

La ética organizacional en la escuela desde la dirección escolar

Sara Colorado Ramírez*

Resumen

La presente aportación muestra los resultados de la investigación realizada sobre el papel de la dirección escolar en la promoción de la ética organizacional en escuelas de Catalunya. El estudio repara en qué opinan, cómo caracterizan y desarrollan las direcciones escolares la ética organizacional en sus instituciones educativas; se caracteriza el rol y el perfil de la dirección escolar que busca promover la ética organizacional y se apuntan experiencias y herramientas para la gestión de la ética organizacional en la escuela. La investigación se apoya en un estudio de campo con 18 entrevistas exploratorias (nueve directores, siete expertos en ética organizacional y dos inspectores de educación), 442 cuestionarios a direcciones escolares y dos grupos de discusión. Las conclusiones apuntan hacia la importancia de la planificación estratégica colaborativa, la evaluación sistemática bajo criterios éticos y el compromiso explícito de la dirección escolar y la administración educativa.

Palabras clave

desarrollo organizacional, dirección de centros, escuela, ética, organización

Recepción original: 26 de mayo de 2021

Aceptación: 2 de noviembre de 2021

Publicación: 15 de diciembre de 2022

A modo de introducción

La ética organizacional en las instituciones educativas se presenta como uno de los retos principales para las escuelas. Los centros educativos con su actuación tienen que hacer frente a una sociedad más líquida, cada vez más relativista y cambiante, donde el contexto cultural y económico ofrece mayores situaciones de desigualdad social.

Los centros educativos son un sistema abierto donde los cambios que se dan dentro de la institución afectan al contexto externo y viceversa. Aquí se hace evidente la necesidad de establecer en las escuelas espacios físicos y temporales de reflexión colectiva en relación con su misión. Las escuelas no solo deben responder sobre los currículos referentes, sino deben buscar modelos de formación, procesos y prácticas institucionales y educativas que permitan dar respuesta a estos requerimientos sociales, reflexionarlos y transformarlos si fuera preciso.

El dinamismo y la pluralidad social demanda que las organizaciones educativas se especialicen con la finalidad de dar respuesta a esa diversidad, exigencia y amplitud que reclama la sociedad actual (Cortina, 2016, 2018; Noé, 2019; Pérez Riestra, 2010; Román, 2021). Así, la ética debe ocupar un lugar central y visible cuando se aborda desde la institución educativa. Aun así, deben ofrecerse mecanismos y herramientas para que las organizaciones educativas puedan trabajar y pensar en los distintos argumentos a favor y en contra, y para que puedan justificar las elecciones que toman desde una esfera ética, porque, como bien apunta Camps (2011), «el significado ético de la acción no proviene

(*) Sara Colorado Ramírez es profesora asociada de la Universitat Autònoma de Barcelona (UAB). Doctora en Educación, licenciada en Pedagogía, máster en Planificación y Gestión de la Educación y máster en Recerca de l'Educació por la UAB. Principales líneas de investigación: ética organizacional y equipos directivos, el desarrollo socioeducativo de los centros educativos y la organización y gestión de las instituciones educativas. ORCID: 0000-0002-1171-1866. Dirección electrónica: sara.colorado@uab.cat

de la decisión final, sino por la argumentación de los pros y los contras que justifica la elección hecha».

La escuela como institución al servicio de la sociedad debe actuar con responsabilidad, es decir, necesita reflexionar y argumentar sobre sus acciones bajo parámetros morales, porque las respuestas éticas en las organizaciones educativas van cargadas de valores, acciones, consecuencias, responden a un contexto y van dirigidas a la acción (Cortina, 2018; Román, 2021).

Son diferentes las investigaciones y organizaciones internacionales (Álvarez, 2016; Bolívar, 2019; Silva, Del-Arco y Flores, 2018; Villa, 2019) que apuntan que la dirección es y debe ser una prioridad dentro de las políticas educativas a nivel mundial, porque es clave para el éxito de los resultados escolares y la calidad de la mejora de los centros educativos. En este caso, «se considera que un liderazgo eficaz es indispensable para aumentar la eficiencia y la equidad en los centros educativos» (Navarro, 2012, p. 42).

Las competencias profesionales de la dirección escolar plantean la convivencia de fijar atención en los problemas y situaciones relevantes que debe afrontar el director en ejercicio y no tanto en los contenidos de la formación. El éxito en el abordaje de una situación cotidiana dentro de la escuela no depende únicamente de los conocimientos que posea, sino también de las habilidades, rasgos de personalidad, capacidad de adecuación al contexto o autodominio que tenga la dirección. A la dirección no le es suficiente con disponer de habilidades y conocimientos, sino que debe ser capaz de ponerlos en práctica, de integrarlos adecuadamente y transformarlos en actos (Solano *et al.*, 2018; Teixidó, 2008).

La ética organizacional en la escuela

Para Pelegrí (2013) y Cubillos (2018) la ética organizacional tiene en cuenta y se refiere al grupo de personas que integran la organización. Para ello, los valores individuales interactúan con los valores y principios institucionales creando así la ética organizacional. En esta línea, algunos autores consideran la ética organizacional desde una visión micro (individual) en la organización (Guillén, 2006) y otros como la percepción de los empleados sobre la gestión y práctica de la ética por parte de la organización (Barnett y Vaicys, 2000; Chun *et al.*, 2013; Jin y Drozdenko, 2010).

Weaver, Treviño y Cochran (1999) ponen su mirada en cómo la empresa «realiza sus funciones claves y gestiona a sus empleados. La manera como acata las normas jurídicas y éticas impuestas por la sociedad». En cambio, para Lozano (2007), se trata de pensar en cómo estructurar la institución, qué cultura potencia la organización, qué decisiones adoptan o cómo se comunican con el contexto. De ahí que la ética organizacional suponga tener en cuenta la dimensión individual, la dimensión organizativa (*Business Ethics*) en la institución y el contexto.

Aquí se hablará de ética organizacional en las instituciones considerando que integra el carácter práctico, de reflexión y de aprendizaje que se busca promover la institución educativa sobre su moralidad institucional (Colorado, 2020). Se plantea una perspectiva más reflexiva que permite hacer un análisis global integrando la perspectiva de la ética personal, la ética cívica y la ética profesional en las organizaciones.

Entendemos que la ética organizacional se ocupa de las acciones de las personas de la organización en el propio contexto organizativo, pero también de sus decisiones como institución. Por tanto, la entendemos como un colectivo humano que debe establecer mecanismos de reflexión ética fundamentados en sus acciones. Es decir, debe convertirse en una institución educativa que piense y que sea pensada colectivamente (Román, 2021), porque la ética se encuentra en lo más profundo de las personas y de las organizaciones. Por tanto, nos referimos a la ética como la forja del carácter del centro educativo.

Las organizaciones educativas deben adaptar sus conductas institucionales a los cánones morales consensuados y compartidos con la comunidad educativa. Se busca que se conviertan, públicamente, en instituciones respetables y puedan percibirse por la sociedad en general y por la comunidad educativa en particular, como una escuela de confianza.

La ética organizacional orienta a la institución educativa en la gestión de su dimensión ética «reconociendo y gestionando sus recursos morales» (González-Esteban, 2016, p. 930) de manera consciente para generar valor en la comunidad educativa y tener éxito a medio y largo plazo. Implica poner atención en el saber práctico, es decir, en que las instituciones tomen decisiones prudentes, justas y responsables generando una cultura ética (García-Marzá, 2017; González-Esteban, 2016). Este proceso de reflexión ética facilita y genera aprendizaje organizacional tanto para la escuela como para sus miembros, permitiendo conseguir mayores niveles de desarrollo ético en la institución educativa.

La promoción de procesos éticos en la escuela influye y condiciona la cultura y el clima de la organización, porque se centra especialmente en la capacidad de la institución para movilizar sus recursos y dar respuesta a la comunidad educativa, al contexto y a la sociedad en general. La reflexión ética facilita el descubrimiento colectivo de métodos, prácticas y herramientas para decidir qué, cómo, quién, para qué y por qué hacerlo.

La cultura institucional se forja en la práctica y con el tiempo, para ello, es importante pensar institucionalmente cómo son nuestros procesos de toma de decisiones. La escuela, por tanto, se concibe como un sujeto moral que debe desarrollar su conciencia moral para actuar atendiendo a principios universales, derechos humanos y valores institucionales que potencien la justicia, la solidaridad, la cooperación, la equidad, la corresponsabilidad, la participación y el compromiso. El objetivo es hacer de la institución educativa un lugar de convivencia, amable, saludable y positivo para el aprendizaje, buscando dar razones de sus acciones. Es decir, la escuela puede promover y desarrollar procesos que permitan la autorreflexión ética y, por tanto, desarrollar juicios morales.

En definitiva, la ética organizacional llega a su máximo desarrollo cuando se aplica; cuando se da como un comportamiento habitual por la organización y en todas las personas de la organización; y cuando es observada por los demás y en el contexto (Cortina, 2016, 2018; Guillén, 2017; Román, 2021).

La dirección escolar y la ética organizacional

La presencia y la caracterización de la dirección escolar es un elemento crucial para la facilitación de la ética organizacional. Para ello, es imprescindible tener en cuenta qué factores condicionan y determinan el éxito de cualquier proceso de cambio organizativo como: variables individuales, institucionales, grupales, las propias del proceso de cambio

o innovación y las contextuales (Tejada, 1998). Para el inicio de procesos de cambio en la escuela se precisa que sean sentidos, necesitados, precisados, se alcanzan mejor colectivamente o, induciendo a los propios implicados a la mejora de su práctica, mediante un aprendizaje colegiado en sus contextos de trabajo. Es aquí, donde cobra valor el liderazgo pedagógico (Bolívar, 2019; Villa, 2019).

Las escuelas se encuentran en entornos cambiantes, transformadores, que necesitan de líderes escolares con capacidad para gestionar y promover el trabajo en equipo. Por tanto, la dirección no solo debe «disponer de conocimientos específicos en temas de dirección, liderazgo y organización, sino que también debe desarrollar habilidades sociales propiciadas desde el ejercicio de la función» (Navarro, 2012, p. 42). Sin todas estas cuestiones, difícilmente se convertirá en un líder pedagógico que pueda ser agente de cambio e innovación dentro de la escuela.

En palabras de Veiga y López-Azcárate (2015), «la dirección en equipo y el trabajo colegiado favorecen un liderazgo compartido y, para ello, es necesaria la formación de equipos y no la formación a las personas individuales». De ahí que la realidad social determine que los países necesitan generar un tipo de legislatura educativa y un modelo organizativo, que se fundamente en las teorías organizativas y en su contexto para desarrollar modelos prácticos de dirección. Es necesario pensar y desplegar modelos de dirección con funciones específicas, y que irá determinado por la formación que le capacita para la realización de las funciones establecidas. La dirección escolar debe ser capaz de dar respuesta a las necesidades y expectativas de la sociedad. Considerar los modelos de dirección implica analizar la perspectiva teórica y práctica del ejercicio directivo.

Para ello Zabalza (1996), plantea superar los obstáculos del cambio institucional, propios de las organizaciones educativas, como son los formales (burocracia, rigidez en la estructura organizativa, carencia de espacios y tiempo), curriculares (desvinculación entre el proceso de cambio y el Proyecto Educativo de Centro), dinámicos (tipo de liderazgo desarrollado por los equipos directivos) y culturales (dificultades para integrar el cambio en la cultura organizativa). Como bien apunta Hoyle (1992), el liderazgo es un factor fundamental para que los profesores dispongan de un alto grado de autonomía sobre su enseñanza y se vuelvan más colaboradores en la planificación y la toma de decisiones. El éxito de esta colaboración dependerá tanto de la cultura escolar como de la estructura. La creación de una cultura de colaboración es una tarea clave del liderazgo, y el éxito del liderazgo escolar consiste esencialmente en desplegar el liderazgo pedagógico (Bolívar, 2019; Villa, 2019). Pero, la dirección del centro educativo no es la única responsable del desarrollo ético en la escuela, sino que precisa de la implicación y el compromiso de la comunidad educativa, especialmente de la comunidad escolar.

La escuela debe convertirse en la herramienta que permita democratizar oportunidades de éxito y guíe hacia los principios de justicia social con políticas educativas equitativas, transparentes, sostenibles e inclusivas. La organización educativa es un espacio de justicia, donde el comportamiento de sus miembros no es arbitrario, sino que está sometido a unas reglas de cooperación que hacen posible la autorrealización personal en un clima de respeto mutuo, y donde la dirección escolar tiene un papel fundamental.

La comunidad educativa debe ser entendida y guiada dentro de la organización de manera ética. Las decisiones que les afectan deben ser tomadas con base a valores morales como la responsabilidad, la justicia y la honestidad, entre otros. Aquí, la dirección escolar tiene un papel fundamental al proporcionar mejores oportunidades a los demás

y al ofrecer a hacer aquello que todos esperan que es mejor para la organización (Vázquez, 2013; Villa, 2019).

Diseño y desarrollo del estudio

El estudio que hemos realizado indaga sobre el desarrollo de la ética organizacional en la escuela a través de la actuación institucional y la práctica directiva. Su objetivo ha sido indagar sobre los facilitadores y las barreras que pueden condicionar a la dirección escolar la promoción de la ética organizacional en la escuela.

El proceso de investigación ha contado con una revisión amplia de la literatura existente y relacionada con el objeto de estudio, prestando atención en teorías, modelos e instrumentos existentes alrededor de la ética organizacional en otras disciplinas. La fundamentación teórica ha servido como marco de referencia y contextualización del estudio. El enfoque metodológico seguido es de corte mixto secuencial CUAL → cuan con una fase exploratoria inicial para la complementación de la fase cuantitativa y cualitativa. La orientación descriptiva e interpretativa de la investigación ha permitido acercarse a la realidad para describir y documentar como 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 de aplicación.

La caracterización y contenido de la instrumentalización se puede destacar de la siguiente manera:

1. Dos guiones de entrevista exploratoria. Un guión 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, 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 de respuesta conceptuales y de Likert (Del Rincón *et al.*, 1995; Tejada, 1997).
3. Un guión para los dos grupos de discusión con interrogantes agrupados en un primer bloque para la validez, sentido, terminología, trazabilidad y utilidad teórica y práctica del Modelo que recoge los condicionantes, y el segundo para la aplicabilidad, univocidad, trazabilidad, formato y validez y utilidad teórica y práctica del Instrumento que evalúa las dimensiones éticas institucionales.

El muestreo empleado en el estudio es no probabilístico intencional y/o causal para las entrevistas exploratorias y grupos de discusión, y probabilístico por conglomerados en el caso de los cuestionarios. Más concretamente:

1. Los 18 informantes se seleccionaron a partir de diferentes criterios como: 1) desarrollar su actividad profesional en diferentes contextos educativos (escuelas, universidad, administración...); 2) encontrarse en la práctica directiva en escuelas; 3) trabajar el objeto de estudio como una cuestión teórica; 4) direcciones de escuelas de titularidad y tamaños diferentes; 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 la etapa de primaria como mínimo, a partir de los datos de la Generalitat de Catalunya (2018). La población de estudio es de 2302 escuelas en

Catalunya. Las respuestas obtenidas ofrecieron la visión de centros con diferentes titularidades y tamaños 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; y en el grupo de expertos han participado 5 personas con líneas de investigación sobre la organización y gestión de centros educativos y la ética aplicada y ética organizacional.

Podemos sintetizar las fases del estudio, instrumentalización e informantes de la siguiente manera (ver tabla 1):

Tabla 1. Muestra

<i>Fases del estudio</i>	<i>Exploratoria</i>	<i>Definición y concreción</i>	<i>Contrastación</i>
Instrumentalización	Entrevista exploratoria	Cuestionario	Grupos de discusión
	Directores	9	442
	Expertos EO	7	2
Informantes	Inspección educativa	2	
	Expertos en DIOE		3

Fuente: Colorado (2020, p. 283)

Para el tratamiento y análisis de la información en las entrevistas exploratorias se ha empleado el software MAXQDA codificando el contenido a través de una matriz de codificación. Se han obtenido 138 códigos, 1934 unidades semánticas y se han empleado códigos descriptivos, valorativos y prospectivos (ver tabla 2).

Tabla 2. Ejemplo de matriz de análisis de datos en el MAXQDA sobre los condicionantes para la promoción de la EO de las entrevistas exploratorias

<i>Temas</i>	<i>Subtemas</i>	<i>Categorías</i>	<i>Códigos</i>	<i>Subcódigos</i>	<i>Nº UD</i>	
Condicionantes para la promoción EOCE	Valoración				8	
		Barreras			2	
			Grupos/Instituciones			1
			Personalidad de los individuos	Hábitos		1
		Barreras	Sistema Educativo (contexto)	Tendencia a la uniformidad		2
				Descentralización y centralización del sistema		1
			Sistema Social (contexto)	Valores sociales		3
		Valoración	Factores relativos a la innovación y su proceso	Disponibilidad de recursos		1
	Comunicación				2	
			Entorno estimulador		4	
			Factores sociopolíticos y situacionales	Características personales		6
		Estructura sistema enseñanza			3	
		Facilitadores		Estatus y liderazgo		3
				Clima de estímulo y seguridad		1
			Factores organizativos	Evaluación formativa		1
				Implicación personal		4
				Coordinación, apoyo y estilo de dirección		3
		Infraestructuras externas			3	
			Relación PEC		2	

Fuente: Elaboración propia

Los cuestionarios han sido analizados con el software SPSS mediante análisis descriptivo y factorial. En cambio, para los datos de los grupos de discusión 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.

Resultados

La presentación de los resultados se plantea a partir de tres tópicos: la caracterización de la ética organizacional en la escuela; el papel de la dirección escolar y, experiencias y herramientas para la gestión de la ética organizacional en la escuela. La triangulación de todos los datos obtenidos a través de las diferentes fases de la investigación, han dado como resultado la caracterización teórico-práctica del objeto de estudio; la relación de condicionantes que pueden facilitar o inhibir, a la dirección escolar, la promoción de la ética organizacional en el comportamiento institucional; y herramientas y estrategias que facilitan iniciar el camino de la gestión ética en la escuela.

La ética organizacional en la escuela implica diálogo y consenso; debe ser plural, dinámica y diversa si se considera su finalidad educativa y de transformación social; debe institucionalizarse tanto en la práctica organizativa como en los planteamientos institucionales del centro educativo; debe ser respetuosa, pensada, participativa, inclusiva y empática; y debe ofrecer espacios de diálogo. Además, facilita y genera mayor compromiso y cohesión en y con la organización y, niveles más altos de confianza. En este caso, es importante la planificación y el compromiso de la dirección escolar con la gestión ética institucional. «Considerar esto nos hace tener más cohesión con los alumnos y los maestros. Y también, nos facilita una relación más cercana y de confianza». (E7, p. 43)

Promover la ética organizacional en los centros educativos implica, según los informantes, que la organización educativa se preocupe por su buena conducta, por aportar un bien y por comportarse de manera virtuosa al tener en cuenta su objetivo y misión educativa y social. Aunque la enumeración de los valores institucionales no es suficiente, deben concretarse y definirse como institución educativa. Es en la concreción práctica de los valores institucionales donde se diferencia una organización educativa de otras organizaciones con objetivos y misiones similares.

Para el buen desarrollo, el buen crecimiento de las personas desde un punto de vista holístico, se han de dar una serie de condiciones. Y esas condiciones, esos contextos, esos espacios de aprendizaje han de respirar ética por todos lados. (E14, p. 14)

La ética organizacional, en las entrevistas exploratorias, se entiende como un medio, un proceso y un conjunto de acciones que permiten pensar y dialogar coordinadamente para tomar decisiones compartidas con relación a cómo actuar institucionalmente. Por tanto, se percibe como un planteamiento particular y único en cada realidad educativa. Permite pensar y valorar la coherencia entre la teoría y la práctica, es decir, entre el ideario institucional y su actuación. Para muchos informantes, la calidad EO debe inferirse de la actuación y a partir de la observación del funcionamiento institucional, de las relaciones interpersonales, del comportamiento de la escuela y de la comunidad educativa.

La ética es la cristalización de los valores en la vida cotidiana de la escuela y en la manera de funcionar de la escuela. Es decir, de qué manera los valores se hacen conductas, políticas y modos de trabajar. Y, por tanto, la traducción de estas ideas en prácticas institucionales, en formas institucionales o formas de relación. (E2, p. 7)

Iniciar el camino de la ética organizacional implica tener en cuenta la historia institucional de la organización: sus tradiciones, hábitos, cultura, clima y formas de hacer. Aun así, no se centra solo en la forma de relacionarse de los miembros de la organización educativa, sino que precisa de todos aquellos agentes externos que participan directa o indirectamente de la vida de la institución educativa. Así que se presta atención a las conductas y formas de relación que caracterizan y dan sentido a las relaciones internas y externas del centro educativo.

Ética es una forma de relacionarse y de convivir en la sociedad que estamos, dentro de la escuela y en todos los ámbitos y con toda la comunidad. No solo la relación con los maestros sino con los monitores, con el conserje, con las mujeres de la limpieza. (E13, p. 13)

Con relación al *papel de la dirección escolar* los resultados destacan especialmente, las capacidades, competencias, habilidades, destrezas y actitudes que debe tener para facilitar la ética organizacional en la escuela.

Es fundamental evitar que las personas que ocupan la dirección escolar lo hagan por obligación y con desgana. Además, los informantes señalan que la dirección debe tener perfil docente, es decir, evitar un perfil profesional que sólo se encargue de gestionar y dirigir la escuela, sin tener conocimientos sobre educación, didáctica y organización de centros educativos. «Un director es un maestro que dirige una escuela y que está formado [...]» (E17, p. 46)

La dirección escolar debe transmitir, implicarse, entusiasmar, desarrollar competencias comunicativas y ser empática. Debe ser capaz de fomentar entre la comunidad educativa las ganas de cambiar, de innovar y generar la necesidad de que lo acompañen en la transformación de la escuela. Se espera de la dirección escolar que sea coherente, es decir, que no muestre diferencias entre las decisiones, valores, comportamientos y actitudes en el ámbito profesional y en el plano personal. Así, una de las cuestiones más repetidas en los datos es que la actitud del director debe caracterizarse por dar ejemplo, por formarse continuamente y estar implicado con la escuela. «Yo pienso que es un tema de actitud. Es la actitud que te ven a ti, la que promueve esto. Aunque, debe ser una actitud exigente». (E17, p. 40)

Si nos adentramos en las funciones claves de la dirección escolar que pueden facilitar mayores niveles de calidad ética organizacional en la escuela, en primer lugar, se destaca la de jefe de personal. En este caso, se caracteriza con la selección del personal y la incentivación, motivación, mediación y gestión de conflictos; saber dar respuestas justas, claras y adecuadas a las demandas del personal en función del momento y sus circunstancias personales, y saber escuchar y conocer cómo son las personas que trabajan en el centro educativo (perfiles profesionales, potencialidades y debilidades profesionales). «Un director debe conocer perfectamente los diferentes perfiles, tareas y roles que se dan en la escuela». (E15, p. 88).

La dirección escolar, además, tiene que saber organizar y gestionar las demandas, peticiones, propuestas y los imprevistos. El hecho que la dirección sepa priorizar y planificar, todo lo anterior, facilita la consecución de objetivos y la reflexión institucional para diferenciar aquello prioritario de aquello urgente. «Aprender a gestionar el volumen de temas diversos que tenemos y saber dar salida, de manera eficaz, a todos estos temas es complejo [...]» (E5, p. 108). En este caso, disponer de una estructura organizativa suficiente, eficaz y eficiente facilita emprender procesos de cambio en la organización sin necesidad de la presencia constante de la dirección escolar.

La función del liderazgo se relaciona con la capacidad de generar un clima de diálogo; potenciar la comunicación fluida entre la dirección escolar y las personas de la comunidad educativa; saber potenciar la innovación, la implicación, la creatividad; y ofrecer espacios para iniciar procesos, proyectos y actividades nuevas en el centro sin perder el control. Se trata, por tanto, de liderar procesos de ética organizacional en la escuela sin necesidad de dirigir en exceso su aplicación y puesta en práctica.

Potenciar una comunicación fluida. La gente te viene a decir cosas y no lo ven como el despacho del director. Es aquello del estatus. Nosotros no hacemos un trabajo de prestigio, sino de responsabilidad. (E6, p. 32)

Concretamente, se identifica el liderazgo distribuido como el liderazgo clave para el desarrollo ético de la escuela. Se trata de saber delegar la gestión del centro y promover la ética en los miembros de la organización educativa. Es decir, el liderazgo no es una cuestión de una sola persona (la dirección escolar), sino que implica más individuos y grupos de la propia institución educativa.

Se consideran competencias profesionales claves, en la misma línea que las funciones directivas, las habilidades directivas y de gestión de grupos humanos. En este caso, puntualizaron que el posicionamiento de la dirección escolar ante situaciones conflictivas, opiniones de grupos de poder dentro de la organización y la toma de decisiones arbitrarias son elementos que pueden caracterizar una gestión ética virtuosa o no de la organización. Además, debe saber transmitir la importancia del trabajo en equipo, la corresponsabilidad en las decisiones y la capacidad de compartir logros y fracasos durante la gestión de la organización para generar confianza, implicación y compromiso respecto a la misión ética de la organización; mostrar una actitud de respeto hacia las personas de la organización, hacia el contexto mediato e inmediato y hacia la propia institución educativa.

La prudencia es la cualidad más importante del que gobierna, puesto que le ayuda a acertar y a dar en el clavo en cada situación particular. El director que no es prudente, que no consulta, que no pregunta, que no se para a reflexionar y que es impulsivo, irreflexivo... Normalmente se equivoca y genera desconfianza. (E16, p. 81)

La competencia de planificación, control y calidad del currículo se identifica con la capacidad de saber delimitar objetivos, operativizar recursos y lograr resultados. Para ello, la dirección precisa prever, anticiparse y conocer la institución educativa y los miembros de la comunidad educativa; saber tomar decisiones; gestionar las reuniones con los criterios éticos que rigen la organización y saber escuchar y conocer todo lo que ocurre en el centro educativo. «Saber mirar hacia atrás y mirar hacia adelante es un hábito. Y, sobre todo, es fundamental y obvio, creer en la educación» (E11, p. 72).

Promover la ética organizacional en los centros educativos implica, según los informantes, que la organización educativa se preocupe por su buena conducta, por aportar el bien y por comportarse de manera virtuosa al tener en cuenta su objetivo y misión educativa y social. La enumeración de los valores institucionales no es suficiente, porque deben concretarse y definirse como institución educativa. «Si tú haces tu propio listado de valores, este listado de valores los puedes ordenar, pero los ordenas en función del momento en el que estás» (E1, p. 55). La definición y delimitación de los valores institucionales permite que la organización concrete en la práctica la esencia que le rige como escuela en la toma de decisiones, y promueve una visión de la institución educativa compartida y vivida por toda la comunidad educativa.

La formación de los miembros de la comunidad educativa y, especialmente, del equipo directivo y educativo es fundamental para promover procesos de ética organizacional. Es importante que sepan qué es la ética, en qué se concreta la ética organizacional y qué estrategias organizativas y pedagógicas existen para su gestión y desarrollo en la escuela. Aun así, algunos informantes diferencian el contenido de la formación para la dirección, caracterizada en la formación en habilidades de gestión de equipos, actitudes, habilidades sociales y habilidades reflexivas, y la formación para el resto de la comunidad educativa en materia de gestión y conceptualización de la ética organizacional.

Otra propuesta es establecer espacios de diálogo, encuentro y reflexión ética para construir y debatir conjuntamente con la comunidad educativa los valores institucionales, los criterios éticos, los procesos organizativos y los procesos de toma de decisiones éticas. Para los informantes este tipo de planteamientos facilita recibir mejoras y sugerencias de la comunidad educativa. Así se genera sentimiento de pertenencia a la institución educativa y se promueve el aprendizaje de habilidades, actitudes, destrezas y comportamientos organizacionales éticos. Un ejemplo, es la delimitación de comisiones éticas escolares en el marco de las comisiones de convivencia escolar con carácter ético en las instituciones educativas.

La gestión ética implica comunicar de manera clara el valor que ofrece promover procesos de gestión ética en la escuela; concretar y delimitar teórica y prácticamente los valores organizativos en los planteamientos institucionales; considerar que el desarrollo ético también implica plantearse políticas de desarrollo profesional y personal de los miembros de la organización y tomar conciencia de la responsabilidad social individual, colectiva e institucional.

Para acabar, considerando que la ética organizacional es un proceso de construcción colectiva, un saber práctico y no sólo una cuestión normativa, institucional y curricular, los resultados apuntan la necesidad de pararse a reflexionar sobre la calidad ética de las acciones tutoriales, las relaciones que se dan entre la escuela y los agentes externos al centro educativo, la relación y participación de las familias en la escuela y los parámetros éticos de los planes de acogida, entre otras cuestiones. «Tenemos claro que es importante acogerlos (a los maestros nuevos) para que se sientan bien, que enseñuida noten que forman parte del proyecto, que ellos aportan en los proyectos» (E6, p. 28).

Discusión y conclusiones

Los resultados remarcan que la ética organizacional tiene significados diferentes en función de los agentes implicados, los procedimientos desarrollados, los niveles articulados y los grados que adopta como concepto, derecho, deber, proceso, estrategia, saber... La ética organizacional supone acción, implicación, compromiso, respeto, justicia, libertad, cambio, voluntad de transformación, reflexión, discusión y el formar parte de algo para conseguir algo. Puede surgir de la necesidad individual, institucional o social e influye en las personas, en las estructuras, en los espacios, en la institución y en la sociedad. Además, precisa de estrategias, de gestión y de organización institucional; y tiene incidencia directa en la toma de decisiones y en el comportamiento de las personas, de la organización y de la sociedad (Colorado, 2020).

Tal y como afirman diversos autores, la ética organizacional en la escuela implica un saber práctico que orienta la acción y guía a la organización educativa para comportarse

institucionalmente de acuerdo con los valores organizativos compartidos, consensuados, explicitados y conocidos por la comunidad educativa (Cortina, 2016; García-Marzá, 2017; González-Esteban, 2016; Mayordomo, 2003; Solano *et al.*, 2018). Aun así, no hay que entender cualquier comportamiento institucional como valioso. Lo es aquel que busca el desarrollo integral de las personas, el que toma decisiones de manera justa y prudente, el que explora atender y cuidar a las personas con niveles altos de confianza, compromiso, cooperación y respeto hacia la organización, las personas que la integran, su actividad y el entorno (Camps, 2011; Cortina, 2012, 2018; González-Esteban, 2016; Lozano, 2007; Pérez Riestra, 2010).

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

Con relación a este trabajo, la autora considera que, independientemente de la función educativa y de transformación social de la escuela, es imprescindible que la institución educativa disponga de momentos, espacios físicos y personas formadas que puedan generar procesos de reflexión y diálogo sobre lo que son, lo que hacen y cómo quieren ser respecto a planteamientos morales y éticos (Colorado, 2020). La escuela desempeña un papel fundamental en el desarrollo y mantenimiento de la cultura y los ideales de ciudadanía como proceso clave y esencial de la socialización de las personas (Cortina, 2018; Lozano, 2007; Román, 2021)

Una dirección escolar y un equipo educativo formados en competencias morales y éticas son fundamentales para empezar procesos de gestión ética en la escuela. Concretamente, la formación inicial y permanente deben considerar la educación en valores para evitar que la escuela se convierta en un espacio formado por equipos educativos especialistas en temáticas e ignorantes en cuestiones humanistas, relacionales, éticas y morales. De ahí que el desarrollo ético de la escuela implique preocuparse por los hábitos morales de la escuela, es decir, el saber estar y ser de la vida escolar. En este caso, el equipo educativo (con la dirección incluida) desempeña un papel fundamental a la hora de motivar y aplaudir determinados comportamientos y censurar otros. Para ello, deben tomar conciencia de la responsabilidad moral que tienen y 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 y formular respuestas a las exigencias morales y éticas del entorno educativo.

La puesta en práctica y la institucionalización de la ética organizacional no se desarrolla, ni se cristaliza de la misma manera en todas las escuelas. Incluso, se da en diferentes espacios de la organización. Por tanto, hablar de la cultura ética de la escuela es fijar la mirada en la dimensión interpersonal, en las prácticas curriculares, en los comportamientos institucionales y en los planteamientos institucionales (Arráez, 2015; Rubio, 2004). En palabras de Arango y Tamez (2016, p. 75), hay que evaluar la coherencia entre «lo que se dice y lo que se hace, entre lo que se espera y lo que es en todos los niveles institucionales [...]».

El 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. El cuestionamiento y valoración de la ética organizacional en la escuela cobra mayor sentido cuando la sociedad que envuelve el ámbito escolar es cada vez más plural, dinámico, individualista y relativista. Se precisan espacios compartidos para la reflexión sobre el sentido y la función de la escuela en una sociedad líquida y compleja como la actual. En esta línea, implica debatir colectivamente sobre el sentido y el rol institucional de los principios rectores, los derechos humanos y los valores cívicos de la institución educativa actual.

En la escuela, no todo lo que sucede es previsible, panificable, simple o complejo. Hay situaciones diarias, rutinarias y cotidianas que exigen respuestas morales y éticas pensadas. Este tipo de respuestas comportan, desde la organización, poner en funcionamiento nuevas habilidades que generalmente van más allá de las técnico-prácticas. De ahí que se entienda que la ética organizacional en la escuela es la concreción práctica (el saber hacer) de la organización fruto del consenso, el diálogo, la reflexión, la autorreflexión entre la organización y sus miembros, entre la organización y sus finalidades, entre la organización y su misión, entre los valores mínimos y máximos de la comunidad educativa, del entorno y la propia institución educativa. Es decir, es la guía para que la escuela se comporte correcta y virtuosamente (Cortina, 2018; García-Marzá, 2017; Román, 2021; entre otros).

Una gestión adecuada de la ética organizacional exige que el centro reflexione sobre sus prácticas y reestructure nuevas formas de actuación. Los planteamientos éticos en las instituciones educativas facilitan la reflexión sobre la práctica profesional y ofrecen respuestas a los dilemas y cambios morales que afectan a la institución educativa. Así se permite el autoconocimiento, la interpretación, la autorreflexión institucional y la explicación de la realidad, además de orientar su intervención como organización.

El proceso de reflexión y análisis de la propia práctica es coherente con el papel social que las instituciones han de desarrollar y ayuda a comprender el compromiso social y las implicaciones que comporta. Este proceso les ayudará a pasar de ser centros educativos donde solo se actúa mecánicamente en función de las normas establecidas, a ser instituciones que promueven cambios y se comprometen con su transformación y la de la sociedad donde se insertan. Bajo esta perspectiva los centros educativos se pueden concebir como un ascensor social que permite democratizar oportunidades de éxito y transformar el contexto, siendo conscientes de sus comportamientos equitativos, transparentes, sostenibles, inclusivos y de compromiso ético y social.

Promover la ética organizacional en la escuela implica tener en cuenta inhibidores del desarrollo ético organizacional con origen en la personalidad de los individuos de la escuela: angustia, desconocimiento, autoritarismo, enfrentamientos constantes, rigidez, desconfianza, relaciones frías, prejuicios entre compañeros, gestión personal de la presión social, gestión del miedo, desaprobaciones constantes a las propuestas nuevas y barreras al cambio. Pero además, hay que controlar aquellas barreras que provienen de la colectividad, como la falta de implicación docente, la ausencia de relaciones personales, la inexistencia de una estructura interna fuerte y formal, la inestabilidad de la plantilla del profesorado y las condicionales laborales del personal de la escuela, la sobresaturación de tareas burocráticas, las faltas de respeto continuas entre los miembros de la escuela,

la imposibilidad de participar en los procesos organizativos y la carencia de apoyo entre compañeros ante un problema (Tejada, 1998; Zabalza, 1996; entre otros).

El desarrollo ético organizacional se inhibe cuando hay ausencia de un proyecto educativo común, claro, compartido y pensado; falta de univocidad y conocimiento de los objetivos institucionales; desconocimiento del impacto de la promoción de la ética organizacional para la escuela y sus miembros; escasez de tiempo para dialogar, reflexionar y pensar en la práctica educativa; falla de distribución del tiempo; urgencias y sobrecarga de tareas al equipo educativo y directivos; e incoherencia entre las necesidades de la escuela y las prioridades y decisiones institucionales, tanto desde la dirección escolar como desde las administraciones educativas (González-Esteban, 2016; Ruiz, 2008; Solano *et al.*, 2018; entre otros).

Es fundamental gestionar los inhibidores del sistema educativo y social como la rutinización y normativización de las funciones educativas y docentes; la falta de autonomía pedagógica y organizativa que provoca una excesiva centralización por parte de la administración educativa; la falta de participación de la comunidad educativa en el centro escolar; la distribución de recursos; la ausencia de formación en ética y ética organizacional, especialmente, del equipo educativo y directivo; los procesos de selección del personal docente; el choque entre los valores sociales y los de la escuela; el cuestionamiento de la función docente y educativa de la escuela; la falta de compromiso con el Proyecto Educativo de Centro; y la ausencia de coherencia entre los principios rectores o normativos con los principios y valores sociales y culturales.

La dirección escolar y su comportamiento moral y ético es el factor con mayor poder decisorio sobre el desarrollo de políticas de promoción de la ética organizacional en la escuela. Hay mayor probabilidad de éxito en aquellas escuelas donde existe un apoyo claro de los órganos directivos, donde hay un compromiso firme con el desarrollo ético organizacional, donde se planifica y se considera la ética organizacional en el Proyecto de Dirección y donde los órganos directivos disponen de competencias técnicas y morales para gestionar procesos de este tipo.

La capacidad de considerar, escuchar y dirigir, desde la dirección escolar, a todas las personas de la comunidad educativa con los que se relaciona es clave. De ella depende su credibilidad social y la confianza en la institución y en su proyecto educativo. Promover la ética organizacional implica que la dirección escolar disponga de conocimientos, capacidades, habilidades, destrezas y actitudes como el conocimiento del entorno donde actúa, la reflexión práctica para la mejora, la actitud autocrítica y la autoevaluación profesional, la flexibilidad ante el cambio, la capacidad para superar las barreras, la tolerancia a la inseguridad y las incertidumbres, la capacidad de iniciativa y de toma de decisiones, la autonomía, el trabajo en equipo, el autoperfeccionamiento y el compromiso ético profesional.

En definitiva, la reflexión y el diseño del desarrollo ético organizacional en la escuela no puede obviar el nivel micro (persona), el nivel meso (institución) y el nivel macro (contexto), porque los tres niveles están en constante relación y se complementan. De ahí que las instituciones educativas comprometidas con procesos de desarrollo ético y sus miembros tengan que adoptar una actitud permanente de aprendizaje y mostrar comportamientos virtuosos.

Referencias

- Álvarez, M. (2016) «Profesionalizar la dirección escolar». *Organización y gestión educativa: Revista del Fórum Europeo de Administradores de la Educación*, núm. 2 (1), pp. 20-25
- Arango, M. X. y Tamez, G. (2016) *La ética y su vínculo multidisciplinario*. México, Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Arráez, M. A. (2015) *La Fundamentación normativa de la ética empresarial: Una propuesta sobre la justicia y el cuidado como valores centrales*. Universidad de Granada. Departamento de Filosofía I. (Tesis doctoral). <https://digibug.ugr.es/bitstream/handle/10481/30330/22412694.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. [Consultado el 18 de enero de 2020].
- Barnett, T. y Vaicys, C. (2000) «The moderating effect of individuals perceptions of ethical work climate on ethical judgments and behavioral intentions». *Journal of Business Ethics*, núm. 27, pp. 351-362.
- Bolívar, A. (2019) *Una dirección escolar con capacidad de liderazgo pedagógico*. Madrid, La Muralla.
- Camps, V. (2011) «El Valor y el ejercicio del cuidado». En Ministerio de Sanidad, Política Social e Igualdad. *IMSERSO Envejecimiento activo*. Libro Blanco. <http://envejecimiento.csic.es/documentos/documentos/imserso-libroblancoenvejecimientoactivo-01.pdf>. pp. 640-677. [Consultado el 20 de diciembre de 2020].
- Chun, J.S., Shin, Y., Choi, J.N. y Kim, M. (2013) «How does corporate Ethics Contribute to Firm financial performance? The mediating Role of Collective Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior». *Journal of Management*, núm. 39 (4), pp. 853-877.
- 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*. Universitat Autònoma de Barcelona. Departament de Pedagogia Aplicada. (Tesis doctoral).
- Cortina, A. (2012) «La responsabilidad social corporativa y la ética empresarial». En Galán, J.L. y Sáenz, A. de Miera, A. (eds.), *Reflexiones sobre la Responsabilidad Social Corporativa en el siglo xxi*. Salamanca, Ediciones Universidad de Salamanca, pp. 69-88.
- Cortina, A. (2016) «Gestionar con ética». En xxvii Encuentro Empresarial *El mundo que nos viene*. Elkargi SGR. [Tipo de soporte: vídeo-usb]. Bilbao.
- Cortina, A. (2018) «Ética de las instituciones educativas y la responsabilidad social de los centros educativos». *Organización y gestión educativa. Revista del Fórum Europeo de Administradores de la Educación*, núm. 130 (2), pp. 34-37.
- Cubillos Vega, C. (2018) «Ética organizacional aplicada. Estudio de caso de una organización de servicios sociales en España». *Innovar*, núm. 28 (67), pp. 111-121. doi: 10.15446/innovar.v28n67.68616. [Consultado el 24 de abril de 2019].
- Del Rincón, D., Arnal, J., Latorre, A., Sans, A. (1995) *Técnicas de investigación en ciencias sociales*. Madrid, Dykinson.
- García-Marzá, D. (2017) «From ethical codes to ethical auditing: An ethical infrastructure for social responsibility communication». *El profesional de la información*, núm. 26 (2), pp. 268-276.
- Generalitat de Catalunya. Departament d'Ensenyament (2018) *Dades d'Ensenyament. Sistema Educatiu. Curs 2018-2019*. [306](http://ensenyament.gencat.cat/ca/arees-</p>
</div>
<div data-bbox=)

- actuacio/centresserveis-educatius/centres/directoris-centres/. [Consultado el 3 de enero de 2019].
- 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*, núm. 72 (273), pp. 921-940. <http://doi:10.14422/pen.v72.i273.y2016.009>.
- Guillén, M. (2006) *Ética en las organizaciones. Construyendo confianza*. Madrid, Pearson Prentice Hall.
- Guillén, M. (2017) «La "salud ética" en la empresa». *Auditoría interna. Publicación periódica del Instituto de Auditores Internos de España*, núm. 33 (114), pp. 46-47.
- Hoyle, E. (1992) «Autonomy, collaboration ant the process of change». En GID (Ed.), *Cultura Escolar y Desarrollo Organizativo*. Sevilla, GID, pp. 219-229.
- Jin, K. G. y Drozdenko, R. G. (2010) «Relationships among perceived organizational core values, corporate social responsibility, ethics, and organizational performance outcomes: An empirical study of information technology professionals». *Journal of Business Ethics*, núm. 92, pp. 341-359.
- Lozano, J.F. (2007) «Ética en las organizaciones educativas». *Organización y gestión educativa. Revista del Fórum Europeo de Administradores de la Educación*, núm. 1, pp. 8-22.
- Mayordomo, J.L. (2003) «La Ética como motor de crecimiento de la organización». *Papeles de Ética, Economía y Dirección*, núm. 8, pp. 1-6.
- Navarro, M. (2012) *Desenvolupament professional de la direcció. Un estudi de casos múltiple*. Universitat Autònoma de Barcelona, Departament de Pedagogia Aplicada. (Tesis doctoral). <http://www.tdx.cat/handle/10803/121639>. [Consultado el 10 de octubre de 2018].
- Noé, C. (2019) «Revisión bibliográfica sobre sustentabilidad y ética organizacional: Actores relevantes». *Ciencias Administrativas*, (13) 036, pp. 49-60. <http://doi:10.24215/23143738e036>.
- Pelegrí, X. (2013) «Ética de las organizaciones de servicios sociales (Parte I)». *Cuadernos de Trabajo Social: Trabajo Social y Economía*, núm. 26, 1, pp. 139-148. http://doi:10.5209/rev_CUTS.2013.v26.n1.40497.
- Pérez Riestra, R.N. (2010) *El comportamiento moral en las organizaciones: una perspectiva desde la ética de la empresa*. Universidad Complutense de Madrid, Departamento de Filosofía del Derecho, moral y Política. (Tesis doctoral). <https://eprints.ucm.es/11089/1/T32191.pdf>. [Consultado el 9 de febrero de 2019].
- Román, B. (2021) «Infraestructura ètica a les administracions públiques». En N. Marín. *Cicles de conferències*. Direcció de Serveis de Formació, Diputació de Barcelona, Barcelona.
- Rubio, L. (2004) *La cultura moral dels centres educatius: via institucional de l'educació moral realitzada*. Universitat de Barcelona, Facultat de Pedagogia. (Tesis Doctoral).
- Ruiz, P. (2008) *Modelo explicativo de los factores que influyen en el comportamiento ético/no ético del empleado y su relación con la generación de valor*. Universidad de Castilla-La Mancha. Departamento de Administración de Empresas. (Tesis doctoral).
- Silva, P., Del-Arco, I. y Flores, O. (2018) «La formación de directores escolares en Cataluña. Lecciones aprendidas a cinco años del Decreto de Dirección». *Bordón*, 70 (I), pp. 109-124. <http://doi:10.13042/Bordon.2017.49427>

- 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 administrativodocente». *Innovaciones Educativas*, núm. 29, pp. 5-19.
- Teixidó, J. (2008) «Competencias profesionales de los directivos escolares. Identificación y desarrollo». En Gairín, J. y Antúnez, S., *Organizaciones educativas al servicio de la sociedad*. Madrid, Wolters Kluwer España, pp. 121-130.
- Tejada, J. (1997) *El proceso de investigación científica. Escola d'Infermeria Santa Madrona*. Barcelona, Fundación "La Caixa".
- Tejada, J. (1998) *Los agentes de la innovación en los centros educativos. Profesores, directivos y asesores*. Málaga, Ediciones Aljibe.
- Vázquez, R. (2013) *Dirección de centros. Gestión y política*. Madrid, Morata.
- Veiga, E. y López-Azcárate, F. (2015) «Una nueva escuela. Un nuevo modelo de dirección». *Revista de Estudios e investigación en psicología y educación*, 6, pp. 219-223. doi: 0.17979/reipe.2015.0.06.589. [Consultado el 23 de octubre de 2019].
- Villa, A. (2019) «Liderazgo: una clave para la innovación y el cambio educativo». *Revista de Investigación Educativa*, núm. 37 (2), pp. 301-326. <http://doi:10.6018/rie.37.2.365461>.
- Weaver, G. R., Treviño, L. K. y Cochran, P. L. (1999) «Corporate ethics practices in the mid-1990's: An empirical study of the Fortune 1000». *Journal of Business Ethics*, núm. 18, pp. 283-294.
- Zabalza, M.A. (1996) «Dimensiones organizativas de la Innovación Escolar». En Marchío, F. et al. (Eds.). *Actas de las Jornadas sobre Proyectos de Innovación Educativa de Andalucía*. Sevilla, CEP de Alcalá de Henares, pp. 1-37.

L'ètica organitzacional a l'escola des de la direcció escolar

Resum: Aquesta aportació mostra els resultats d'una recerca feta sobre el paper de la direcció escolar en la promoció de l'ètica organitzacional a les escoles de Catalunya. L'estudi repara en què opina la direcció escolar sobre l'ètica organitzacional a les institucions educatives, i com es caracteritza i es desenvolupa. També es defineix el rol i el perfil de la direcció escolar que busca promoure l'ètica organitzacional i s'apunten experiències i eines per a la gestió de l'ètica organitzacional a l'escola. La recerca es fonamenta en un estudi de camp amb 18 entrevistes exploratòries (9 direccions, 7 experts en ètica organitzacional i 2 inspeccions educatives), 442 qüestionaris a direccions escolars i 2 grups de discussió. Les conclusions apunten cap a la importància de la planificació estratègica col·laborativa, l'avaluació sistemàtica amb criteris ètics i el compromís explícit de la direcció escolar i l'administració educativa.

Paraules clau: desenvolupament organitzacional, direcció de centres, escola, ètica, organització

L'éthique organisationnelle dans les écoles du point de vue de la direction de l'école

Résumé: Cette contribution présente les résultats de la recherche effectuée sur le rôle de la direction des écoles dans la promotion de l'éthique organisationnelle dans les écoles de Catalogne. L'étude s'intéresse à ce que pensent les chefs d'établissement, à la manière dont ils caractérisent et développent l'éthique organisationnelle dans leurs institutions éducatives ; elle caractérise le rôle et le profil du chef d'établissement qui cherche à promouvoir l'éthique organisationnelle et met en évidence des expériences et des outils pour la gestion de l'éthique organisationnelle dans les écoles. La recherche s'appuie sur une étude de terrain comprenant 18 entretiens exploratoires (neuf directeurs d'école, sept experts en éthique organisationnelle et deux inspecteurs de l'éducation), 442 questionnaires adressés aux chefs d'établissements scolaires et deux groupes de discussion. Les conclusions soulignent l'importance de la planification stratégique collaborative, de l'évaluation systématique selon des critères éthiques et de l'engagement explicite de la direction de l'école et de l'administration de l'éducation.

Mots-clés: développement organisationnel, direction de centres, école, éthique, organisation

Organisational ethics at school from school leadership

Abstract: This contribution shows the results of research carried out on the role of school management in promoting organisational ethics in schools in Catalonia. The study looks at what leaders think and how they characterize and develop organisational ethics in their educational institutions. The role and profile of school leadership to promote organisational ethics is characterised and experiences and tools are highlighted for the management of organisational ethics in school. The research is supported by a field study with 18 exploratory interviews (9 directors, 7 experts in organisational ethics and 2 education inspectors), 442 questionnaires for school leaders and two discussion groups. The conclusions point to the importance of collaborative strategic planning, systematic evaluation under ethical criteria and the explicit commitment of school leadership and educational administration.

Keywords: organisational development, school management, school, ethics, organisation