



L'ètica com a principi de la gestió de l'organització

Begoña Roman

Cada vegada més, els que ens dediquem a la ètica aplicada en concret, creiem molt no només en la interdisciplinarietat i la multidisciplinarietat sinó fins i tot en la contradisciplinarietat. Ens agrada això de barrejar-nos amb professionals d'altres disciplines perquè aprenem moltíssim i de vegades la millor crítica que es fa a la disciplina, la fan els que estan dins quan algú de fora els fa veure altres perspectives que tenen més treballades.

Aquesta conferència s'estructurarà en els cinc punts següents:

1. Definicions generals
2. L'ètica de convicció i l'ètica de responsabilitat
3. Ètiques personal, professional, organitzativa i cívica
4. Qualitat docent
5. Confiança, cura i reconeixement

Definicions generals

Donada aquesta interdisciplinarietat calen una sèrie de definicions i explicacions per saber que tots parlem del mateix, així doncs comencem per definir l'ètica, diferent de moral, que sovint al carrer s'utilitzen com a sinònims.

Aquesta distinció la va fer molt ben feta el professor Aranguren, quan va dir intuïtivament que la moral és viscuda i l'ètica és pensada. De seguida et dóna la idea que la moral fa referència als hàbits i costums (*mos mores* en llatí), de manera que són productes culturals i canvien històricament a mesura que canvien les problemàtiques d'una societat. En una societat accelerada, de canvis vertiginosos i moralment plural com la nostra no compartirem el concepte de bo i dolent. El maltractament animal, la violència física als estudiants o l'autoritat són alguns del conceptes que han anat canviant.

La pregunta ètica no és la mateixa que la de la moral que acaba responent a **què he de fer** i la resposta és una acció o una omisió. Insisteixo, té molt a veure amb la cultura amb la que un ha estat educat. L'ètica, per altra banda, és filosofia moral. La filosofia no és només l'estudi històric de filòsofs sinó quelcom que tothom fa de forma inconscient i des de ben petits. Quan diem que l'ètica és filosofia moral el que fem és prendre distància d'aquests productes culturals, les morals i ja no ens preguntem què hem de fer sinó **per què ho hem de fer** i la resposta és un argument. De vegades, al donar raons, ens adonem de que alguns costums i hàbits no tenen gaires raons de ser. Abans de seguir faré un parell de precisions, la primera és que, quan diem que la resposta a la pregunta moral és un acció o una omisió, volem dir que un ha de respondre d'allò que fa i d'allò que calla o escriu. Un no només ha d'entendre l'acció com una cosa física sinó



que també s'han de considerar les paraules i els silencis. L'acció és bastant més ample del que de vegades es considera. La segona precisió és que ens han educat moralment, a tots nosaltres, pel sol fet d'estar en una família, escola, barriada o època. Venim d'una època en la que portar-se bé i fer bondat era literalment, comportar-se literalment com Déu mana. La pregunta ètica qüestiona per què ha de ser així, per tant la ètica o filosofia moral és una reflexió críticoracional sobre les morals. I com he dit, a tots nosaltres ens han educat més o menys amb una determinada moral més o menys respectables. Hi ha molts hàbits i costums que hauríem d'eradicar malgrat s'hagin fet tota la vida, com les morals patriarcals masculines que són transversals, universals i molt antigues. És molt interessant demostrar que la pregunta ètica no només incomoda a molta gent, de fet a Sòcrates el van matar, sinó que a més, no ens han educat èticament i és per això necessitem més ètica que moral, perquè en societats accelerades les morals quedaran obsoletes i caldrà crear-ne de noves. Actualment ens trobem amb debats constants donats els avenços, per exemple respecte les tècniques de reproducció assistida, un concepte nou que ens fa replantejar el concepte de maternitat.

La pregunta ètica doncs, resulta incòmoda perquè qüestiona i no ens han educat èticament. Nietzsche va dir "*Qui té un per què suporta qualsevol cosa*", i això té molta importància en una organització perquè tu pots obligar que la gent faci, però no que la gent ho vulgui fer, i quan la gent ho fa sense voler-ho, el cos la delata.

Quan diem que l'ètica demana arguments, ens trobem amb dos fenòmens, el primer és que l'altre s'incomoda perquè se sent qüestionat i sent que no estem respectant la seva opinió quan en realitat estem preguntant el per què per a saber si és respectable. I la segona és la fal·làcia que jo anomeno de l'òreal, "*porque yo lo valgo*". Quan faig aquestes preguntes només vull saber arguments, no qüestiono la teva persona sinó el teu parer, els teus arguments i potser t'estic fent un favor per treure't algun perjudici, no perquè jo tingui la veritat sinó perquè vull saber les teves raons. Sòcrates no tenia cap interès d'anar a fer mal a la gent, senzillament volia saber i volia entendre el per què de les coses. Doncs bé, o la gent s'incomoda o trobem el que en filosofia anomenem fal·làcia. Una fal·làcia és un argument que té pretensió de correcció d'arguments però que al analitzar-la críticament, amb una pauta com fa l'ètica, es troba que no té cap raó de ser ni de ser respectada. Un dels típics arguments fal·laços, mal construïts, falsos o amb falsa lògica és, per exemple "ho fem així perquè ho hem fet sempre d'aquesta manera", però el summum de les fal·làcies és la fal·làcia naturalista: quelcom és bo perquè és natural. Suposem que sabem de segur que una cosa ho és i donem per suposat que la natura és sàvia i bona, que té a veure que sigui natural amb que sigui bo? I anant més enllà, què vol dir que és natural? Anant més enllà, "una cosa és bona perquè s'ha votat democràticament" o "això és millor perquè és nou".

Crec que és important fer aquesta distinció entre ètica i moral perquè no tot val ni tot val el mateix. Estem en una època de societats moralment plurals on la gent ha confós pluralisme, que és clar símptoma de llibertat, amb relativisme, on tot val i val el mateix. D'aquesta manera, res val. Per a poder dir que una cosa és vàlida cal un criteri i una pauta. Quan fem tasques educatives és molt important tenir bones raons per combatre



el relativisme perquè no es pot educar en relativisme. Educar vol dir acompanyar a les persones en la tradició del pensament crític, amb un criteri. Si tinc un criteri tinc bones raons i sabré perquè em comprometo èticament amb una raó o una altra.

Passem ara la **gestió**. Normalment qui l'explica ho fa com a maneig i adequació dels mitjans per a uns fins. Per a gestionar una organització educativa caldrà doncs, mirar quin són els mitjans més adequats per a assolir l'educació musical d'una persona, que no només implica la part tècnica sinó també la part humana i personal, perquè s'educa a l'alumnat íntegrament. La finalitat condiona els mitjans i l'organització és un conjunt de persones al servei de un fi comú, no la suma de les seves parts. Cal tenir present de què m'estic desvirtuant donada una finalitat concreta. En el cas d'organitzacions professionals que requereixen més que la bona voluntat per accedir-hi, com una organització educativa, cal posar el nostre cervell al servei de l'alumnat per a que creixi, no per al lluïment personal. Això obliga a recordar el deure d'educar i el dret de l'estudiant a rebre una educació de qualitat. La organització és per tant una coordinació de persones que gestionen uns mitjans per a assolir una finalitat. Que aquesta sigui bona o dolenta ho marcarà l'ètica. Una organització mafiosa també és una organització i de fet pot ser una bona organització per a assolir la finalitat dels seus objectius tot i ser egoistes i generar por a la població.

Ètica de la convicció i ètica de la responsabilitat

Entro ara a la meva disciplina, l'ètica. Faré la distinció entre ètica de la convicció i ètica de la responsabilitat, perquè la idea des d'un inici és que necessitem més ètica que mera moral, més ciència que mera consciència i més interdependència que mera independència professional i organitzativa. Amb aquestes tres idees necessito també deixar molt clara la distinció entre convicció i responsabilitat.

Per a fer una bona pedagogia musical no n'hi ha prou amb la bona voluntat, ni molt menys en tenir la consciència tranquil·la. Em sembla que quan fem la pregunta ètica "per què" l'argument que es dona coma resposta ha de tenir els següents cinc ingredients: valors, accions, conseqüències, context (que no podem escollir) i les circumstàncies constitutives, dirigits a crear un clima per a veure quina és la millor acció. Si pregunto el per què de les coses i només rebo raons de convicció com per exemple "jo tinc la consciència tranquil·la" o "jo actuo en coherència amb els meus principis", la persona ha oblidat el motiu pel qual està treballant com a professor/a. Aquesta resposta és important perquè són dos dels ingredients d'un argument ètic, però és insuficient perquè no he preguntat com va de consciència o com de coherent és amb els seus principis.

Posaré un exemple per a fer més clara la diferència. En la ètica de la convicció, la resposta és monològica, tu em preguntes perquè i jo em tanco en la meva consciència



i conviccions. En societats moralment plurals, des de quin punt de vista valorarem les conseqüències que algú pateix o gaudeix, que poden ser bones o dolentes, donades a partir dels teus actes coherents amb els teus valors? Qui decideix en una societat moralment plural si una educació és de qualitat o no? L'altre dia al sortir de classe vaig tenir la sensació que acabava d'impartir una molt bona classe i estava satisfeta d'haver assolit els objectius que m'havia proposat. Que jo estigui satisfeta és important perquè la motivació és cabdal, però per darrere vaig sentir a un alumne dir que havia posat el pinyó fix i m'havia quedat la mar de tranquil·la mentre l'alumnat no s'assabentava de res. Hi ha hagut qualitat docent? La finalitat era que jo estigués satisfeta o que em lluïssin? L'objectiu era que aprenguessin. L'ètica de la convicció per tant és molt important, és condició necessària però no suficient, cal anar més enllà a l'ètica de la responsabilitat: **de què he de respondre**. He de respondre de les meves conseqüències en l'altre en el context de l'altre i més en una aliança terapèutica o docent. Els que tenim una edat recordem el cas de Mario Conde. Se'l va jutjar perquè havia estat escollit com a director d'una entitat bancària i havien desaparegut dos milions. Recordo que al telediari vaig sentir com li van preguntar si es declarava innocent o culpable i ell va respondre que tenia la consciència tranquil·la. Jo em vaig indignar pensant que ell tampoc entén la pregunta. Dubto que les clàusules del contracte que ell va firmar acceptant el càrrec fessin cap referència a la seva consciència. La pregunta era molt més senzilla, on són els diners?

Apliquem-ho a l'àmbit de la pedagogia musical, quina és la pregunta per a la ètica? Parlem de l'ètica de l'acte educatiu davant de l'alumnat, per tant he d'aprofundir també evidentment en els valors i les accions que faig, però caldrà tenir en compte també les conseqüències en el context i en donar una motivació per a que l'alumne continuï motivant-se. La responsabilitat és una argumentació pública i en l'educació és retroactiva i pro-activa, té molt a veure amb la gestió. És així perquè una vegada s'ha fet una acció, al veure les conseqüències, no en tinc prou amb les bones intencions. Per tant, pel que fa a la retroactivitat, una vegada feta l'acció, tot i que sigui des de la més bona voluntat, miro també quines són les conseqüències en el seu context i circumstàncies. Per tant, post facto, puc avaluar si realment era tan bona la intenció i l'acció.

Però és que a més a més, la pregunta ètica no és si això està bé o malament, la pregunta ètica en les societats moralment accelerades i plurals és **quin nivell de risc estem disposats a assumir**. Treballem amb incertesa, l'ètica no és ciència. Estem treballant amb la contingència, conscients de que les coses podrien ser d'una manera o d'una altra i en valorar quina creiem que és millor. És una ètica humana. Per tant, jo m'he d'arriscar a prendre una decisió en condicions d'incertesa. M'encantaria saber que passaria, quines conseqüències tindran les meves accions, però no tinc tot el temps del món per prendre una decisió i gestiono el risc, probabilitat de perill i mesura preventiva per evitar-lo. Així doncs, la pregunta "*quin nivell de risc estem disposats a assumir*" incorpora la possibilitat inevitable d'equivocar-se i per tant caldrà demanar perdó i sovint també permís.



Però és també pro-activa perquè aprenem coses, aprenem què hem de fer per a que no torni a passar o per a que torni a passar perquè va ser una casualitat però va sortir molt bé. Hem après què hem fet per generar bones pràctiques i ho compartim organitzativament. L'ètica de l'organització implica saber distingir també ètica personal, ètica cívica, ètica professional i ètica de l'organització.

Ètiques personal, professional, organitzativa i cívica

Jo entro tota a l'aula, però entro com a professora de la Universitat de Barcelona a una aula de la facultat de filosofia de la universitat. Per tant, és important saber distingir les ètiques, no per a tenir compartiments estancs i separar les unes de les altres, sinó perquè tothom té les quatre ètiques i cal saber-les jerarquitzar segons el context i les circumstàncies segons el criteri o valor fonamental que prioritzo a l'hora de prendre decisions i fer-me'n càrrec de les conseqüències.

L'**ètica personal** és dóna dins el context de la intimitat, metafòricament parlant és la casa, on prenem decisions que només ens afecten a nosaltres i al nostre nucli de convivència familiar. El criteri que fem servir normalment és el que en filosofia tradicional anomenem felicitat, vida bona i darrerament, qualitat de vida. En societats moralment plurals no ens posarem d'acord en què és qualitat de vida, no ens posarem d'acord en què és felicitat o que és la vida bona. *Sortiu corrent del partit polític que us prometi la felicitat perquè us farà molt desgraciats* (Fichte, filòsof alemany s.XIX). La felicitat canvia molt d'un individu a un altre, canvia més al llarg de la vida de l'individu i amb freqüència, com deia Buñuel, *es ese oscuro objeto del deseo*, allò que tothom vol però no sabem ben bé què és. No cal que ens posem d'acord però no tot val; el sàdic i el pederasta gaudeixen amb el que fan però no ho respectarem perquè aquesta ètica personal, de qualitat de vida, és una ètica plural però no tot val (relativisme).

L'**ètica cívica** és una ètica mundial. No parlem de les preferències en les formes de viure ja sigui com a budista, com a neo hippie rural o com a ortodox grec vegetarià. No ens posarem d'acord en això i no passa res, sempre i quan ningú imposi la pròpia visió de qualitat de vida. En l'ètica cívica el context ha canviat, ara l'àmbit és l'espai públic, la res publica i el criteri ja no és el mateix. Enlloc de la qualitat de vida, la felicitat o vida bona, ara és la dignitat, drets i deures. Aquí no parlem de com s'ha de viure per viure màximament feliç sinó de quins són els mínims decents per a qualsevol persona, en qualsevol lloc i en qualsevol moment. És aquí on parlem del dret a ser educat i el deure de fer-ho, per dignitat i per justícia en context del món, l'aldea global.

L'**ètica professional** és el que tu tens com a docent de pedagogia musical i el criteri és la qualitat docent. Tu decideixis quin tipus de qualitat vols tenir, una de deontològica i contractualment correcta, és a dir, fas les teves hores, reps els teus alumnes, entregues actes, fas els parcials que toca però sense anar més enllà, o ets un docent que contínuament està preocupat per millorar la teva pedagogia per així motivar-te i donar el millor de tu als teus alumnes i optar per l'excel·lència. Tots dos són correctes, un ho



és deontològicament i l'altre és un professional excel·lent. Quan treballem amb professionals excel·lents hi ha el perill de que vagin per lliure, amb les seves metàfores i és aquí quan entra l'ètica de l'organització.

L'ètica de l'organització apareix en un context de grup, parlem de docents dins d'una escola i conservatori i cal posar-nos d'acord amb la finalitat i coordinar-nos. La ètica de la organització no és la suma de les ètiques professionals, la ètica de la organització té com a criteri la qualitat total, no només la qualitat del professor de celo o de cant, sinó la total, de tots els que intervenen en la organització.

Quan un va a treballar i entra a l'escola de música o conservatori on fa classes, la primera ètica que ha de tenir en compte és la cívica perquè la legitimitat, el que ens dóna la raó de ser de l'escola és el dret a ser educat de l'alumne. Ensenyem per a ells i elles. La segona ètica és la de la organització perquè l'alumne no ha vingut a buscar-te a tu a casa teva qual autònom lliberal, ha vingut a un conservatori i seria injust que segons el professor que li toqui aprengui o no. Això seria arbitrariedad i la justícia és un combat contra la sort. La organització ha de vetllar per a que tot l'alumnat tingui igualtat d'oportunitats per a excel·lir i assolir el nivell musical al que pot arribar. Per tant, ens hem d'organitzar. Evidentment en una societat de coneixement i en una organització de cervells al servei de la ciutadania necessitem coordinar-nos de manera que tinguem una organització de professionals saben que estan al servei de l'alumnat i que no poden anar per lliure. En tercer lloc, després de l'ètica cívica i de la organització, tenim l'ètica professional, que hi va molt lligada; no és correcte una organització que no respecta l'ètica professional i no és correcte una ètica professional que desaten la de la organització. Per últim tenim l'ètica personal, el que tu decideixes personalment. L'ordre dels factors és cabdal, la seva alteració no altera sinó que adúltera el producte.

Explicaré tres metàfores per entendre aquesta jerarquia, una amb un paraigües i dues musicals.

El paraigües té una pantalla protectora que és l'ètica cívica on hi ha de caber tothom. Tothom qui vulgui tenir una educació musical ha de poder accedir-hi, ha de poder tenir la oportunitat i no dependre de la loteria biològic-social de si els pares l'han animat o de si té talent o no. Què és un mèrit és una qüestió important que caldrà pensar. Ho dic perquè seleccionem gent per a entrar o no. L'esforç té molt a veure no només amb la bona voluntat sinó amb la cultura de l'esforç que al seu torn té molt a veure amb aquesta loteria biològic-social. És cabdal que hi hagi un paraigües que aixoplugui a tothom i que ningú quedi fora: és l'ètica cívica. No és una societat excloent, és una societat i escola inclusiva que inclou pedagogia musical també pels discapacitats i per a persones que no són talentoses. Per a que la pantalla sigui forta, sòlida i capaç d'acomodar-se als distints col·lectius que ha d'anar incloent, perquè tradicionalment no ho ha fet i la moral ha estat excloent, o si més no la pedagogia musical d'aquest país ho ha estat, necessito un eix. Aquest eix està pensant en com enfortit totes les estructures que ha de fer per a mantenir el paraigües, i dins d'aquest paraigües sostingut amb un bon eix tinc els



professionals i l'alumnat. Normalment només veiem a l'estudiant i al professional, no veiem ni la pantalla protectora ni l'eix que és l'ètica de la organització.

La segona metàfora fa referència a l'orquestra simfònica. Una orquestra simfònica ha de saber que toca per a un públic i ha de saber que el públic també canvia de gustos. Hi ha un director i cal fer assajos i veure a quin ritme es toca la partitura i fins i tot canviar-la perquè ha canviat el públic, cal valorar si cal incloure nous instruments perquè han aparegut noves tècniques musicals i nous instruments.. caldrà estar ajuntant-nos continuament per a valorar quins són els mitjans més adequats per a atendre eel públic. Cal un director que sàpiga lluir a cadascun dels professionals però no és només una suma d'instrumentistes. De vegades, el director d'una escola musical o conservatori, acaba assemblant-se a un pastor de gats. Els professors anem per lliure i com gats tenim set vides. El pobre degà fa el que pot intentant lidiar amb més alumnes, amb el rector etc. És molt important perquè ens debem a l'alumne no caure en arbitrietats (ètica cívica) és important gestionar els mitjans per arribar a la finalitat i no tenir prima dones o divos que van per lliure. Però de vegades no és eficient ni útil ni el més adequat anar l'orquestra a tot arreu i necessitem grups de jazz. El grup de jazz s'amotilla a un local i públic diferent i es caracteritza perquè improvisa. I només pot fer-ho perquè es coneixen molt bé i saben quines són les seves fortaleses i saben quan estan arribant a aquesta coordinació fruit d'un coneixement molt gran. A l'escola hi ha d'haver la possibilitat de no perdre mai de vista la pantalla protectora, el paraigües i el professor i docent, que és el nucli. per a que això funcioni cal un nivell meso que és el de la organització i un macro que és al servei de què posem el nostre cervell.

Nosaltres, els que ens dediquem a la pedagogia i a l'ensenyament, ens agrada més o menys fer classes però no ens agrada la gestió. Tenim greus problemes de vegades per trobar directors d'orquestra i directors d'equips directius perquè tenim el que anomenaré anorèxia de poder. Ningú el vol perquè no compensa, perquè qui té el poder és dolent perquè el poder corromp inexorablement la raó. I llavors ens preguntem "però com aquest mediocre ha arribat allà?" Tenim un problema seriós a les organitzacions amb això. Ha partir de determinada edat som culpables de les organitzacions on treballem perquè no hem fet res per assumir la nostra quota de responsabilitat que és proporcional al poder per canviar la organització.

De manera que caldrà començar a prendre consciència de que jo no puc fer funcionar la meva pedagogia funcional si no funciona la meva organització i això m'obliga a pensar millor el concepte de qualitat.

Qualitat docent

La qualitat té a veure amb la satisfacció d'expectatives, per això, no estaria de més que preguntéssim a diferents nivells aquestes tres preguntes a l'alumnat:



"Què esperes de mi com a professor/a?", "què esperes de mi que a mi m'agrada?", "què esperes de mi que a mi no m'agrada que esperis?" i "¿què no esperes de mi i a mi m'agradaria que esperessis?".

Aquestes preguntes també les podem fer a l'equip, al departament i a l'equip directiu. Però a més, per anar més enllà de la qualitat ISO, cal pensar en l'ètica de l'organització. Cal pensar la nostra identitat com a escola, quin tipus d'escola volem ser i què volem que ens caracteritzi. El que caracteritza són els valors, un és el que fa. Això ens obliga a, de tant en tant, per millorar l'ètica de l'organització, aturar-nos a pensar (sempre anem molt saturats). D'això va la ètica. Ens carreguem els professors excel·lents de tant carregar-los, i la qualitat de vida del gat que va per lliure i té set vides és inversament proporcional a la seva qualitat docent. Cal pensar, per tant, en un ideari, uns codis de valors, una brúixola que ens caracteritzi i posteriorment necessitarem una comissió de seguiment per veure si som coherents amb aquests valors. No es pot ser educatiu sense coherència. Cal avaluar-nos no només a nivell privat com a professor sinó com a organització. Què diem que som, com ens presentem en públic i que diuen de nosaltres els alumnes quan ja ens han patit o gaudit. La nostra collita ve quan ja som grans i ens diuen "que malament m'ho vas fer passar però ara et dono les gràcies".

Confiança, cura i reconeixement

No hi ha educació de qualitat, és adir, ètica, si no es donen tres valors cabdals: confiança, cura i reconeixement. No autocomplaença, ni mers mecanismes defensius. Contínuament ens hem d'adaptar a diferents tipus d'alumnes i ens trobem que són més infantil, que no entenen el concepte d'autoritat o que no tenen compromís amb la puntualitat, per exemple. Educar és posar límits i sovint és dir que no. Però el que no puc permetre és que no confiïn en que jo els puc acompanyar a augmentar els seus graus de competència musical. Necessito treballar en un clima de confiança i la confiança no creix en un clima de por. La confiança necessita una atenció, i és justament d'aquí d'on ve la paraula respecte; *respicere* vol dir mirada i escolta atenta. La deferència a la diferència, la personalització d'aquest alumne, com el puc acompanyar quan en tinc molts o com puc fer la diferència compatible amb la igualtat de oportunitats de tots. Per tant, de vegades necessito fer servir mecanismes d'auto-contenció. Quan a la facultat de magisteri, la resposta a per què volen ser mestres és que els agraden els nens i nenes sempre penso que hi haurà dies que no els hi agradaran pas. Una pedagoga em va dir un cop que hem d'estimar als alumnes, però jo en tinc més de cent i no arribo. Després vaig entendre que consisteix en crear una esfera, una sèrie de *ligatio* i *obligatio* (obligacions) per que en la tasca educativa *love is in the air* però de vegades a l'entrar a l'aula *love is not in the air* i el que hi ha és un patiment per equivocar-se o pel que sigui.



Així doncs, de vegades el professor i la organització hauran de donar eines per fer exercicis d'auto-contenció. Dit de forma polèmica, la hipocresia de vegades pot ser una virtut. Que no set noti que no suportes a un alumne i la seva pretensió pot ser una virtut, però sempre hauré de creure en la causa, i veure què estic fent per alimentar aquesta causa.

Cada cop hi ha més violència, simbòlica, estructural i també física. Anem a intentar entendre, més enllà de fer mecanismes de defensa i de complànyer-se de riscos penals, de demanar a tothom declaracions negatives de no tenir delictes sexuals i aquesta cultura de la por que fa que cada vegada tinguem més por de les famílies i dels alumnes. Anem a intentar entendre que quan hi ha violència és perquè a algú li ha mancat la cura i el reconeixement. Axel Honneth, un filòsof alemany contemporani, diu: *és molt important saber tenir cura de l'altre, de la seva vulnerabilitat i de la seva fragilitat i de reconèixer-li que el conec en la mesura del possible i reconec el seu esforç i el seu valor.* Tot acte educatiu ha de ser un triangle en el que l'objectiu és la competència autònoma, no la dependència del professor ni l'enlluernament del professor. L'objectiu és que els teus alumnes puguin arribar a superar-te. Merlí i el professor del *club de los poetas muertos* acaben generant dependència, acaben imitant el sistema i no innoven absolutament res. Cal crear vincles, crear competència autònoma, aconseguir que et superin. La bona pedagogia és, en el millor sentit de la paraula, suïcida. Si ho fas bé som prescindibles perquè els hem acompanyat en l'escala de creixement, una escala de gaudi i també de patiment disciplinari perquè cal esforçar-se i motivar també aquest esforç. Proveir d'autonomia, crear vincles, crear aliança, crear cura, crear confiança i per últim, però no menys important, explicitar les pedagogies que farem servir i les expectatives que són correctes i les que no ho són. És a dir, assumir la meua quota de poder i per tant de responsabilitat.

Acabo amb el magnífic poema de Pedro Salinas que jo sempre he llegit en clau educativa perquè te a veure amb aquella mirada respectuosa del docent i de l'organització respecte del docent. També hem de tenir cura del docent, també l'hem de reconèixer i recolzar la seva autonomia de competències. Cal, per tant, coordinar-nos i gestionar-nos per aconseguir tenir consciència de pertinença a la mateixa orquestra simfònica, a la mateixa causa.

Perdóname por ir así buscándote

Pedro Salinas. La voz a ti debida.

Perdóname por ir así buscándote
tan torpemente, dentro
de ti.

Perdóname el dolor, alguna vez.
Es que quiero sacar
de ti tu mejor tú.



Ese que no te viste y que yo veo,
nadador por tu fondo, preciosísimo.

Torn de preguntes

- Mentre parlaves de les diferents ètiques m'ha vingut a la ment una qüestió per als docents, un risc i un parany a tenir present. Parlaves de l'ètica de les organitzacions i de vegades passa, sobretot ara que estem a l'època de les portes obertes, que els centres educatius posem grans pancartes anunciant meravelles de l'escola, si és inclusiva, si és innovadora... És a dir, posem en pràctica el màrqueting aquest en que l'organització gairebé em fa la feina a mi; pertanyo a la organització i aquesta diu que som d'una manera o altra. Hem de vigilar perquè sota aquest paraigües només hi som si nosaltres ens hi sentim. He pensat en el cas de l'escola Bedruna, on segur que el professor de gimnàstica que era un pederasta es sentia molt a gust quan deien que la seva escola cuidava els infants perquè l'organització feia la feina per ell. Dic que és un parany perquè avui les tècniques de màrqueting també poden anar contra nosaltres.

I a més et delates de seguida a la vida quotidiana. L'ètica és quotidianitat. Tu pots dir una cosa i després el que fas cada dia no té res a veure i això educativament és nefast. Però, efectivament, no s'ha educat gairebé mai amb ètica personal i seguim formant a la gent, també a les universitats, pensant que ja venen formats de casa. L'ètica professional si que l'exigim, però no hem pres consciència ni de l'ètica cívica ni de l'ètica de la organització. Això és l'equip directiu com a molt, i són els únics que veuen la organització si és que la veuen. Caldria donar importància a tenir cura de les institucions i les organitzacions on treballem.