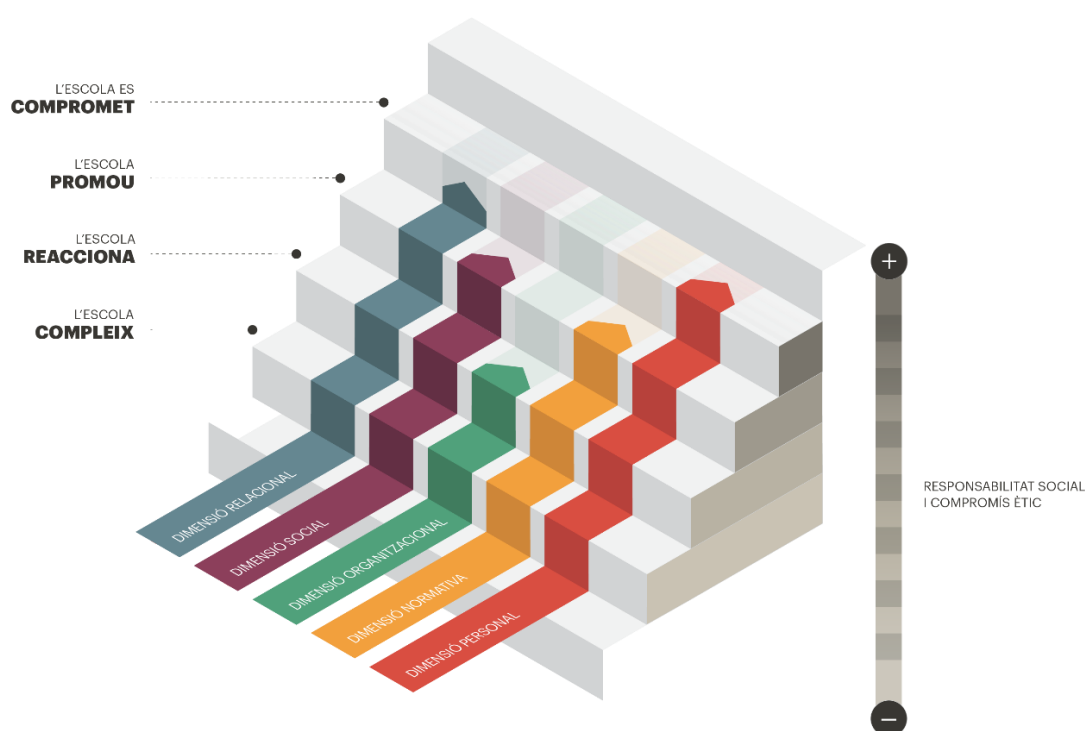
Considerant que l'ètica organitzacional és un procés de construcció, un saber pràctic i no només una qüestió normativa, institucional i curricular, els resultats apunten la necessitat de reflexionar sobre la qualitat ètica de les accions tutorial, les relacions que es donen entre l'escola i els agents externs al centre educatiu, la relació i la participació de les famílies i els plans d'acollida, entre altres qüestions.

L'escola, pel seu objectiu educatiu i de transformació social, ha de comprometre's amb l'anàlisi constant de les seves actuacions, de les actuacions amb la comunitat educativa i dels efectes socials i educatius dels seus comportaments i decisions. Per això, com a resultat de la recerca també es proposa un model d'estadis per al desenvolupament ètic organitzacional dels centres educatius.

El model d'estadis per al desenvolupament ètic organitzacional (vegeu la figura 4) busca representar procediments i processos per a proposar línies d'actuació pràctica amb relació al desenvolupament ètic dels centres educatius. Aquest model és una eina que permet comprendre i avaluar inicialment el nivell ètic de l'escola a partir de l'actuació institucional, educativa i de la direcció escolar.

FIGURA 4

Model d'estadis per al desenvolupament ètic organitzacional dels centres educatius (DEOCE)



FONT: Colorado (2020, p. 450).

El model és d'interès per a aquelles escoles que vulguin millorar la seva ètica organitzacional i que tinguin en compte que, com a institucions educatives, promouen valors institucionals, actuen donant resposta a aquests valors i prenen decisions que comporten decisions ètiques, i que les seves decisions tenen un impacte organitzacional i social.

Des d'una perspectiva descriptiva i analítica, el desenvolupament ètic de les escoles es pot moure entre diferents estadis. Aquest trànsit entre estadis es representa en forma d'escala per a identificar que l'estadi superior, l'escola compromesa socialment, assumeix l'anterior, l'escola promou, i així successivament. També, la gradació dels colors entre estadis identifica que una escola pot trobar-se entre diversos estadis en funció de certes variables.

El model mostra que els estadis també estan integrats i influenciats per la relació de diverses dimensions que es poden trobar més o menys properes a un estadi o a un altre de desenvolupament ètic. Les dimensions són:

- Dimensió personal: es tracta de la persona com a individu, el seu rol a l'organització, les claus del seu comportament i les dinàmiques de la seva relació amb altres institucions o àmbits de l'organització.
- Dimensió organitzacional: es tracta de totes aquelles qüestions organitzatives, de gestió i funcionament institucionals concretades en les polítiques, els procediments, l'estructura organitzativa, els plantejaments institucionals existents per a la presa de decisions i l'actuació i el comportament organitzatiu.
- Dimensió normativa: es tracta de la relació de normativa que inclou les lleis, les normes i els decrets que regeixen i que marquen les obligacions de l'organització, i també el comportament institucional i l'eticitat social.
- Dimensió relacional: es tracta de la col·lectivitat i està integrada per la comunitat educativa. En aquest cas, inclou el compromís institucional, les relacions interpersonals basades en el respecte i la confiança mútua de tots els membres de l'escola.
- Dimensió social: es tracta de la dimensió externa a l'organització, però que interacciona amb la institució educativa. Són variables com els valors socials dominants, les qüestions mediambientals, econòmiques i polítiques que graviten sobre el sistema socioeducatiu, sobre la institució educativa mateixa i sobre els professionals.

Per acabar, en l'anàlisi de la qualitat ètica de l'escola, també es considera la presència en més o menys grau de compromís de la institució educativa amb els plantejaments ètics i el seu nivell de responsabilitat social.

En resum, la caracterització teoricopràctica de cadascun dels estadis es pot consultar a la taula 2:

TAULA 2

Caracterització dels estadis de DEOCE

Estadis de DEOCE	Caracterització
L'escola compleix	És una escola reactiva, que busca exclusivament respondre a les exigències normatives i socials establertes. La gestió de l'ètica organitzacional és esporàdica i informal i es produeix en situacions concretes.
L'escola reacciona	L'escola reacciona més o menys voluntàriament davant les demandes socials. Té un paper molt més actiu que en l'estadi anterior. Hi ha la missió de respondre més enllà de la normativa als requeriments ètics i socials; es registra una delimitació i concreció institucional dels valors i principis organitzatius, i hi ha un projecte comú desitjat per la comunitat educativa.
L'escola promou	A l'escola es donen processos ètics organitzacionals. L'ètica impregna les accions i els comportaments institucionals. Es practiquen i cristal·litzen els valors ètics institucionals. Els valors estan explicitats, consensuats i compartits per tota la comunitat educativa. Hi ha plantejaments més racionals, s'incorporen judicis morals i criteris de racionalitat ètica en la presa de decisions i en la gestió escolar.
L'escola es compromet	L'escola mostra el màxim compromís ètic i és proactiva. Comparteix públicament tota la seva activitat educativa i institucional i estableix xarxes amb altres centres educatius i institucions. Està al servei de la societat i la comunitat, busca contribuir al bé comú i general i al ple desenvolupament de les persones de l'organització.

FONT: Colorado (2021, p. 49).

Per a l'anàlisi interna i externa del desenvolupament ètic organitzacional de l'escola és fonamental, en la línia del que s'ha explicat en el marc teòric, la participació de l'equip educatiu i de la direcció escolar. Aquest plantejament permet a la direcció escolar conèixer i orientar la seva pràctica directiva i els processos organitzatius per millorar la qualitat ètica de l'escola.

La recerca també planteja un segon producte per a complementar i acompanyar l'anàlisi institucional. En aquest cas, el protocol d'aplicació (vegeu la figura 5) és una eina perquè les persones de la comunitat escolar i les escoles que decideixin fer-la servir disposin d'una sèrie d'orientacions per a aplicar-les, utilitzar-les i interpretar-ne els resultats. En la línia de la recerca, el protocol facilita la comunicació entre les persones i en l'organització educativa.

FIGURA 5

Fases de l'aplicació del model d'estadis per al DEOCE



FONT: Colorado (2021, p. 460).

El protocol d'aplicació compta amb cinc fases (vegeu la figura 5) i desenvolupa en profunditat els passos que cal seguir per a fer l'autoavaluació institucional plantejada a la recerca a través de l'instrument d'autoavaluació institucional CADEO. En aquest cas, es planteja que el compromís públic i compartit és fonamental per al desenvolupament de plantejaments ètics organitzacionals a l'escola, però no suficient. Calen, a més, les estructures, l'anàlisi de la realitat organitzativa, la creació de documentació institucional que normativitzi, inicialment, les qüestions ètiques, i de planificació, posada en marxa i avaluació de les actuacions dirigides a la promoció de l'ètica organitzacional.

Per aquesta raó, el protocol (Colorado, 2020, p. 460) planteja les fases següents:

- 1) Fase de motivació i sensibilització per a promoure la confiança, la transparència, el compromís i la implicació de la comunitat educativa.
- 2) Fase de reflexió institucional per a crear un compromís compartit i real entre les persones del centre educatiu, alinear l'actuació institucional, superar barreres i evitar contradiccions.
- 3) Fase d'autoavaluació diagnòstica per a l'anàlisi intern amb l'instrument d'autoavaluació institucional CADEO i per a l'extern amb criteris ètics dels processos de gestió i organització, de presa de decisions i d'estructura organitzativa.

- 4) Fase de planificació del procés de canvi i millora del desenvolupament ètic organitzacional.
- 5) Fase d'aprenentatge organitzacional i de millora compartida socialment que promogui mecanismes de retroalimentació.

El protocol (vegeu la figura 5) és un procés cíclic i en espiral. Fins i tot, un cop finalitzat el procés, es pot tornar a iniciar a la primera fase, a la segona o fins i tot a la tercera, perquè una escola que abraça la cultura ètica organitzacional és possible que quan hagi completat tot el procés no hagi de tornar a començar-lo íntegrament (fase de motivació i sensibilització).

4. Conclusions i discussió

L'ètica organitzacional a l'escola suposa acció, implicació, corresponsabilitat, compromís, voluntat de transformació i participació de la comunitat educativa. Té incidència en la presa de decisions, en el comportament de les persones, de l'organització i de la societat (Colorado, 2020). En aquest sentit, l'ètica organitzacional aporta coneixement, procediments i actituds que afavoreixen la cohesió social i la convivència.

L'ètica organitzacional als centres educatius és la concreció pràctica (el saber fer) de l'organització fruit del consens, el diàleg, la reflexió i l'autoreflexió entre la institució i els seus membres, entre l'organització i les seves finalitats, entre l'organització i la seva missió, entre els valors mínims i màxims de la comunitat educativa, de l'entorn i la mateixa institució educativa (Colorado, 2020). És a dir, guia l'escola cap a un comportament correcte i virtuós. Aquesta identificació pràctica de l'ètica organitzacional queda demostrada en els resultats obtinguts a partir de les diferents entrevistes exploratòries.

No podem considerar l'ètica organitzacional com una variable més dels components organitzatius, sinó com una variable global, conjunta i particular de tots els membres de la comunitat educativa. D'aquí que l'ètica organitzacional exigeixi reflexionar sobre la finalitat educativa de l'escola, promoure la implicació i la participació dels membres de la comunitat educativa, clarificar el rol de la direcció escolar i les estructures organitzatives de la institució educativa, entre altres accions, tal com es desprèn de les aportacions fetes amb l'estudi.

Independentment de la funció educativa i de transformació social de l'escola, és imprescindible que la institució educativa disposi de moments, espais físics i persones formades que puguin generar processos de reflexió i diàleg sobre què són, què fan i com volen ser respecte a plantejaments morals i ètics. L'escola exerceix un paper fonamental en el desenvolupament i el manteniment de la cultura i dels ideals de ciutadania, un procés clau i essencial de la socialització de les persones.

L'escola pot construir en major o menor grau la seva consciència ètica si experimenta processos de desenvolupament del seu judici ètic (Colorado, 2020, 2021; González Esteban, 2001). En aquesta línia, és allò que s'ha plantejat amb el model d'estadis per al desenvolupament ètic dels centres educatius. Concretament, el desenvolupament de judicis ètics es realitza sobre els valors i els judicis socials que impliquen necessàriament

i sempre les persones. La naturalesa dels judicis que es plantegen determinen i orienten l'acció de l'aprenentatge organitzacional (González Esteban, 2001).

Les barreres i els facilitadors analitzats han permès identificar que tant els factors interns com els externs tenen capacitat de modificar l'ètica organitzacional. L'ètica organitzacional també confecciona i dona sentit a la cultura institucional de l'escola, és a dir, es converteix en una concreció i especificació de l'organització educativa i li ofereix un caràcter únic i particular. Esdevé així en una qüestió inherent de les institucions educatives vinculada als seus objectius i finalitats. Amb tot això, és fonamental reflexionar sobre l'ètica organitzacional, avaluar-la i gestionar-la per evitar que es desvirtuï.

El model d'estadis per al desenvolupament ètic organitzacional dels centres educatius pretén convertir-se en una eina que permeti entendre i avaluar el desenvolupament ètic a la institució educativa a partir de l'actuació institucional i de la direcció escolar. Per això, es considera la implicació, el compromís individual i col·lectiu, la reflexió i la responsabilitat social de la comunitat escolar com a elements fonamentals per al desenvolupament (Colorado, 2021). El model busca orientar l'acció educativa i institucional dels centres d'acord amb uns estadis determinats. De fet, «és imprescindible reconèixer que en el nostre comportament ens influeix molt com estan organitzades les nostres institucions, quina és la seva fita i missió social, quina és la imatge que en tenim i què n'esperem» (Lozano, 2007, p. 3).

La recerca evidencia la manca d'instruments d'aquesta naturalesa a les institucions educatives, per això es justifica la proposta realitzada. En canvi, sí que hi ha diverses aportacions en relació amb el desenvolupament ètic, el clima i la cultura ètica i l'ètica organitzacional en disciplines relacionades amb l'empresa, la salut i els serveis socials, com les de FECHAC (2016), Gómez (2012), López et al., (2019), Noé (2019) i Pérez Riestra (2010), entre altres. En el cas de les institucions educatives, hi ha aportacions que plantegen estudis sobre el desenvolupament organitzacional, la cultura organitzacional, el clima, l'anàlisi institucional, la direcció en valors i la direcció ètica i de lideratge pedagògic, com les d'Armengol (1999), Campo (2018), González (2017), Riera et al. (2018), Solano et al. (2018) i Vázquez (2013), però no hi ha un model d'anàlisi organitzacional com el que es planteja, que aporta una proposta d'anàlisi del desenvolupament ètic a l'escola a través de la pràctica organitzativa i directiva per saber a quin estadi es troba i quins són aquells condicionants que faciliten o dificulten que l'organització es trobi en estadis superiors.

L'escola ha d'intentar educar considerant que no només eduquen les lleis, sinó també el caràcter de les persones i de l'organització, i el context (Delcán Zamudio, 2018). El compromís de l'escola amb la responsabilitat social i el desenvolupament integral dels membres de l'organització, especialment de l'alumnat, ha d'orientar-se cap a la millora de les respostes, decisions i actuacions organitzatives a tots els nivells institucionals i a totes les esferes en què l'escola actua i amb les quals té relació. Però aquest compromís no és possible sense la participació de la comunitat educativa, ni la cooperació i la corresponsabilitat d'altres institucions i administracions. Tampoc no és possible si no hi ha voluntat des de l'Administració educativa de valorar i comprendre que l'ètica va més enllà de la seva vinculació curricular a l'escola.

En relació amb l'estil de la direcció escolar, cal fer esment que els autors consultats i les opinions de l'estudi de camp indiquen que l'ètica organitzacional a l'escola és efectiva quan es lidera de manera distribuïda i pedagògica. El líder ha de ser capaç d'establir xarxes amb diferents institucions i administracions, amb persones amb talents diferents que siguin part dels seus equips impulsors per a desenvolupar entre tots els objectius de la institució educativa i, en definitiva, de la comunitat educativa (Federación de Asociaciones de Directivos Escolares, 2019; Gunzenhauser et al., 2021; Solano et al., 2018; Villa, 2019).

La caracterització i les peculiaritats de la direcció escolar en la seva acció responen al context en què s'exerceix, tal com posen de manifest els enquestats quan assenyalen que «el tarannà de l'escola és el que tu creïs dins de l'escola» (E13, p. 72). Per tant, l'ètica organitzacional per a la direcció ha de ser una ètica de la responsabilitat i del compromís. S'ha de situar conscientment davant de la realitat on es troba, «des de la inseparable unió de la raó i de les emocions, per a garantir [...] respostes justes, pròpies d'un estat de dret i equitatives» (Vázquez, 2013, p. 72).

El model d'intervenció de l'ètica organitzacional, plantejat en els objectius de l'estudi, ha de considerar el comportament ètic de la direcció escolar com el factor amb més poder decisor sobre el desenvolupament de polítiques de promoció de l'ètica organitzacional dels centres educatius, perquè hi ha més probabilitat d'èxit en aquelles escoles en les quals el compromís amb l'ètica organitzacional és clar, explícit i està planificat. Cal, doncs, que l'equip docent i l'equip directiu adoptin actituds permanents d'aprenentatge i es comportin virtuosament.

5. Bibliografia

- Armengol, C. (1999). *La cultura organitzacional en els centres educatius de primària* [Tesi doctoral, Universitat Autònoma de Barcelona]. Tesis Doctorals en Xarxa. <https://www.tdx.cat/handle/10803/5051>
- Arráez, M. A. (2015). *La fundamentación normativa de la ética empresarial: una propuesta sobre la justicia y el cuidado como valores centrales* [Tesi doctoral, Universitat de Granada]. Repositorio Institucional de la Universidad de Granada. <https://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/30330/22412694.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Campo, A. (2018). Un lenguaje común para hablar sobre la dirección escolar. *Organización y Gestión Educativa: Revista del Fórum Europeo de Administradores de la Educación*, 130(2), 16-19.
- Colorado, S. (2015). *La ética organizacional en los centros educativos no universitarios. Análisis de concepciones y prácticas educativas*. [Treball final de màster]. Universitat Autònoma de Barcelona. Facultat de Ciències de l'Educació, Departament de Pedagogia Aplicada.
- Colorado, S. (2020). *La dirección escolar y la ética organizacional en los centros de educación infantil y primaria de Catalunya. Análisis de facilitadores y barreras* [Tesi doctoral, Universitat Autònoma de Barcelona]. Tesis Doctorals en Xarxa. <https://www.tdx.cat/handle/10803/670455?locale-attribute=es#page=1>

- Colorado, S. (2021). El desenvolupament ètic de l'escola. *Guix: Elements d'Acció Educativa*, 484, 47-50.
- Delcán Zamudio, B. (2018). Adela Cortina Orts, filòsofa, catedràtica de ètica de la Universitat de València y directora de la Fundació ÉTNOR. *Organización y Gestión Educativa: Revista del Fórum Europeo de Administradores de la Educación*, 26(2), 34-37.
- Esteban Bara, F. (2016). *La educación universitaria hoy: una crítica comunitarista* [Tesi doctoral, Universitat de Barcelona]. Tesis Doctorals en Xarxa. <https://www.tesisenred.net/handle/10803/383037#page=1>
- FECHAC (2016). *Responsabilidad social empresarial. Instrumento de Autodiagnóstico para las Empresas*. <http://www.fechac.org/web/rse.php>
- Federación de Asociaciones de Directivos Escolares (2019). *Un marco español para la buena dirección escolar*. <http://educalab.es/documents/10180/38496/MEDB+digital/4ea4b5d9-6a99-468c-a387-46affa4b6c50>
- Flick, U. (2004). *Introducción a la investigación cualitativa* (2a ed.). Morata.
- García-Marzá, D. (2017). From ethical codes to ethical auditing: an ethical infrastructure for social responsibility communication. *El Profesional de la Información*, 26(2), 268-276. <https://doi.org/10.3145/epi.2017.mar.13>
- Gómez, M. (2012). *Ética y responsabilidad social: elementos para fortalecer el prestigio de la empresa y su permanencia en el mercado* [Tesi doctoral, Universitat Politècnica de Catalunya]. Tesis Doctorals en Xarxa. <https://www.tesisenred.net/handle/10803/124707#page=1>
- González, J. C. (2017). *Desarrollo moral en los directores de escuela de educación general básica en relación con el compromiso de la comunidad escolar* [Tesi doctoral, Universitat d'Alcalá de Henares]. Base de Datos de Tesis Doctorales (TESEO). <https://www.educacion.gob.es/teseo/mostrarRef.do?ref=1591740>
- González Esteban, E. (2001). *La responsabilidad moral de la empresa. Una revisión de la teoría de Stakeholder desde la ética discursiva* [Tesi doctoral, Universitat Jaume I]. Tesis Doctorals en Xarxa. <http://www.tdx.cat/handle/10803/10449>
- González Esteban, E. (2016). El desarrollo de la ética empresarial ante los avances de la neurociencia organizacional y la neuroética. *Pensamiento: Revista de Investigación e Información Filosófica*, 72(273), 921-940. <http://dx.doi.org/10.14422/pen.v72.i273.y2016.009>
- Guerrero, F. F., Neira, L. F., i Vásquez, H. D. (2019). Clima organizacional en el desempeño laboral en las instituciones públicas gubernamentales. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 4(1), 231-244. <http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v4i1.457>

- Guillén, M. (2017). La «salud ética» en la empresa. *Auditoría Interna: Publicación Periódica del Instituto de Auditores Internos de España*, 33(114), 46-47. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5847902>
- Gunzenhauser, M. G., Flores, O. J., i Quigley, M. W. (2021). Race-conscious ethics in school leadership: From impersonal caring to critical responsibility. *Teachers College Record*, 123(2), 1-40. <https://doi.org/10.1177/016146812112300206>
- López, E., Vicente, M. A., i Cruz, C. de la (2019). Clima ético y cultura de seguridad del paciente pediátrico en un hospital de especialidad del sureste de México. *Horizonte Sanitario*, 18(2), 201-210. <https://doi.org/10.19136/hs.a18n2.2727>
- Lozano, J. F. (2007). Ética en las organizaciones educativas. *Organización y Gestión Educativa: Revista del Fórum Europeo de Administradores de la Educación*, 15(1), 18-22.
- Melé, D. (2015). *Ética en dirección de empresas: calidad humana para una buena gestión*. Pearson.
- Muñoz, J. L. (2011). *Participación y desarrollo educativo en los municipios y desde los ayuntamientos. Delimitación y validación de modelo e instrumento para la autoevaluación* [Tesi doctoral no publicada]. Universitat Autònoma de Barcelona.
- Noé, C. (2019). Revisión bibliográfica sobre sustentabilidad y ética organizacional: actores relevantes. *Ciencias Administrativas*, 7(13), 49-60. <https://doi.org/10.24215/23143738e036>
- Osorio, V., i Rodríguez, M. P. (2018). Modelo para la evaluación de programas de ética organizacional en universidades. *Información Tecnológica*, 29(1), 59-71. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642018000100059>
- Pérez Riestra, R. N. (2010). *El comportamiento moral en las organizaciones: una perspectiva desde la ética de la empresa* [Tesi doctoral, Universitat Complutense de Madrid]. Repositorio Institucional de la UCM. <https://eprints.ucm.es/11089/1/T32191.pdf>
- Riera, J., Pagès, A., Torralba, F., Vilar, J., i Rosàs, M. (2018). Liderazgo ético de comunidades educativas en contextos de incertidumbre. *Revista de Estudios y Experimentación en Educación*, 2(1), 95-108. https://doi.org/10.21703/rexe.Especial2_2018951095
- Solano, A., Monge, I., Bolaños, O., i Ruiz, W. (2018). La gestión ética en los colegios públicos nocturnos-académicos del sistema educativo costarricense, desde la mirada del personal administrativo-docente. *Innovaciones Educativas*, 20(29), 5-19. <https://doi.org/10.22458/ie.v20i29.2247>
- UNESCO. (2020). *Proteger y transformar la educación para futuros compartidos y una humanidad común: declaración conjunta sobre la crisis de la COVID-19*. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000373207_spa
- Vázquez, R. (2013). *Dirección de centros: gestión, ética y política*. Morata.

Villa, A. (2019). Liderazgo: una clave para la innovación y el cambio educativo. *Revista de Investigación Educativa*, 37(2), 301-326.
<http://dx.doi.org/10.6018/rie.37.2.365461>