

INVESTIGACIONES

La ética organizacional en las escuelas de Catalunya.
Modelo e instrumento para su análisis

Organizational ethics in schools in Catalonia.
Model and instrument for analysis

Sara Colorado-Ramírez^a

^a Universitat Autònoma de Barcelona, España.
sara.colorado@uab.cat

RESUMEN

La aportación destaca los resultados y contribuciones más relevantes derivadas del estudio sobre herramientas para promover y analizar el desarrollo de la ética organizacional en las escuelas de Catalunya. Profundiza en el diseño y validación de un Modelo de estadios para el desarrollo ético organizacional y un Instrumento para la autoevaluación institucional que permite analizar contextualmente el comportamiento institución y la práctica directiva bajo criterios éticos.

El estudio es una revisión de la literatura, 18 entrevistas (9 directores, 7 expertos en ética organizacional y 2 inspectores de educación), 442 cuestionarios a direcciones escolares, dos grupos de discusión y la aplicación en la práctica del Instrumento en cuatro escuelas.

La discusión y los resultados apuntan la importancia del diálogo, la transparencia, la confianza, la implicación y el consenso para el desarrollo ético en la escuela y la necesidad del compromiso explícito y claro de la dirección escolar y las administraciones educativas.

Palabras clave: ética, responsabilidad social, gestión escolar, autoevaluación, escuela.

ABSTRACT

The contribution highlights the most relevant results and contributions derived from the study on tools to promote and analyze the development of organizational ethics in schools in Catalonia. It delves into the design and validation of a Model of stages for organizational ethical development and an Instrument for institutional self-evaluation that allows contextual analysis of institutional behavior and managerial practice under ethical criteria. The study review of the literature, 18 interviews (9 directors, 7 experts in organizational ethics, and 2 education inspectors), 442 questionnaires to school leaderships, two discussion groups, and the practical application of the Instrument in four schools. The discussion and the results point to the importance of dialogue, transparency, trust, involvement and consensus for ethical development in the school and the need for the explicit and clear commitment of the school leadership and educational administrations.

Key words: Ethics, Social Responsibility, School management, Self-evaluation, School.

1. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

A lo largo de las últimas décadas ha ido ganando importancia y presencia la discusión sobre la convivencia, las posibilidades y las limitaciones de atender a criterios éticos en las organizaciones. Apostar, por promover la ética organizacional en la escuela (EOCE, en adelante) supone preocuparse por la excelencia y la calidad humana de las personas que la integran, de las acciones y comportamientos institucionales y de su marco de trabajo como organización (Cortina, 2018; García-Marzá, 2017).

El creciente interés por atender a la dimensión ética en las instituciones educativas se justifica por los cambios sociales actuales. Nos encontramos en un contexto económico y social donde los valores, las formas de relacionarse, los modelos de vida están cambiando, y donde se hace necesario que las instituciones educativas los comprendan y les den respuesta. Se obliga a la escuela a adoptar nuevos estilos de dirección que permitan gestionar la institución educativa de manera sostenible, saludable y ética (Colorado, 2021, 2023; Colorado y Gairín, 2022; Riera et al., 2018; Serentil y Gairín, 2016; Villa, 2019).

La EOCE se presenta como uno de sus retos principales de la escuela, si esta quiere adaptarse a una sociedad cambiante, globalizada, plural, relativista y cada vez más sensibilizada por temas sociales. Los centros escolares, además de respetar y promover su finalidad educativa y social están obligadas a impulsar nuevas prácticas y a garantizar una práctica colectiva, reflexiva y responsable de la ética organizacional (EO, en adelante) por parte de toda la comunidad educativa (Colorado, 2023). Además, facilita el análisis de los mecanismos, estructuras, relaciones y lógicas que se crean en la institución educativa; la comprensión global y reflexiva de las organizaciones y supone tener en cuenta la dimensión individual, la dimensión organizativa en la institución y su contexto.

Entendemos la EO como el saber hacer de la escuela fruto del consenso, diálogo, la reflexión, la autorreflexión entre la organización y sus miembros, la organización y sus finalidades, la organización y su misión, los valores mínimos y máximos de la comunidad educativa o del entorno y la propia institución educativa, que guían a la institución educativa hacia un comportamiento correcto y virtuoso (Colorado, 2020, 2023).

El desarrollo ético organizacional en la escuela (DEOCE, en adelante) es un proceso global que lleva a la institución educativa a la mejora de sus condiciones educativas en todos los niveles y esferas. La transformación que promueve este proceso requiere de la participación, implicación, transparencia, confianza de la comunidad educativa (Cortina, 2018; Esteban-Bara, 2016; García-Marzá, 2017; González-Esteban, 2016; entre otros); del compromiso explícito y claro de la dirección escolar y de las administraciones educativas (Colorado 2023; Colorado y Gairín, 2022; Guerrero et al., 2019; Guillén, 2017; Melé, 2016; Osorio y Rodríguez, 2018; entre otros).

Las organizaciones en general tienden al desarrollo porque se enfrentan a períodos de transición y/o crisis por su existencia, debido a la independencia de la institución a su entorno cambiante. Aun así, tienden a la estabilidad y la persistencia, aunque son dinámicas y evolucionan a lo largo del tiempo. En este sentido, coincidimos con Guillén (2006) en afirmar que sería ideal que todas las organizaciones contribuyeran en su misión genérica al bien ético de los miembros de la organización, pero, generalmente, es una cuestión que está a veces más o menos explícita o implícita en la misión específica de la organización. Una organización que tiene calidad ética o “salud ética” (Guillén, 2017) significa que no dispone de comportamientos deshonestos en la institución.

Se logra el desarrollo ético en la organización cuando la misión ética en la organización tiene una influencia directa y se promueva en el seno de la institución educativa. Aquí, se hace necesario que se tome conciencia de la concepción que tienen la dirección escolar acerca de qué es la ética, qué aporta la ética para la organización y cómo van a concretarla en su práctica organizativa (Colorado, 2020, 2021, 2023; Cortina, 2018, Melé, 2016). Buscar el DEOCE implica que la ética está presente en todos los niveles de la organización y que incluso es percibida des del exterior como una escuela responsable.

La escuela debe ser capaz de superar las barreras que puedan obstaculizar sus metas y finalidades, y para ello es necesario que gestione dinámicas que potencien la participación, la negociación, y la construcción de visiones compartidas de la escuela por medio de una dirección y liderazgo pedagógico que busque su aprendizaje y el desarrollo organizacional de la institución educativa.

Es la comunidad educativa la que debe ser entendida y guiada dentro de la organización de manera ética, es decir, las decisiones que les afectan deben ser tomadas con base a los valores morales como la responsabilidad, la justicia y la honestidad, entre otros. Aquí, la dirección escolar tiene un papel fundamental en la escuela al proporcionarlas mejores oportunidades a los demás y al ofrecer a hacer aquello que todos esperan que es mejor para la organización (Vázquez, 2013; Villa, 2019).

2. DISEÑO Y DESARROLLO DEL ESTUDIO

El estudio analiza herramientas que pueden contribuir al análisis del DEOCE a través de la actuación institucional y la práctica directiva. El objetivo general del estudio es analizar los factores condicionantes de la dirección escolar para la promoción de la EOCE. Este objetivo se ha concretado en 1) diseñar Modelo de estadios para el DEOCE, 2) Validar un Modelo de estadios para el DEOCE y 3) Proponer un Instrumento de autoevaluación institucional para identificar las barreras y los facilitadores del DEOCE.

El proceso de investigación ha contado con una revisión amplia de la literatura existente y relacionada con el objeto de estudio, parando atención en teorías, modelos e instrumentos existentes alrededor de la EO en otras disciplinas. La fundamentación teórica ha servido como marco de referencia y contextualización del estudio.

El estudio de campo ha contado con diferentes fases. Una primera fase exploratoria, durante el 2018, para la aproximación y exploración del objeto de estudio con la realización de 18 entrevistas a directores, inspectores de educación y expertos en ética organizacional; En segundo lugar, la fase de definición y contrastación durante el 2016 y hasta mayo del 2019 donde a partir de la información teórica y de carácter práctico recogida en la fase anterior y la revisión bibliográfica se aplican 442 cuestionarios a directores escolares en abril y mayo del 2019 que permiten presentar una propuesta de modelo inicial de estadios para el DEOCE; luego fase de contrastación para validar el Modelo inicial para el DEOCE a partir de dos grupos de discusión durante noviembre y diciembre de 2019 y por último, la fase de aplicación donde se valida en la práctica el Instrumento de autoevaluación institucional CADEO en cuatro escuelas.

El enfoque metodológico seguido es de corte mixto secuencial CUALÀ cuan con una fase exploratoria inicial para la complementación de la fase cuantitativa posterior y algunas aportaciones cualitativas para validar el modelo final de intervención. La orientación

descriptiva e interpretativa, ha permitido acercarse a la realidad para describir y documentar cómo son los fenómenos que tienen lugar en ella. En todo caso, se ha garantizado la credibilidad, transferibilidad, dependencia y conformidad del estudio con la triangulación de instrumentos e informantes, que se han validado en todas las fases de la investigación, y con la identificación de los informantes y el contexto donde se ha llevado a cabo.

Con relación a la caracterización y contenido de la instrumentalización utilizada podríamos destacar la realización de:

1. Dos guiones de entrevista exploratoria. Un guion para directores de escuelas y otro para expertos externos al contexto escolar (inspectores y expertos en ética organizacional). Las entrevistas son estructuradas, directivas, de investigación, individuales y centradas en las personas entrevistadas y sus funciones, conocimientos y experiencias sobre el objeto de estudio (Tejada, 1997)
2. Cuestionario para direcciones escolares con finalidad descriptiva y explicativa; con preguntas escaladas, de clasificación y una pregunta abierta al final; y con escalas conceptuales y de Likert (Del Rincón et al., 1995; Tejada, 1997).
3. Un guion de discusión para los dos grupos con interrogantes agrupados en un primer bloque para la validez, sentido, terminología, trazabilidad y utilidad teórica y práctica del Modelo; el segundo para la aplicabilidad, univocidad, trazabilidad, formato y validez y utilidad teórica y práctica del Instrumento; y un último bloque, con los mismos criterios para el Protocolo de aplicación.
4. Un instrumento de Autoevaluación institucional CADEO para la aplicación en escuelas. El instrumento contiene instrucciones, preguntas para la identificación del centro educativo y del participante y 32 situaciones (valoración del estadio de DEOCE) considerando la dimensión personal, institucional, relacional, social y normativa de la escuela.

El muestreo empleado en el estudio se ha caracterizado por ser no probabilístico intencional y/o causal y probabilístico por conglomerados en el caso de los cuestionarios. Concretamente:

1. Los 18 informantes se seleccionaron a partir de diferentes criterios como: 1) desarrollan su actividad profesional en diferentes contextos educativos (escuelas, universidad, administración...); 2) se encuentran en la práctica directiva en escuelas; 3) trabajan el objeto de estudio como una cuestión teórica; 4) direcciones de escuelas de titularidad y tamaño diferente; 5) relación entre las personas, instituciones, procesos y programas con el objeto de estudio.
2. Las 442 direcciones para el cuestionario son profesionales en el ejercicio directivo de centros con el segundo ciclo de educación infantil y educación primaria como mínimo a partir de los datos del Departament d'Ensenyament (2018). La población de estudio es de 2302 escuelas en Catalunya. Las respuestas obtenidas ofrecieron la visión de centros con diferente titularidad y tamaño en todo el territorio.
3. En el grupo de discusión de prácticos han participado 6 directores pertenecientes a escuelas de diferente tamaño, titularidad y contexto. En el grupo de expertos han participado 5 expertos en líneas de investigación sobre la organización y gestión de centros educativos y la ética aplicada y ética organizacional.

4. El instrumento de autoevaluación institucional fue aplicado en tres escuelas públicas (2 escuelas de 2 líneas y 1 escuela de 1-2 líneas) y una escuela privada (de una 1 línea). Se buscó que los centros educativos estuvieran situados en municipios pequeños, medianos y grandes (Muñoz, 2011).

En síntesis, las fases del estudio, la instrumentalización y la muestra se podrían esquematizar de la siguiente manera (véase Tabla 1):

Tabla 1. Muestra empleada

Fases del estudio		Exploratoria (2016-2018)	Definición y contrastación (2019)	Contrastación (2019)	Aplicación (2019)
Instrumentalización		<i>Entrevista exploratoria</i>	<i>Cuestionario</i>	<i>Grupos de discusión</i>	<i>Instrumento CADEO</i>
Informantes	Directores	9	442	6	4
	Expertos EO	7		2	
	Inspección educativa	2			
	Expertos en DIOE			3	

Fuente: elaboración propia.

El tratamiento y el análisis de la información en el caso de las entrevistas exploratorias se ha empleado el software MAXQDA con la codificación del contenido con una matriz de codificación. Se han obtenido 138 códigos y 1934 unidades semánticas y se han empleado códigos descriptivos, códigos valorativos y prospectivos. En cambio, los datos del cuestionario han sido analizados con el software SPSS mediante análisis descriptivo y factorial.

En el caso de los grupos de discusión y la aplicación del Instrumento se han utilizado matrices de información que han posibilitado fijar la atención en las coincidencias y las divergencias entre informantes y también, valoraciones y propuestas de mejora para cada uno de los interrogantes y resultados.

3. RESULTADOS

La triangulación de todos los datos obtenidos a través de las diferentes fases de la investigación ha dado como resultado la propuesta de un Modelo de estadios para el DEOCE (véase Figura 1) que se focaliza en las relaciones entre los elementos centrales de la escuela que deben presentarse para lograr un desarrollo ético organizacional en la escuela y niveles de calidad ética en su gestión y organización.

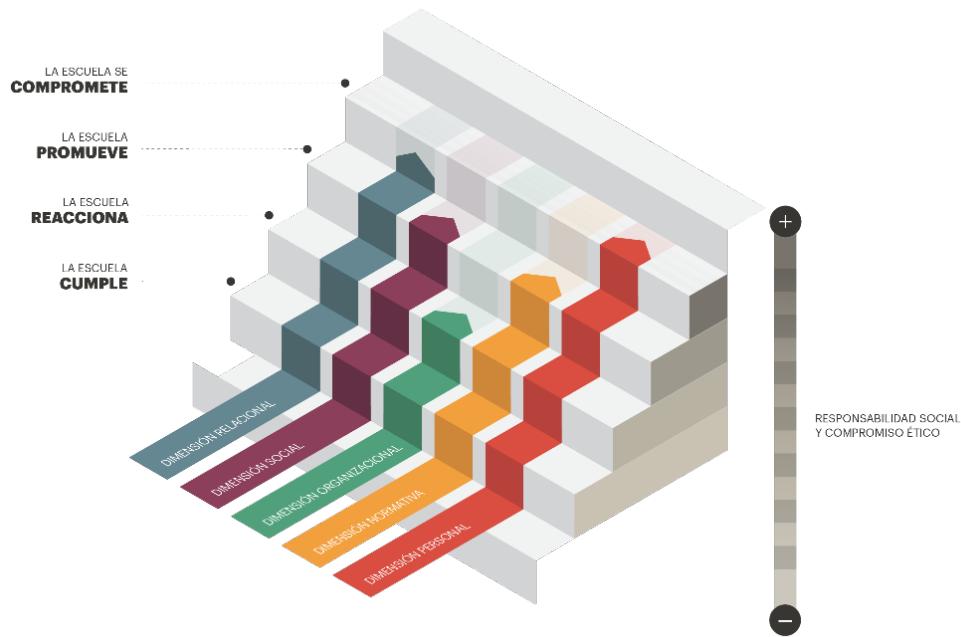


Figura 1. Modelo de estadios para el desarrollo ético organizacional en la escuela.

Fuente: Colorado (2020, p. 450).

El *modelo* presenta un total de cuatro estadios de DEOCE vinculados con elementos propios de la finalidad educativa de los centros educativos, la implicación y participación de los miembros de la comunidad educativa y escolar, el papel de la dirección escolar, las características de liderazgo, las estructuras organizativas y el compromiso de la comunidad educativa con la organización, entre otras variables.

El diagnóstico organizacional, busca conocer las capacidades y debilidades ético-organizativas en la institución educativa. Los datos obtenidos permiten identificar potencialidades y necesidades de cambio, además de administrar propuestas para su mejora. Desde una perspectiva analítica y descriptiva, la promoción del desarrollo de la ética organizacional y la preocupación y reflexión de los centros educativos por la responsabilidad social de sus decisiones y comportamientos puede variar. Puede moverse entre distintos estadios de desarrollo organizacional. Este tránsito entre niveles de desarrollo organizacional es lo que se busca recoger con el modelo (véase Figura 1).

La referencia realizada a los cuatro estadios no pretende ser limitativa. En esta dirección se podrían incluir otros estadios inferiores o superiores. Además, es posible observar una cierta gradación del color de los estadios ya que el centro educativo puede situarse entre diferentes estadios de desarrollo para ciertas variables.

Los estadios de desarrollo están integrados y deben considerar la influencia y relación con las diferentes dimensiones: personal, organizacional, normativa, relacional y social. Son dimensiones que cada escuela puede tenerlas más o menos próximas a un estadio u otro de desarrollo. Esto se basa en la implicación de todos los agentes de la comunidad

educativa y escolar. Se considera especialmente la presencia en mayor y menor grado del compromiso de la institución con los planteamientos éticos y con su nivel de responsabilidad social. Tampoco se olvida contemplar la participación, la confianza y la transparencia como variables clave para el desarrollo ético organizacional.

El Modelo de estadios pretende 1) generar una retroalimentación para las direcciones escolares como máximos responsables institucionales; 2) propiciar la aplicación de medidas que respondan a los problemas o necesidades detectadas para que puedan resolverlas; 3) desarrollar en la comunidad educativa y, particularmente, en la dirección escolar la habilidad para detectar potencialidades y necesidades, y resolverlas de manera preventiva; 4) descubrir oportunidades de desarrollo y enriquecimiento del trabajo a partir de la información detectada y 5) conocer la calidad ética organizacional en la escuela a partir del comportamiento institucional y de la práctica directiva.

Para comprender este planteamiento hay que considerar que las escuelas pueden desarrollarse mediante la autoevaluación institucional, y que su singularidad y características específicas le permiten encontrarse en diferentes estadios en función de las variables analizadas. La clasificación de los centros escolares orienta la intervención educativa, que debe ser contextualizada y que puede presentar limitaciones propias de la realidad concreta.

Emplear estadios de desarrollo ético organizativo permite plantear situaciones educativas y de calidad ética organizacional diferenciadas. El hecho de delimitar estadios de DEOCE permite la comprensión de su funcionamiento y su mejora. También, la situación de un centro educativo en un estadio de desarrollo concreto no implica un óptimo funcionamiento a no ser que haya mejoras respecto a situaciones anteriores. Y, por último, situarse en un estadio puede ser una circunstancia puntual porque los centros educativos están sujetos a cambios continuos por el dinamismo de la realidad actual.

Si nos adentramos en la caracterización de cada uno de los estadios nos encontramos que *la escuela que cumple* con la obligación social tiene como objetivo institucional dar cumplimiento a lo que marca la normativa establecida y a la exigencia social, a aquello legal y que se demanda socialmente. Es decir, aplican una ética organizativa minimalista y reactiva. Ocurre en aquellas instituciones educativas que solo buscan dar respuesta a las exigencias de la administración educativa. En consecuencia, los profesionales ejercen su profesionalidad como norma, como principio. Los centros educativos situados en este nivel dan cumplimiento a su misión específica en sentido estricto, dentro de las normativas y los reglamentos que los rigen, y buscan proporcionar los recursos necesarios para que así sea.

La EO en este estadio tiene lugar de manera esporádica, informal, en situaciones concretas, en el día a día de las relaciones con las familias, con los miembros de la comunidad educativa, etcétera, y en ningún caso ha sido pensada, sistematizada o planificada.

La escuela que reacciona como entidad colectiva ante la realidad organizativa interna es responsable como estructura social, porque responde de manera más o menos voluntaria ante las demandas sociales de los miembros de su organización. Contempla en su misión específica dar respuesta a requerimientos sociales y éticos más amplios que los estrictamente normativos. En este caso, la respuesta institucional incluye la existencia y defensa de los derechos de los miembros de la organización más allá de lo que establece la administración educativa. Aun así, es un estadio reactivo porque la escuela actúa solo por petición y requerimiento colectivo, no se anticipa. Las instituciones educativas saben distinguir entre aquellas decisiones y procesos organizativos correctos y responsables de

los que no lo son, pero actúan estrictamente para dar cumplimiento a aquellas exigencias y demandas meramente internas y que pueden tener consecuencias internas.

La escuela que promueve comportamientos éticos actúa y desarrolla procesos éticos organizativos porque la ética impregna y está presente en todas sus acciones. Por tanto, pasa de la delimitación teórica de los valores éticos y los principios organizativos a la práctica de estos. Se da una delimitación explícita, consensuada y compartida en relación con temas específicos organizativos, y un modo de proceder compartido sobre cuestiones éticas. Se dispone de la descripción de qué se entiende por responsabilidad social y EO, qué valores organizativos son los propios y cómo se practican, además de una delimitación de los procesos organizativos éticos y una política institucional clara en materia de responsabilidad social tanto a nivel personal, como organizativo. Las instituciones educativas en este punto van más allá de los planteamientos racionales porque incorporan juicios y criterios de racionalidad ética para la toma de decisiones y la gestión escolar.

La escuela comprometida socialmente con la ética organizacional son las organizaciones más comprometidas y que están en contacto con otras instituciones mediante encuentros periódicos, redes y asociaciones. Están al servicio de la sociedad y la comunidad. Buscan contribuir al bien común general y al bien y el desarrollo pleno de las personas de la organización. En este sentido, se caracterizan por ser instituciones que respetan los derechos fundamentales de las personas de la organización. Las consideran personas con derecho a la libertad, de asociación, a la propiedad privada, a la integridad corporal, a la formación continua, etcétera, y lo plasman en actividades externas y vinculadas con otras organizaciones.

La institución educativa contribuye al bien común de la comunidad educativa y de la sociedad en general, de la que tiene en cuenta su naturaleza y objetivos propios. Son escuelas en las que la estructura formal y la dirección escolar respetan y promueven la iniciativa de los miembros de la organización, así como la generación de actividades para buscar el bien común propio y de la comunidad educativa. Los centros educativos han realizado grandes esfuerzos para hacer efectiva la gestión ética organizacional. De hecho, lo reflejan en todos sus planteamientos institucionales, prácticas organizativas, prácticas educativas y actuaciones profesionales.

La validación y aplicabilidad del *Instrumento de autoevaluación institucional CADEO* a partir de los grupos de discusión y su validación en la práctica nos ha permitido arrojar una segunda aportación al estudio. El instrumento definitivo (véase Figura 2) contiene tres grandes bloques. En el primer bloque se explica el marco y objeto de estudio; en el segundo se solicita la identificación del centro y la persona que responde, y, por último, el tercer bloque contempla 28 cuestiones ordenadas por dimensiones. Cada pregunta para analizar está delimitada por cuatro situaciones que están relacionadas con cada uno de los estadios planteados en el Modelo DEOCE (véase Figura 1).

2. Valores éticos institucionales

Las prácticas y decisiones organizativas inciden en la definición e identificación de la escuela, porque estimulan y orientan sus prácticas de acuerdo con determinadas condiciones personales, de contexto y de la propia relación educativa.

- 1. Existen valores éticos institucionales explícitos en la documentación institucional y son compartidos por subgrupos afines de la comunidad escolar.
- 2. Existen valores éticos institucionales explícitos en la documentación institucional y son compartidos por la mayoría de la comunidad educativa. Hay un proyecto educativo común.
- 3. Existen valores éticos institucionales explícitos en la documentación institucional compartidos por toda la comunidad educativa, se practican de manera habitual (existe coherencia entre los valores institucionales y las prácticas organizativas y pedagógicas), y se revisan para mejorarlos.
- 4. Existen valores éticos institucionales explícitos en la documentación institucional compartidos por toda la comunidad educativa y se practican de manera habitual (existe coherencia entre los valores institucionales y las prácticas organizativas y pedagógicas). Su revisión se comparte con la comunidad educativa.

Comentarios:

Figura 2. Muestra de una situación educativa a evaluar.

Fuente: Colorado (2020, p. 472).

El redactado de cada situación permite entrever situaciones mejores, de niveles superiores. El objetivo es que el instrumento se convierta en una herramienta formativa que dirija a la autorreflexión y autoevaluación constante del equipo educativo durante su lectura.

La estructura y contenido final del Instrumento es fruto de la incorporación de las sugerencias y validaciones realizadas por los diferentes informantes durante las diferentes fases del estudio. En líneas generales apuntaban cuestiones relacionadas con el ordenar las situaciones a evaluar en función de las dimensiones del Modelo; facilitar una explicación inicial de cada una de las situaciones que permita situar mejor al lector; mejorar la trazabilidad entre estadios; simplificar el lenguaje y la extensión del instrumento.

La puesta en marcha del Modelo y del Instrumento va acompañado de un Protocolo de aplicación. La propuesta pretender ser una herramienta para que las personas de la comunidad escolar y las escuelas que decidan aplicarlo dispongan de una serie de orientaciones para su aplicación, utilización e interpretación de resultados. En línea de la investigación el protocolo facilita la comunicación entre las personas y en la organización educativa.

El compromiso público y compartido es fundamental para el desarrollo de planteamientos ético-organizacionales en la escuela, pero no suficiente. Se precisa, además, de las estructuras, del análisis de la realidad organizativa, de la creación de documentación institucional que normativice inicialmente las cuestiones éticas, y de planificación, puesta en marcha y evaluación de las actuaciones dirigidas a la promoción de la ética organizacional.

4. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

La escuela puede construir en mayor o menor nivel su conciencia moral si experimenta procesos de desarrollo de su juicio moral. La reflexión moral institucional planteada tiene por objetivo que la organización haga una reflexión y crítica de la época en la que se encuentra y, al mismo tiempo, también de su propia institución, porque las personas que conforman la comunidad educativa no toman decisiones en un vacío social. Están condicionadas por múltiples instituciones, personas y situaciones (Lozano, 2007). Es fundamental considerar lo que hagan y el cómo lo hagan porque las instituciones educativas tienen un impacto directo en la meta de la escuela: formar a personas autónomas.

La capacidad de mejora institucional implica fomentar culturas de cooperación, establecer relaciones productivas y crear la tensión de la mejora continua en los procesos y en las actuaciones; desarrollar un entorno de valores y de relaciones que cultivan el trato respetuoso entre todos los miembros de la comunidad educativa; y crear una disposición permanente hacia el aprendizaje y una marcada orientación a la justicia social.

El Modelo de estadios para el DEOCE y el Instrumento de autoevaluación institucional CADEO, ambos centrados en el DEOCE, pretenden convertirse en una herramienta que permita entender y evaluar el desarrollo ético en la institución educativa a partir de la actuación institucional y de la dirección escolar. Para ello, se considera la implicación, el compromiso individual y colectivo, la reflexión y la responsabilidad social de la comunidad educativa como elementos fundamentales para su desarrollo.

El Instrumento y el Modelo buscan orientar la acción educativa e institucional de los centros de acuerdo con unos estadios determinados. De hecho, “es imprescindible reconocer que en nuestro comportamiento nos influye mucho cómo están organizadas nuestras instituciones, cuál es su meta y misión social, cuál es la imagen que tenemos y qué esperamos de ella” (Lozano, 2007, p. 3).

Hay que promover el desarrollo organizacional como una etapa determinada del desarrollo del centro caracterizado por haber alcanzado ciertas capacidades institucionales de desarrollo ético, profesional, curricular y organizacional que modelan la capacidad general interna de cambio de la propia organización y su forma de relacionarse con el entorno. Contextualizar en exceso puede limitar el DEOCE, además de la transferencia de conocimiento a otros contextos y realidades. Es por ello por lo que la clasificación de los centros escolares planteada es una orientación para la intervención educativa. La escuela debe ser contextualizada y puede presentar limitaciones propias de su realidad concreta. Así que la delimitación de estadios debe permitir la comprensión del funcionamiento de la escuela para su mejora.

La revisión de la literatura evidencia la falta de instrumentos de esta naturaleza en las instituciones educativas, de ahí que se justifique la propuesta realizada. Si bien hay diversas aportaciones en relación con el desarrollo ético, el clima y la cultura ética, y la ética

organizacional en disciplinas relacionadas con la empresa, la salud y los servicios sociales de la mano de Gómez (2012), López et al. (2019), Noé (2019), Pérez Riestra (2010), entre otros. En el caso de las instituciones educativas, hay aportaciones que plantean estudios sobre el desarrollo organizacional, cultura organizacional, clima, análisis institucional, dirección en valores y dirección ética y de liderazgo pedagógico como Camarero (2015), Campo (2018), González (2017), Riera et al. (2018), Solano et al., (2018), Uzcátegui (2012) y Vázquez, (2013). Pero no existe un modelo de análisis organizacional como el que se propone, que aporta una propuesta de análisis del desarrollo ético en la escuela a través de su práctica organizativa y directiva para saber en qué estadio se encuentra y cuáles son aquellos condicionantes que facilitan y limitan la organización el encontrarse en estadios superiores.

El Modelo y el Instrumento que se proponen tienen por vocación ser una herramienta útil para que los centros educativos puedan entender y autoevaluarse con relación a criterios de desarrollo ético organizacional. Es necesario para la EOCE el diseño y desarrollo de estrategias de actuación globales y coherentes en el centro educativo, tal y como sostienen Guillén (2006), González et al., (2016). Para ello, se requieren procesos de reflexión y evaluación (Colorado, 2023; Colorado y Gairín, 2022; Cortina, 2016, 2018; García-Marzá, 2017; González-Esteban, 2016; Serentil y Gairín, 2016) actualmente casi inexistentes en los centros educativos en el caso de la EO.

Este estudio aporta de manera especial el Modelo, el Instrumento y el Protocolo de aplicación para la evaluación del desarrollo ético con el que se analiza y evalúa considerando la dimensión personal, social, organizacional, normativa e institucional de la escuela. Son una herramienta inicial y de autoevaluación diagnóstica institucional que persigue proporcionar una primera fotografía completa de los niveles éticos de la escuela.

Como se ha apuntado, la ética no debe solo explicitarse en la documentación institucional. También debe cristalizarse en las estructuras organizativas, en los procesos institucionales y en las prácticas educativas de la escuela. La escuela, después de realizar la reflexión sobre cuál es la dimensión y el valor de la ética en la institución educativa, debe adoptar decisiones sobre qué medios y qué estrategias se van a emplear para lograr sus objetivos al considerar los valores institucionales. No hay que olvidar que en el propio proceso se entrecruzan relaciones de poder, motivaciones, intereses y visiones que pueden coincidir o no, e incluso pueden ser contrarios y oponerse.

El éxito del DEOCE pasa por una asunción de la EO desde una perspectiva organizativa. Esto solo es posible cuando los miembros de la comunidad educativa entienden que implica, qué aporta y cómo se aplica. En este caso, se considera pertinente la propuesta de Blumer (como se citó en Parra, 2017), Cortina (2016, 2018), García-Marzá (2017), González-Esteban (2001) en la que se precisa de una ética comunicativa y discursiva, para que el proceso de gestión ética se convierta en un punto de partida en la reflexión crítica y colectiva dentro de la comunidad educativa.

La EO aporta conocimientos, procedimientos y actitudes integradas que favorecen la cohesión social y la convivencia en un contexto educativo heterogéneo y cambiante. La escuela, como sujeto moral, tiene la obligación social, ética y moral de tomar conciencia de su responsabilidad. Aun así, no solo los elementos internos tienen capacidad para modificar la EO, sino que, si el contexto cambia, la ética organizacional también se puede resentir.

La promoción de la EOCE es preocuparse por los hábitos morales de la escuela, es decir, el saber estar y ser de la vida escolar. Aquí, el papel que desempeña el equipo

educativo (con la dirección incluida) es fundamental a la hora de motivar y aplaudir determinados comportamientos y censurar otros. Plantearse el DEOCE comporta ser consciente de la responsabilidad moral que tienen la misma, así como de la importancia de la corresponsabilidad y del compromiso que tienen todas las personas de la comunidad educativa. Son estas personas las que van a reflexionar, exigir formular respuestas a las exigencias morales y éticas del entorno educativo.

La puesta en marcha del desarrollo ético organizacional requiere siempre diálogo en igualdad de condiciones con todos los miembros de la comunidad educativa: explicitar los intereses, escuchar las opiniones, entablar diálogos con otras personas. Solo con una relación de este tipo es posible un conocimiento de los diferentes valores y normas éticas que rigen la actuación de las diferentes personas que forman la escuela. Debe ser especialmente abordando cuestiones como el bien interno, la responsabilidad social de la escuela y sus profesionales, además de la moralidad institucional y profesional.

La promoción de la EOCE implica concebirla como un fin formativo que complemente la formación integral de la comunidad escolar. Por tanto, no solo hay que concebir la EO como un medio para sino como un fin en sí misma para potenciar el desarrollo integral de las personas de la institución educativa. En relación con el marco normativo, es necesario un mayor desarrollo legal que sea capaz de superar los mínimos normativos actuales. La ausencia de reconocimiento legal no implica que determinados deberes no sean reconocidos socialmente y, por tanto, adquieran legitimidad.

El Modelo de estadios para el desarrollo ético organizacional busca el diálogo y el debate entre las personas de la comunidad educativa como medio para abrir relaciones morales y superar los límites normativos, las exigencias jurídicas y las sociales. Para ello se precisa de estructuras internas y externas formales, explícitas y reconocidas que permitan incluir a todos los interesados por la actividad de la escuela. Debe establecer diálogos que tengan como finalidad el entendimiento y la comprensión, que faciliten relaciones de igualdad entre todas las personas.

El Instrumento y Modelo se convierten en una herramienta útil que permite comprender y evaluar inicialmente el nivel de DEOCE a partir de su actuación institucional, educativa y de dirección escolar. Pretende ser una herramienta en la que participe el equipo educativo y que permita a la dirección escolar conocer y orientar su práctica y los procesos institucionales para mejorar el desarrollo ético organizacional en la escuela. También procura convertirse en una herramienta práctica y formativa para la institución educativa y sus miembros.

La evaluación institucional es una tarea compleja dada la variedad de situaciones y comportamientos que pueden ocurrir en la escuela. Aun así, es útil el Modelo y el Instrumento porque permiten describir la relación entre la práctica educativa e institucional y el DEOCE, lo que puede orientar la intervención dentro de un estadio.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Camarero, M. (2015). *Dirección escolar y liderazgo: Análisis del desempeño de la figura directiva en centros de educación infantil y primaria de Tarragona* [Tesis doctoral, Universitat Rovira i Virgili]. <https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/403206/TESI.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. (2020). *La dirección escolar y la Ética Organizacional en los centros de educación infantil y primaria de Catalunya. Análisis de facilitadores y barreras* [Tesis doctoral, Universitat Autònoma de Barcelona]. <https://www.tdx.cat/handle/10803/670455?locale-attribute=es#page=1>
- Colorado, S. (2021). El desarrollo ético de la escuela. *Aula de innovación educativa*, 311, 47-50.
- _____. (2023). La ética organizacional en la escuela desde la dirección escolar. *Temps d'Educació*, 63, 293- 309.
- Colorado, S. y Gairín , J. (2022). Dirección escolar y desarrollo Ético Organizacional en escuelas de Catalunya. *Educatio Siglo XXI*, 40(3), 107-132. <https://doi.org/10.6018/educatio.490601>
- Cortina, A. (20 de abril de 2016). *Gestionar con ética* [Discurso principal]. Conferencia en el XXVII Encuentro Empresarial, El mundo que nos viene, Elkargi SGR, Bilbao.
- Cortina, A. (2018). Ética de las instituciones educativas y la responsabilidad social de los centros educativos. *Revista Organización y gestión educativa, Revista del Fórum Europeo de Administradores de la Educación*, 130(2), 34-37.
- Del Rincón, D., Arnal, J., Latorre, A. y Sans, A. (1995). *Técnicas de investigación en ciencias sociales*. Dykinson.
- Esteban-Bara, F. (2016). *La educación universitaria hoy: una crítica comunitarista* [Tesis doctoral, Universitat de Barcelona]. <https://www.tesisenred.net/handle/10803/383037#page=1>
- Federación de Asociaciones de Directivos Escolares (2019). *Un Marco Español para la Buena Dirección Escolar*. FEDADI.
- García-Marzá, D. (2017). From ethical codes to ethical auditing: An ethical infrastructure for social responsibility communication. *Revista El profesional de la información*, 26(2), 268-276. <https://doi.org/10.3145/epi.2017.mar.13>
- Generalitat de Catalunya. Departament d'Ensenyament (9 de septiembre de 2018). *Dades d'Ensenyament. Sistema Educatiu. Curs 2018-2019*. https://educacio.gencat.cat/ca/serveis_tramits/directoris-centres/
- Gómez, M. (2012). *Ética y responsabilidad social: elementos para fortalecer el prestigio de la empresa y su permanencia en el mercado* [Tesis doctoral, Universitat Politècnica de Catalunya]. <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* [Tesis doctoral, Universidad de Alcalá]. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=158740>
- González, R., Gento, S. y Orden, V. (2016). Importancia de la dimensión formativa de los líderes pedagógicos. *Revista Iberoamericana de Educación*, 70, 131-144. <https://doi.org/10.35362/rie70091>
- González-Esteban, E. (2001). *La responsabilidad moral de la empresa. Una revisión de la teoría de Stakeholder desde la ética discursiva* [Tesis doctoral, Universitat Jaume I]. <http://www.tdx.cat/handle/10803/10449>
- _____. (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. <https://doi.org/10.14422/pen.v72.i273.y2016.009>
- Guerrero, F. F., Neira. L. F. y Vásconez, H. D. (2019). Clima organizacional en el desempeño laboral en las instituciones públicas gubernamentales. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonia, IV(1)*, 231-244. <http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v4i1.457>
- Guillén, M. (2006). *Ética en las organizaciones. Construyendo confianza*. Pearson Prentice Hall.
- _____. (2017). La “salud ética” en la empresa. *Revista Auditoría interna. Publicación periódica del Instituto de Auditores Internos de España*, 33(114), 46-47. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/revista?codigo=2666>
- López, E., Vicente, M. A. y De la Cruz, C. (2019). Clima ético y cultura de seguridad del paciente pediátrico en un hospital especialidad del sureste de México. *Revista Horizonte Sanitario*, 18(2), 201-210. <https://doi.org/10.19136/hs.a18n2.2727>

- Lozano, J. F. (2007). Ética en las organizaciones educativas. *Revista Organización y gestión educativa: Revista del Fórum Europeo de Administradores de la Educación*, 1, 8-22.
- Melé, D. (2016). *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* [Tesis doctoral no publicada, Universitat Autònoma de Barcelona].
- Noé, C. (2019). Revisión bibliográfica sobre sustentabilidad y ética organizacional: Actores relevantes. *Revista Ciencias Administrativas*, 036(13), 49-60. <https://doi.org/10.24215/23143738e036>
- Osorio, V. y Rodríguez, M. P. (2018). Modelo para la Evaluación de Programas de Ética Organizacional en Universidades. *Revista Información tecnológica*, 29(1), 59-71. <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642018000100059>
- Parra, R. (2017). Gestión del clima social escolar desde el liderazgo educativo. *Revista Iberoamericana de Educação*, 74(1), 119-132. <https://doi.org/10.35362/rie741630>
- Pérez Riestra, R. N. (2010). *El comportamiento moral en las organizaciones: una perspectiva desde la ética de la empresa* [Tesis doctoral, Universidad Complutense de Madrid]. <https://eprints.ucm.es/11089/1/T32191.pdf>
- Riera, J., Pagès, A., Torralba, F., Vilar, J y Rosàs, M. (2018). Liderazgo ético de comunidades educativas en contextos de incertidumbre. *Revista de Estudios y Experimentación en Educación*, 2, 95-108. doi: <https://doi.org/10.21703/rexe.Especial22018951095>
- Serentil, J. y Gairín, J. (2016). La evaluación institucional en la enseñanza obligatoria en España en J. Gairín y A. Díaz-Vicario (Coord.). *Sistema de evaluación institucional en la Enseñanza Obligatoria en Iberoamérica* (pp. 77-98). Red AGE.
- Solano, A., Monge, I., Bolaños, O. y Ruiz, W. (2018). La gestión ética en los colegios públicos nocturnos-académicos del sistema educativo costarricense, desde la mirada del personal administrativo docente. *Revista Innovaciones Educativas*, 29, 5-19. <https://doi.org/10.22458/ie.v20i29.2247>
- Tejada, J. (1997). *El proceso de investigación científica. Escola d'Infermeria Santa Madrona. Fundación "La Caixa".*
- Uzcátegui, A. C. (2015). *La ética, factor clave en el éxito del liderazgo en las organizaciones educativas. Hacia un modelo axiológico basado en el enfoque de la teoría histórico-clínica para el éxito del liderazgo en las organizaciones educativas* [Tesis doctoral, Universidad de Córdoba]. <https://helvia.uco.es/xmlui/handle/10396/12880>
- Vázquez, R. (2013). *Dirección de centros. Gestión y política*. Morata SL.
- 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>