

La democracia escolar: lugares y efectos del poder en las organizaciones educativas y su gestión

Francisco Beltrán Llavador
(Universitat de València)

El presente texto no ambiciona sentar las bases del concepto de democracia organizativa ni, menos todavía, instruir respecto de los conocimientos o prácticas implicados en la misma. Se trata de un documento de trabajo destinado a ser leído, meditado, discutido, desafiado, completado... con las aportaciones que puedan realizarse en el foro donde va a ser colocado como referencia. Todas ellas permitirán una reelaboración posterior del texto, el cual se presentará como una de las ponencias marco a ser debatidas en las sesiones presenciales.

Explicitar estas cuestiones permite justificar el esquematismo forzoso con el que van a ser tratados algunos aspectos capitales que hacen a la definición, ejercicio y posibilidades de la democracia en las organizaciones educativas y su gestión.

Por otro lado, siendo un asunto que se encuentra tan estrechamente vinculado al de ciudadanía y a la ética de las organizaciones, tampoco puede realizarse un corte limpio respecto a las anteriores, como si se las ignorase. De ahí que la lectura más recomendable sea la que, lejos de limitarse a lo aquí dicho, lo pone en relación con el resto de textos de referencia para este encuentro.

¿Cuáles son los principales problemas, de índole teórico o conceptual, que presenta abordar un tema como el de la democracia en la gestión de las organizaciones educativas?

El primero, sin duda, está implicado en el término mismo de democracia. Se trata, como es bien sabido, de un término de vieja etimología que, tras sobrevivir en el tiempo, parece gozar actualmente del mayor de los beneplácitos, en razón de lo cual ha quedado incorporado no sólo al lenguaje político sino al coloquial; sin embargo, una lectura o una escucha más atenta mostraría que ni se utiliza en su sentido etimológico ni tampoco existe demasiada unanimidad a la hora de definir su significado presente en el ámbito político ni en el habla cotidiana. Lo primero, que no responda fielmente a su etimología, es fácilmente comprensible y hasta justificable, habida cuenta del tiempo y las circunstancias transcurridas desde aquella remota época. Lo segundo, sin embargo, sólo podría entenderse a partir de un repaso de las diferentes concepciones filosófico-políticas que han configurado el presente de nuestras sociedades y sus sistemas de gobierno. Ésta es, sin embargo, una tarea que aquí no procede realizar, dado su carácter especializado y la oportunidad del asunto que nos convoca. Bastará, creo, decir que, así como un abordaje histórico nos situaría frente a las relaciones del término democracia con los diferentes sistemas de gobierno o uno filosófico lo haría con cuestiones de principios, el sociológico es el que mayor relación alcanza a tener con el ámbito institucional donde quedan inscritas las organizaciones, incluyendo, obviamente, a las educativas.

Un segundo problema es la imposibilidad de ignorar que la dimensión relacional del término 'democracia' ha de conjugarse con, cuanto menos, otros conceptos implicados como intereses, conflictos, poder, participación, autonomía, responsabilidad, estructuras, culturas, poder o control. Abordar la democracia en relación con sólo alguna de esas categorías no excusa la omisión del resto; pero, de

nuevo, intentar integrarlas todas ellas en un texto de este formato y finalidad sería excesivo. Quizá por ello fuera suficiente, a los efectos que pretendemos, establecer desde el principio cierto prerrequisito - como la voluntad de una comunidad- para dar a la democracia, un sentido que podría quedar fijado en unos pocos significados básicos: igualdad universal, soberanía de los iguales, aceptación por todos de las exigencias normativas definidas desde esa soberanía, reconocimiento de las mayorías sin que ello signifique detrimento de las minorías y, en último lugar, pero no de menor importancia, libertad. Aquello, pues, que en la práctica representa una corrección a los excesos de poder o, si se prefiere, un poner límites al ejercicio de éste por parte de individuos o grupos cuyo interés podría representar un perjuicio a alguna de las partes.

El tercer problema que, por lo demás, parecerá evidente a estas alturas, es el ámbito al que se refiere la definición democrática pues si ésta queda constreñida a las organizaciones o su gestión resultará difícilmente practicable cuando el contexto de tales organizaciones o el marco normativo institucional en que se inscriben no lo sea. En otros términos, será difícil procurar la democracia en un ámbito micropolítico cuando la dimensión macropolítica no disfrute de la misma.

Por último, para no hacer excesivo el enunciado de cuestiones problemáticas (que, sin duda, exceden a las planteadas aquí), pueden identificarse zonas de colisión entre las diferentes lógicas: política, burocrática, educativa, laboral, económica, etc.) que subyacen a las decisiones de la gestión escolar y que, superpuestas, presiden el funcionamiento organizativo y dan lugar a la acumulación de poder resultando, en consecuencia anti o contra democráticas. Aunque también, en tanto esos núcleos de poder están asociados a espacios

donde se manifiestan conflictos, inducen a la formación de coaliciones de cuya confrontación emergen las posibilidades del nuevo orden negociado que implica toda reconstrucción organizativa. Es necesario, más que sólo conveniente, identificar esas zonas en las que se generan formulaciones o prácticas que pueden tanto amenazar la democracia como vivificarla. Por tanto, el objetivo no es eliminarlas (tarea, por lo demás, imposible), sino identificar los impedimentos de la construcción democrática cuyo origen se encuentre en el funcionamiento mismo de las organizaciones, léase en su estructura, cultura, tecnología o recursos. En los centros escolares se detectan zonas de disputa en ámbitos ligados a, por ejemplo, la existencia o no de cualificaciones específicas exigibles para el ejercicio de las funciones directivas, la adscripción del profesorado a niveles o materias, el control sobre determinadas informaciones, la posesión de conocimientos propios para el desempeño de puestos diferenciales, la capacidad de distribuir recursos o remover los puestos asignados a los profesores, etc. Esos, y otros de la misma naturaleza, deberían convertirse en los principales focos para una evaluación interna de las organizaciones educativas que condujera a su mayor democratización.

Teniendo en cuenta que toda organización es un conjunto de relaciones y que la democracia organizativa puede quedar definida como un modo de relación orientado hacia la circulación y el reparto del poder entre los miembros de la organización y aquéllos a quienes ésta sirve, se impone considerar, como condición para la misma, la posibilidad del ejercicio de un control sobre la responsabilidad profesional que, sostenido por los propios profesores sobre la revisión continua y suficientemente informada de su desempeño diera cuenta

de sus efectos institucionales y sociales. El ejercicio de este control democrático dotaría de mayor poder a los miembros de la organización y se constituiría en un contrapoder enfrentado al ejercido por otras instancias de determinación: políticas, administrativas o sociales. El desarrollo profesional es una dimensión constitutiva del trabajo docente en virtud de la cual los procesos de enseñanza se convierten en generadores de nuevos conocimientos profesionales, siempre que medien explicaciones coherentes relativas a los principios que rigen las prácticas escolares y a aquellos otros que deben guiar su transformación. Una de las estrategias básicas para ello es, una vez más, la evaluación, que se convierte, de este modo en una dimensión más de la tarea ordinaria, fuente de información básica y estrategia fundamental para la democratización.

Permítasenos recurrir a un autor cuyas reflexiones, no por ser poco contemporáneas son menos esclarecedoras para algunos de los problemas señalados y que siguen siendo, como él mismo los definió en su momento, 'los problemas del presente'. John Dewey, cuya contribución a establecer las relaciones entre democracia y educación sigue siendo señera, partía, como es bien sabido, de eliminar la distinción entre la perspectiva individual y social de la educación y ello en la medida en que estableció que el presupuesto para la realización de la vida en una sociedad democrática se basa en lograr la disposición de cada individuo para ulteriores aprendizajes, puesto que sólo una sociedad democrática puede posibilitar un aprendizaje permanente.

Basándose en tal supuesto, Dewey consideraba la democracia como la creencia en la habilidad de la experiencia humana para generar aquellos fines y métodos que permitirán un desarrollo más

rico de posteriores experiencias: "Puesto que el proceso de la experiencia es capaz de ser educativo, la fe en la democracia es una con la fe en la experiencia y la educación". De ahí que, según nuestro autor de referencia, la construcción de la democracia sólo puede realizarse 'de abajo hacia arriba', es decir, desde la educación. Sin embargo, ello no significa que no se necesite un sistema educativo democrático; por el contrario, es un prerrequisito que, a su vez, pasa por el cumplimiento de dos criterios básicos: a) un consenso de los miembros sobre sus objetivos, imprescindible para la realización de ese plan de construcción democrática, y que presupone la existencia de intereses como factor regulador de las relaciones sociales y b) una reciprocidad que pase por el intercambio de experiencias convirtiéndose en un proceso permanente de aprendizaje y transformación del comportamiento social. Tanto el uno como el otro requieren comunicación.

La escuela democrática exige, en consecuencia, la modificación completa de todos los presupuestos estructurales que estén sujetos a relaciones de dependencia entre la administración, el profesorado y el alumnado. En tal sentido, ciertos modos de gestión constituyen la característica peculiar de la escuela democrática cuya configuración previa habrá de ser una representación simplificada de la complejidad social, pero que excluya de su estructura aquellos rasgos negativos que discriminen negativamente o sostengan ciertos estigmas socioeconómicos de los que son portadores algunas familias y algunos niños desde su nacimiento.

Puesto que el pensamiento emerge como respuesta al enfrentar situaciones problemáticas, la educación habrá de partir de problemas conectados con la experiencia del alumno. Pero la experiencia no es nunca ni tampoco primordialmente algo individual. Por tanto, generar

hábitos correspondientes a una actitud democrática exige que la escuela misma los haya incorporado, de tal modo que si funciona dogmáticamente o es doctrinaria no podrá cultivar el espíritu democrático. El proceso de desarrollo mental es un proceso social, de participación. De ahí que sea necesario transformar la propia escuela en comunidad democrática viva, cuyo centro se sitúe no tanto el alumno como en la propia comunidad. La escuela pasa a ser, de este modo, aquella institución de la sociedad en la que se hace posible la educación para la democracia; ello no quiere decir que deba reflejar todos los aspectos de la sociedad, sino introducir a los alumnos en aquellas experiencias que puedan culminar en otro tipo de sociedad, más democrática, para hacer posible que prepare el ejercicio de las responsabilidades intelectuales y morales que supone la propia ciudadanía democrática. Dicho de otro modo, que la escuela esté vinculada a la vida de la sociedad no significa que haya de subordinarse a las instituciones preestablecidas; por el contrario, uno de los rasgos característicos de la democracia educativa es que sea, al mismo tiempo, expresión y crítica de la época y sus instituciones. Mientras la educación escolar se fundamente en un ejercicio racional, los sujetos escolares se podrán colocar a distancia crítica ante la sociedad despertando su cualidad democrática. Pero para ello no basta con trabajar los aspectos curriculares; se requiere sintonizarlos con la organización y la gestión.

La pretensión de que la escuela contribuya a la democratización de la sociedad existente, mediante nuevas formas de comunicación y participación humana, le exige trabajar en dos direcciones fundamentales: constituir un entorno especial en el que se puedan llevar a cabo experiencias ejemplares de vida social y una formación política que tolere, y hasta propicie, aproximaciones múltiples

inductoras de ciertos encuentros del individuo con contenidos específicos cuya concreción implique debate y participación social, pero también el reconocimiento del valor fundamental de algunos de éstos contenidos respecto de los señalados al principio de este escrito como problemas de la democracia en el presente. De ahí que pueda afirmarse la estrechez de la conexión entre el currículum y los problemas organizativos, como que educación y política se fundan en una misma cosa: la dirección racional de los asuntos sociales. Su desafío, en ambos casos, es reducir la diferencia entre un ideal de sociedad y la realidad dada.

TEXTOS:

1.- “(...) para que los individuos sean capaces de hacer funcionar los procedimientos democráticos según su espíritu’, es necesario que una parte importante del trabajo de la sociedad y de sus instituciones esté dirigida hacia la procreación de individuos que correspondan a esa definición, es decir, mujeres y hombres democráticos incluso en el sentido del término que se refiere estrictamente al procedimiento. Pero entonces hay que enfrentar el dilema: o bien esa educación de los individuos es dogmática, autoritaria, heterónoma –y la pretendida democracia se vuelve el equivalente político de un ritual religioso. O bien los individuos que deben ‘aplicar los procedimientos’ -han sido educados de manera crítica. En este caso, ese espíritu crítico tiene que ser valorado, como tal, por la institución de la sociedad –y la caja de Pandora del cuestionamiento de las instituciones existentes queda abierta, la democracia se convierte de nuevo en movimiento de auto-institución de la sociedad –es decir, un nuevo tipo de régimen en todo

el sentido del término.” C. CASTORIADIS: “La democracia, procedimiento o régimen”, en *Leviatán* nº 62 (1995) pág.76

2.- “Desde hace tiempo estamos habituados a decir que la democracia es necesaria porque existen conflictos sociales insuperables. Si la pluralidad de intereses pudiera ser resuelta y llegar a una gestión racional de la división del trabajo y de los intereses, la democracia no sería, en efecto, necesaria. Lo es porque el desarrollo económico supone a la vez la concentración de inversiones y reparto de los productos del crecimiento, y porque no hay regla técnica que permita combinar estas dos exigencias, cierto que complementarias, pero igualmente opuestas; sólo una decisión política puede elegir el peso relativo de cada uno de estos dos componentes del desarrollo económico y la democracia es el reconocimiento de ese proceso político, de su apertura y de su publicidad.” A. TOURAINE: *¿Qué es la democracia?* Madrid, Temas de Hoy 1994 (pág.258)

3.- “El management se constituye como un saber transversal, transinstitucional, una forja en la que se plasmarán los agentes de la organización. La universidad, la familia, los establecimientos culturales, todo podrá ser concebido como una empresa, porque todas estas instituciones son organizaciones en las que –para hablar el lenguaje invocado- los agentes ofrecen servicios y en todas se disponen recursos humanos. De estos agentes los hay diversos, pero sin duda el que resalta es el llamado líder, palabra que desde el Tercer Reich no pudo retornar a la estética cognitiva. El líder, ya sea bajo el nombre de directivo, empresario, gerente, es el paladín de los valores que sustituye al caballero andante de las gestas medievales,

al prudente burgués de la revolución industrial, al obrero revolucionario de la tradición socialista, a los héroes bíblicos de nuestros relatos infantiles, al militante comprometido de nuestra lejana juventud; nuestro líder no sólo ya no combate al capital, sino que lo hace bueno. ¿Cómo se logra esta bondad? ¿Cómo llegar a establecer el bien del capital, el Capital Benefactor?" T. ABRAHAM: *La empresa de vivir*. Buenos Aires, Ed. Sudamericana 2000 (pág. 33)

4.- "Tomemos el caso de una escuela pública en la cual se discute por la incorporación obligatoria de la educación de una confesión religiosa específica. En este proceso vemos como intervienen la orientación política del ministerio oficial, las ideas sostenidas por el partido gobernante y la oposición, los principios de entidades confesionales y laicas, las asociaciones de padres, las academias defensoras del saber científico, los gremios de educadores, el propio aparato administrativo de la educación. El problema de la perversidad en este tipo de situaciones no radica en la diversidad de intereses (que siempre existe). La posible desviación se manifiesta en la intención de trasladar hacia una escuela pública un particular esquema de creencias e ideas que no corresponde a la naturaleza social y cultural de una institución educativa pública, que debe ser necesariamente abierta, pluralista, sin rasgos de sectarismo o discriminación". J. E. ETKIN: *La doble moral de las organizaciones*. McGraw-Hill. Madrid, 1993 (pág.246)

Temas a debatir:

1. Un asunto fundamental planteado, literalmente, por Dewey: "La función de la escuela ¿consiste en perpetuar las condiciones actuales

o participar en su transformación?" (en *El hombre y sus problemas*. Buenos Aires, Paidós 1961 (2ª ed.) pág. 82

2. Dada la fragilidad de la democracia organizativa en un contexto político debilitado por el imperio del mercado:

¿Cuáles pueden ser los procedimientos organizativos que mejor conducen a inhibir o combatir usos impropios del poder, a ponerle límites?

¿Cómo discriminar –positivamente- sin generar desigualdades?

¿Cómo y dónde o cuándo hacer uso de la autoridad –y las fuentes de legitimidad de ésta-Si el mercado se define en términos de ganancia y pérdidas, ¿qué argumentos obligan a definir la cualidad democrática de una organización también en los mismos términos?

Si se coloca la economía como criterio primero ¿cuáles son las 'ganancias' de una organización democrática respecto a otra que no lo sea o lo sea menos?

3. La cuestión de la información como una de las condiciones sociales de la democracia: ¿Cómo reciben los individuos la información?

¿Qué informaciones les son dadas?

¿Cuándo se les da? ¿por quién? ¿con qué fin las reciben?

La igualdad en las condiciones anteriores ¿significa homogeneidad y, por lo tanto, perpetúa la desigualdad social?

4. Modelos burocrático y político de las organizaciones. ¿Qué presupone una gestión burocrática? Y ¿en qué sentidos podría definirse una práctica política de la gestión escolar?

Bibliografía recomendada:

BELTRÁN LLAVADOR, F.: *Travesías de las organizaciones educativas (y otros desórdenes)*. Alzira (Valencia), Germania 2005

BELTRÁN, F. y SAN MARTÍN, A.: *Diseñar la coherencia escolar*. Madrid, Morata 2000

ETKIN, J.E.: *Política, gobierno y gerencia de las organizaciones*. Buenos Aires, Pearson/Prentice Hall. 2000

GUTTMAN, A.: *La educación democrática*. Barcelona, Paidós, 2001

HELD, D.: *Modelos de democracia*. Madrid, Alianza 1991

MARRERO, A., CASTAÑO, M., ROMERO, L.: *El poder en las organizaciones*. Las Palmas de Gran Canaria, CIES 1995

MOUFFE, Ch.: *La paradoja democrática*. Barcelona, Gedisa 2003

PERROW, Ch.: *Sociología de las organizaciones*. Madrid, McGraw-Hill 1990