

El Rol de la Dirección Escolar en la Práctica de la Ética Organizacional

The Role of School Management in the Practice of Organizational Ethics

Sara Colorado Ramírez

Universitat Autònoma de Barcelona, España

La presente aportación analiza los condicionantes que encuentra la dirección escolar en la promoción de la ética organizacional de las escuelas. Incluye los resultados dieciocho entrevistas exploratorias a personas externas al contexto escolar y direcciones escolares de Cataluña para explorar qué opinan, cómo caracterizan y desarrollan la ética organizacional; el análisis de documentos para conocer qué se sabe sobre el objeto de estudio y la revisión de seis buenas prácticas de ámbito educativo y empresarial, de la salud y de los servicios sociales para identificar estrategias de gestión ética institucional. Los resultados delimitan un concepto teórico y práctico sobre la ética organizacional de los centros de educación infantil y primaria, caracterizan el rol y el perfil de la dirección escolar y se aporta información sobre distintas experiencias, prácticas, herramientas y estrategias organizativas de los centros educativos para promover la ética organizacional.

Descriptores: ética de organizacional; escuela; dirección escolar; liderazgo; condicionantes.

The present contribution analyzes the conditions that the school management finds in the promotion of the organizational ethics of the schools. It includes the results of eighteen exploratory interviews to people outside the school context and school addresses in Catalonia to explore what they think, how they characterize and develop organizational ethics; the analysis of documents to know what is known about the object of study and the review of six good practices in the field of education and business, health and social services to identify ethical institutional management strategies. The results delimit a theoretical and practical concept about the organizational ethics of the kindergarten and primary education centers, characterize the role and profile of school management and provide information on different experiences, practices, tools and organizational strategies of schools for Promote organizational ethics.

Keywords: organizational ethics; school; school management; leadership; conditioning.

Introducción

La ética organizacional de las instituciones educativas (EOCE) se presenta como uno reto principal, si quieren adaptarse a una sociedad cambiante, globalizada y sensibilizada por temas sociales como la actual. Además de respetar y promover su finalidad educativa y social, están obligadas a impulsar nuevas prácticas y a garantizar la práctica colectiva y responsable por parte de toda la comunidad educativa.

La dirección escolar, como máximo responsable de la gestión de la institución educativa, debe procurar una gestión ética serena, capacitada, estable y capaz. Como profesional debe ser responsable, saber acompañar, escuchar y mirar atentamente, requiriendo competencias y virtudes más allá de las técnicas si quiere conseguir las metas de la organización.

Si se busca que las personas de una organización se comporten éticamente deben ser dirigidos mediante un liderazgo ético (Durán, 2018). El liderazgo de la dirección escolar se convierte en una variable clave que puede facilitar, crear, promover y enfatizar el carácter de la organización (ética organizacional). Puede promover el desarrollo de directrices, consensos, políticas, espacios

de encuentro, de diálogo y reflexión conjuntos y coordinados entre los miembros de la organización que faciliten la reflexión y el cuestionamiento sobre la misión y la finalidad de la institución educativa en el contexto actual.

Las organizaciones educativas deben incorporar nuevos valores éticos que guíen y orienten su comportamiento y su sistema de relaciones entre las personas que trabajan en ella y con las personas del entorno (Román, 2018; Colorado y Gairín, 2017). La ética no sólo permite saber diferenciar dilemas o planteamientos qué están bien y qué están mal, sino que también ayuda cuestionarse, dudar, reflexionar y ser críticos delante de múltiples situaciones de la vida cotidiana e institucional. De ahí el valor de la ética en educación y en las instituciones educativas como una herramienta para la mejora social.

La tarea principal de la dirección es promover una cooperación efectiva y eficiente para alcanzar los objetivos de la organización. Por ello, la ética en sentido positivo como negativo se encuentra presente en las organizaciones en: a) la toma de decisiones; b) en las ideas y los valores (ethos) que guían la práctica de la dirección; c) en las prácticas organizativas; d) en el carácter moral del directivo y e) en el ejercicio del liderazgo (Melé, 2016; Cortina, 2016)

Las culturas organizativas son convicciones y valores profundos y generalmente, compartidos, junto a prácticas y comportamientos usuales dentro de una organización. Ésta cultura organizativa influye en que las personas de la organización interactúan entre sí y con otras personas fuera de la organización. De ahí que crear organizaciones basadas en la confianza exige construirlas a través del liderazgo, pero también contando con la estructura y las prácticas organizativas (Melé, 2016; Shaw, 1997). Otro elemento crucial es el «liderazgo, el ethos de la dirección, las decisiones, las prácticas directivas y el carácter del directivo» (Melé, 2016; Schein, 2010).

Diseño y desarrollo del estudio

El problema de estudio tiene como finalidad estudiar los condicionantes que pueden favorecer y obstaculizar a la dirección escolar la promoción de la EOCE a partir de su ejercicio directivo en los centros educativos.

El punto de partida es explorar qué hacen, qué opinan y cómo se promueve desde el ejercicio directivo la EOCE con el objetivo de mejorar y promover la calidad ética de la organización. Cada vez más se demanda una gestión ética de las instituciones educativas (Robbins, 2004; Duarte, 1999; Guillén, 2006) buscando reflexionar y discutir en relación a las posibilidades y limitaciones para atender a cuestiones éticas en las instituciones.

El objetivo general del estudio es analizar los factores condicionantes (barreras y facilitadores) del rol de la dirección en la promoción de la EOCE. Y los objetivos específicos son:

- Comprender los principales elementos teóricos y prácticos relacionados con el objeto de estudio.
- Diseñar un modelo de estadios de desarrollo ético organizacional de los centros escolares (DEOCE).

A lo largo del proceso de investigación se ha efectuado una revisión amplia de la literatura científica relacionada, reparando en antecedentes, conocimientos y teorías existentes alrededor de la ética organizacional. La identificación de los fundamentos teóricos ha servido como marco de referencia y contextualización del estudio.

Por la naturaleza del objeto de estudio se ha optado por una metodología mixta secuencial buscando combinar la metodología cualitativa y cuantitativa porque «la combinación de ambas metodologías proporciona una mejor comprensión del problema de investigación que cualquiera de las metodologías podría conseguir por sí sola» (Guest, 2013, p.16).

Se ha llevado a cabo una metodología mixta secuencial, donde los datos cualitativos de la fase inicial exploratoria (de noviembre del 2017 a noviembre de 2018) a través de las entrevistas exploratorias han facilitado el diseño y complementación de los cuestionarios para la fase de definición y concreción (Grenne y Caracelli, 2003).

Según Bisquerra (1989) se trata de un estudio descriptivo e interpretativo que permite acercarse a la realidad tratando de describir y documentar cómo son los fenómenos. El estudio de campo pretende explorar en profundidad una temática compleja y poco analizada en las organizaciones educativas. Por ello se ha optado por realizar dieciocho entrevistas exploratorias a direcciones escolares en ejercicio que han permitido identificar qué facilitadores y obstaculizadores se encuentra en su ejercicio, qué medidas se pueden proponer para mejorar su práctica y establecer, así, un modelo para la promoción de la EOCE.

Los informantes claves para las entrevistas se han seleccionado teniendo en cuenta los criterios siguientes:

- Informantes que desarrollen su actividad profesional en diferentes contextos educativos.
- Informantes que se encuentran en la práctica directiva e informantes que trabajan la temática como una cuestión teórica.

Cuadro 1. Cargo de los informantes

CARGO	NÚMERO DE ENTREVISTADOS
Direcciones escolares	9
Inspección educativa	2
Expertos/as en EO y/o liderazgo ético	7

Fuente: Colorado (2018).

- Direcciones escolares que ejercen en diferentes tipos de centros de educación infantil y primaria de acuerdo al número de líneas y titularidad del centro educativo.

Cuadro 2. Titularidad y número de líneas de los centros educativos entrevistados.

TITULARIDAD	NÚMERO DE LÍNEAS	NÚMERO DE CENTROS EDUCATIVOS
Públicos	1	2
	2	4
Privados	1	2
	+2	2

Fuente: Colorado (2018).

- Fácil acceso a los casos en relación a la documentación, a las personas, a los datos, etc.
- La existencia de una alta probabilidad de relación entre las personas, instituciones, procesos y programas con el objeto de estudio.

Además, se han analizado seis buenas prácticas de instituciones educativas y de otros tipos de instituciones que pueden servir para completar la información, junto con una revisión de la literatura existente. La selección de estas ha considerado una doble fuente de información: a) propuestas realizadas por inspectores de educación; y b) referencia a las prácticas éticas en alguna revista especializada en educación.

Cuadro 3. Relación de Buenas Prácticas analizadas.

BUENA PRÁCTICA	INSTITUCIÓN QUE LA PROMUEVE
Buena práctica A: Els mapes conceptuels per a la representació de la cultura moral els centres educatius.	Universitat de Barcelona. Tesis Doctoral. 2004.
Buena práctica B: Projecte de convivència i èxit educatiu.	Generalitat de Catalunya. Departament d'Ensenyament. Septiembre de 2012.
Buena práctica C: Plan de Gestión de la Responsabilidad social	Modelo FEAPS Responsabilidad Social.
Buena práctica D: Guía de Responsabilidad Social.	NORMAPME para PYMES Europeas. Julio 2011
Buena práctica E: Compromís ètic del professorat.	Federació de Moviments de Renovació Pedagògica de Catalunya. 2013
Buena práctica F: Comitè d'Ètica dels Serveis Socials de Catalunya. Criteris per a la constitució dels espais de reflexió ètica en serveis d'intervenció social (ERESS).	Generalitat de Catalunya. Departament de Benestar i Família. Juliol 2011

Fuente: Colorado (2015).

La metodología adoptada hace posible comparar, identificar redes relacionales y clasificar datos para obtener una visión general y poder descubrir, generar, clasificar y conceptualizar el objeto de estudio.

Para el tratamiento y análisis de la información de las entrevistas exploratorias se ha llevado a cabo la creación de categorías y subcategorías en el software MaxQDA de unidades sintácticas. El resultado final es de 138 códigos y 1934 unidades semánticas. Existen códigos descriptivos, también códigos para recoger qué se hace, valorativos para recoger las opiniones e impresiones que merecen las actuaciones realizadas y prospectivos que recogen lo que se podrían hacer para promover la ética organizacional. Además, se emplean 121 notas (<<memos>>) de diferente tipo (P, M, Y, I) en función de la valoración que se hacía por parte de los informantes: propuesta de mejora; nuevas preguntas de investigación; nuevas líneas de prospección y trabajo sobre la temática; observaciones o valoraciones vinculadas a la alguna idea no contemplada ni recogida en las entrevistas y categorías.

Se prestaba atención en las coincidencias entre las aportaciones de los informantes, en las divergencias que tenía y también en sus respectivas valoraciones y discusiones, así como en las diferentes propuestas de mejora que podían establecer.

Resultados

Las entrevistas exploratorias han ofrecido una primera aproximación al concepto de EOCE; la caracterización del rol e implicación de la dirección escolar; de estrategias y herramientas organizativas y de gestión que facilitan la promoción de la ética organizacional y una relación de facilitadores y barreras a considerar si se busca facilitar procesos éticos. A continuación, se muestra un ejemplo de algunos de los resultados más significativos:

Cuadro 4. Muestra los resultados más significativos de las entrevistas exploratorias.

TEMAS	SUB-TEMAS	CATEGORIAS	CÓDIGOS	NºUD	CITAS TEXTUALES
Valores y objetivos de la EOCE			Conceptualización EOCE	24	"Yo la describiría como el conjunto de directrices, de consensos, de políticas que permiten a una organización alcanzar su misión yendo coordinadamente " (E4, p.7).
			Características de la EOCE	38	"Gestionar lo que la gente considera valioso, que tiene que ver con cuestiones de justicia, felicidad o de vida buena, y estos valores primero hay que identificarlos y luego institucionalizarse los" (E11, p.7).
Condicionantes de la promoción EOCE	Obstaculizadores	Personalidad de los individuos	Dogmatismo	23	"A mí me gusta medir estos temas midiendo: nivel de confianza; nivel de compromiso en el puesto de trabajo" (E16, p.42).
			Superego	7	"Direcciones que las ves que van muy por encima" (E6, p.74).
		Grupos/Instituciones	Gestión de la innovación	46	"Si no hay una estructura, una misión y visión de la escuela puede terminar con la dirección de la escuela." (E5,p.105).
	Facilitadores	Factores organizativos	Coordinación, apoyo y estilo de dirección	82	"Si tu estilo de dirección es muy directiva y no dejas espacios de compartir, de opinar" (E15, p.41).
			Planificación colaborativa institucional y personal	62	"En las escuelas deberíamos tener un sistema muy claro de gestión ética y debería tender es buscar instrumentos que validen esta gestión ética, que la confirmen, instrumentos que permitan hacer un seguimiento para tener indicadores y un sistema de evaluación y mejora" (E3, p.17).
		Factores sociopolíticos y situacionales	Características personales	86	"Cuando se trata con respeto a la gente, se está disponible y accesible; cuando se contempla que haya sugerencias" (E16,p.48).

Factores relativos a la innovación y su proceso	Comunicación	69	“Generar diálogos continuamente en torno a los valores” (E11,p.16).
---	--------------	----	---

Fuente: Colorado (2018).

Discusión y conclusiones

La ética organizacional se evidencia como un elemento que implica reflexión, diseño, desarrollo y evaluación buscando la acción, la implicación, el compromiso, el respeto, la justicia, la libertad, el cambio y la voluntad de transformación.

En relación a la delimitación conceptual teórica y práctica de la EOCE es un proceso de concreción práctica e institucionalizada de los valores y principios institucionales consensuados y compartidos por los miembros de la organización. Se alinea a las propuestas de Schwart (2005), Lozano (2007) que concretan que la ética organizacional se debe concretar en códigos éticos, buenas prácticas, guías de responsabilidad social y comités de ética para ordenar y concretar las metas y valores institucionales.

Promover la EOCE comporta respeto, compromiso, confianza en las personas de la institución educativa y en la propia organización, permitiendo iniciar espacios y procesos más caracterizados por la transparencia, con una mayor calidad en la gestión y la creación de alianzas. Como bien apuntaba Ausín (citado por Colorado, 2015) «las instituciones deben trabajar en clave de honradez, integridad, compromiso, responsabilidad, mejora continua, imparcialidad, profesionalización, lealtad, equidad, confidencialidad, entre otros».

La dirección escolar que se plantee una gestión ética de la institución educativa deberá planificarla y evaluarla para conocer resultados, valorar la actualización de sus valores institucionales buscando que responda a las necesidades reales de la organización.

Y en ese contexto, el liderazgo pedagógico de la dirección escolar se convierte en una variable clave que puede facilitar, crear, promover y enfatizar el carácter propio de la organización (ética organizacional). Requiere de espacios de diálogo y reflexión institucionalizados para todos los miembros de la comunidad educativa promoviendo así, la comunicación, la participación e implicación de los miembros de la organización, el respeto, la transparencia como apuntan Arredondo, Garza y Vázquez (2014) como condiciones fundamentales para la práctica efectiva de la ética organizacional.

En resumen, las instituciones educativas tienen que incorporar valores éticos que guíen y orienten su comportamiento y su sistema de relaciones entre las personas que trabajan en ella y con las personas de su entorno. Son organizaciones, que al centrar su actividad más allá de las personas y pensar en la transformación social a través de la educación, se obligan a unos modos de relación superadores del sólo interés por los resultados académicos.

Referencias

- Arredondo, G., Garza, J., Vázquez, J.C. (2014). Transparencia en las organizaciones, una aproximación desde la perspectiva de los colaboradores. En *Estudios Generales*, 30, 408-418.
- Bisquerra, R. (1989). *Métodos de investigación educativa*. Barcelona: CEAC.
- Brundellus.M.; Burke.S., et al (2011). *Guía de aplicación NORMAPME para PTMES Europeas de la Norma ISO 26000*. Guía de Responsabilidad Social. NORMAPME.

- Cela,J.; Terribas.M.; Relats.V. et al (Coord). (2013). *Compromís ètic del professorat. En Què vol dir ser mestre avui?* Barcelona: Federació de Moviments de Renovació pedagògica de Catalunya pp.149-160.
- Colorado, S. (2015). *La ética organizacional en los centros educativos no universitarios. Análisis de concepciones y prácticas educativas.* (TFM, document inédito). Dpto. Pedagogía Aplicada. Universidad Autónoma de Barcelona.
- Colorado, S., y Gairín, J. (2017). La ética organizacional en los centros educativos. Análisis de concepciones y prácticas educativas. *Perspectiva Educativa*, 56(1), 127-146.
- Colorado, S. (2018). *El rol de la dirección escolar en la promoción de la ética organizacional. Análisis de facilitadores y barreras.* (3er seguimiento de tesis doctoral, document inédito). Dpto. Pedagogía Aplicada. Universidad Autónoma de Barcelona.
- Cortina, A. (2016). Gestionar con ética. En *XXVII Encuentro Empresarial El mundo que nos viene*.
- Duart, J.M. (1999). *La organización ética de la escuela y la transmisión de valores*. Barcelona: Paidós.
- Duran,M. (2018). Dirigir o liderar para promover y desarrollar grupos profesionales que actúen éticamente. En Del Arco, I. Y Silva,P. (Eds.). *Tendencias nacionales e Internacionales en organización educativa: entre la estabilidad y el cambio* (pp. <https://eventos.uam.es/13219/detail/ii-congreso-internacional-sobre-liderazgo-y-mejora-de-la-educacion.html>
- FEAPS. Responsabilidad Social. (2014). *Guía metodológica: cómo hacer un plan de gestión de la responsabilidad social*. Recuperado en http://feapsresponsabilidadsocial.org/?page_id=6.
- Generalitat de Catalunya. Departament de Benestar i Família (2011). *Comité d'Ètica dels Serveis Socials de Catalunya. Criteris per a la constitució dels espais de reflexió ètica en serveis d'intervenció social (ERESS)*. Disponible en http://dixit.gencat.cat/web/.content/home/04recursos/08etica_aplicada_als_serveis_socials/01comite_d_etica/3._criteris_per_a_la_constitucio_d_erness.pdf
- Generalitat de Catalunya. Departament d'Ensenyament. (2012). *Projecte de convivència i èxit educatiu*. Manuscrito no publicado. Disponible en http://educacio.gencat.cat/documents/PC/ProjectesEducatius/Projecte_convivencia_document_marc.pdf
- Greene, J. C., & Caracelli, V. J. (2003). Making paradigmatic sense of Mixed Methods practice. En A. Tashakkori & C. Teddlie (Eds.), *Handbook Mixed Methods in social and behavioral research* (pp. 91-110). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Guest, G. (2013). Describing mixed methods research: An alternative to typologies. En *Journal of Mixed Methods Research*, 7 (2), p. 141-151.
- Guillén, M. (2006). *Ética en las organizaciones. Construyendo confianza*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Lozano,J.F. (2007). Ética en las organizaciones educativas. En *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*. Person: Madrid.
- Robbins, S.P. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson Educación
- Román, B. (2018). La ética en los servicios sociales: algunos principios para la actuación. En Del Arco, I. Y Silva,P. (Eds.). *Tendencias nacionales e Internacionales en organización educativa: entre la estabilidad y el cambio* (pp. <https://eventos.uam.es/13219/detail/ii-congreso-internacional-sobre-liderazgo-y-mejora-de-la-educacion.html>
- Rubio, L (2004). La cultura moral deis centres educatius: via institucional de l'educació moral realitzada. Tesis Doctoral. Barcelona: Facultat de Pedagogia. Universitat de Barcelona.
- Schein,E. (2010). *Corporate Culture and Leadership*. (4ª Ed.). San Francisco: Jossey-Bass.

Schwartz, M.S.(2005) Universal Moral Values for Corporate code of Ethics. En *Journal of Business Ethics*, 59, 27-44.

Shaw, R.B. (1997). *Trust in the Balance. Building Successful Organizations on Results, Integrity and Concern*. San Francisco: Jossey-Bass.