



# CÓMO HACER DURADERA LA DEMOCRACIA EN LAS ESCUELAS

*CUANDO LA COMPLEJIDAD ES ELEVADA SÓLO LAS RESPUESTAS LOCALES SIRVEN. POR TANTO, CADA ORGANIZACIÓN DEBERÁ PREGUNTARSE POR SU PROPIA DINÁMICA DE PODER, ANALIZARLA Y PROMOVER LOS CAMBIOS QUE LA LLEVEN HASTA UNA CONFIGURACIÓN MÁS DEMOCRÁTICA, ACORDE AL MISMO TIEMPO CON SU IDENTIDAD Y CON SUS ASPIRACIONES. ESA ES LA CLAVE PARA HACER DURADERA LA DEMOCRACIA EN LAS ESCUELAS: CADA UNA DE ELLAS HA DE USAR EFECTIVA Y RESPONSABLEMENTE LA AUTONOMÍA QUE LES RECONOCE LA LOE PARA ACOMODAR SU PROYECTO Y SU ORGANIZACIÓN TANTO AL RÉGIMEN PARTICIPATIVO QUE EXIGE LA DEMOCRACIA COMO A SU PROPIA IDENTIDAD*

JULIÁN LÓPEZ YÁÑEZ

Universidad de Sevilla

Entendemos mejor el valor y el sentido de las cosas cuando no las tenemos. Por eso quizás nos ayude a entender mejor la democracia en la escuela la pregunta ¿qué encontramos allí donde no hay democracia?

En primer lugar, cuando no hay democracia podemos encontrar autocracia. En una escuela donde impera la autocracia las cosas se hacen para dar cumplimiento a los ideales o las metas de personas concretas (los líderes) que piden -o exigen- a los demás que les sigan para dar así cumplimiento a su misión. La autocracia quiere seguidores con baja capacidad crítica y confianza en sí mismos.

Otra posibilidad es que nos encontremos con una burocracia. Allí donde ésta impera las cosas se hacen

para dar cumplimiento a las normas y procedimientos establecidos. La burocracia quiere servidores: se asume que todo está en los reglamentos y que lo que hay que hacer, por tanto, es cumplir y dejarse llevar.

Pero si el poder está concentrado alrededor de los expertos (por ejemplo de los profesores con más años de profesión a sus espaldas) lo que encontraremos será una meritocracia. Aquí no importa mucho quién tenga el poder formal -la autoridad- pues las decisiones importantes recaen en dicha casta o élite del conocimiento. Es frecuente que en las escuelas con esta configuración del poder se dificulte la participación de los padres y se neutralicen las injerencias de la Administración, bajo argumentos del tipo de que son ellos, los expertos, quie-

nes conocen mejor el centro y quienes deben tomar las decisiones.

Mientras tanto, en una escuela donde impera el sectarismo el poder se concentra en el grupo de personas que comparte las creencias y valores que con el paso del tiempo se han convertido en dominantes en la organización. Las cosas se hacen -o no se hacen- allí en función de las tradiciones o los valores mayoritariamente compartidos. El problema principal de esta configuración del poder es que el afán por guardar celosamente las esencias ideológicas promueve a menudo la exclusión de quienes no las comparten.

O bien el poder podría adoptar una forma micropolítica. En una escuela donde impera la micropolítica una variedad de agentes y grupos luchan por el poder sin que se pueda señalar a ninguno de ellos como claramente hegemónico. En esa confrontación, velada o explícita, se pondrán en juego una amplia gama de habilidades sociales (capacidad de persuasión, de obtención de información sensible, perseverancia, resistencia a la incertidumbre, etc.) y de estrategias políticas (negociación, mediación, resistencia, contrainsurgencia, cooptación, etc.). El principal problema de esta modalidad lo constituyen los continuos vaivenes en las alianzas, la dedicación de los líderes al juego político y el clima de incertidumbre que genera. ¿Qué ocurre en cambio en una escuela democrática? Pues bien, una respuesta a esta pregunta requiere antes deshacer un par de malentendidos. Para empezar, lo que caracteriza a una escuela democrática, no es que no se ejerza el poder en ella o que se ejerza lo menos posible.



Del poder no se puede huir, dado que se trata de una cualidad presente inevitablemente en toda relación social y en la naturaleza misma de la principal herramienta de nuestra sociabilidad: la comunicación. Hay que aclarar que poder no es sólo lo que tienen aquellos que han sido nombrados para un cargo. Si tengo información sensible sobre una persona puede que tenga poder sobre ella. Si un grupo considera que mis opiniones son valiosas tengo poder sobre él. Si necesito la aceptación de un grupo de personas, ese grupo tiene poder sobre mis actos. Si estas formas de poder existen más vale no ignorarlas y usarlas en beneficio de la democracia.

El otro malentendido: que no deseemos una escuela autocrática, burocrática, meritocrática, sectaria o conflictiva no significa que las bases de poder que subyacen a esas cinco modalidades deban ser rechazadas. Tanto la autoridad como las normas y procedimientos establecidos,

*Del poder no se puede huir, dado que se trata de una cualidad presente inevitablemente en toda relación social y en la naturaleza misma de la principal herramienta de nuestra sociabilidad: la comunicación*

la experiencia, las ideas o las habilidades sociales y políticas son necesarios para construir la democracia. La única condición es que ninguna de ellas anule a las demás, se convierta en un fin en sí misma o se ponga al servicio de intereses particulares. En una organización democrática es posible encontrar todas estas fuentes de poder, solo que controlándose y limitándose mutuamente, evitándose de esta manera el peligro que el abuso de cualquiera de ellas pueda ocasionar.

La democracia es una configuración compleja del poder. Es compleja porque para que funcione y al mismo tiempo sea verdadera democracia, debe combinar sabiamente las fuentes básicas del poder que hemos mencionado, en una proporción que cada organización pueda digerir sin que se indigeste. Es compleja también porque, dado que adopta una lógica distributiva en la que todas las instancias aceptan someterse al control de las demás, debe gestionar la participación de un gran número de



agentes que ejercen el poder apoyándose sobre fuentes diversas y a menudo contradictorias. Y todo ello tratando de garantizar la gobernabilidad del conjunto.

Sabemos que cuando la complejidad es elevada sólo las respuestas locales sirven. Por tanto, cada organización deberá preguntarse por su propia dinámica de poder, analizarla y promover los cambios que la lleven hasta una configuración más democrática, acorde al mismo tiempo con su identidad y con sus aspiraciones. Esa es la clave para hacer duradera la democracia en las escuelas: cada una de ellas ha de usar

efectiva y responsablemente la autonomía que les reconoce la LOE para acomodar su proyecto y su organización tanto al régimen participativo que exige la democracia como a su propia identidad.

### CULTURA DEMOCRÁTICA

Pero sólo hemos respondido en parte a la pregunta acerca de cómo reconocer una escuela democrática. Lo que está claro es que a la democracia, en tanto que forma compleja de organización social y de gobierno, no le basta una reglamentación adecuada para sostenerse.

Además necesita una cultura democrática detrás. Y ¿cuál es el contenido de esa cultura democrática? Sin pretender ofrecer una relación exhaustiva, apuntaré algunos de los valores que considero básicos.

**Responsabilidad.** Significa que la organización se hace cargo de los problemas. La actitud de hacerse cargo es diferente de la de reconocerse culpable o causante. Significa que, independientemente de cuál sea la causa o el causante de un problema, si el mismo tiene algún vínculo significativo con la escuela o le afecta de manera sustancial, sus miembros se consideran en el deber moral de intervenir. Se trata de una escuela donde los profesores no trabajan con orejeras que les impidan ver aquellos asuntos que, pese a no estar directamente relacionados con su enseñanza o con la disciplina que imparten, condicionan a ambas. Es también una escuela donde el equipo directivo no se desentiende de problemas que, aunque suceden detrás de la verja o en el contexto familiar, afectan sin embargo a sus alumnos.

**Afiliación.** En las organizaciones democráticas sus

miembros se sienten pertenecientes a ellas y al mismo tiempo sienten que la organización les pertenece. Ello implica solidaridad y más aún. Es una organización donde se percibe comunidad, esto es, un lazo invisible entre sus miembros, asociado al orgullo de estar juntos allí.

**Diversidad.** Implica la consideración de las diferencias y la disponibilidad para cuestionar todo aquello que suponemos dado o asumido en la organización. Considerar las diferencias no significa aceptarlas sin más, sino dialogar con ellas, incluso para criticarlas y, desde luego, para integrarlas en el funcionamiento de la organización. Pero ante todo significa considerarlas legítimas y dignas de ser atendidas.

**Autonomía (y libertad).** Significa que la organización se ocupa del desarrollo de las personas y de sus proyectos y que trata de crear las condiciones para que todas las iniciativas puedan ser expresadas y consideradas. No se trata de una cultura que deja hacer, sino que estimula la capacidad crítica de sus miembros y les proporciona un contexto libre de amenazas para que esa crítica pueda ser ejercitada.

**Justicia.** Una cultura democrática vigila a la organización que la acoge para asegurar la justicia en todas sus decisiones. No sólo trata de ser justa, sino que toma la percepción de cualquiera de sus miembros de que se ha cometido sobre él una injusticia como una interpelación a sí misma y un motivo suficiente para revisar sus prácticas.

**Control.** Aunque no sea tan bonito como los anteriores, el control, o si se quiere el rendimiento de cuentas, ocupa todos los resquicios de una



*La definición de la identidad y de la 'realidad' organizativa.* La identidad organizativa es continuamente redefinida a través de los discursos y de las prácticas. Una escuela verdaderamente democrática debe reflexionar sobre ellos y de este modo conocerse mejor. Por ejemplo, ¿qué significados culturales anuncian las expresiones colectivas en los lugares públicos (decoración, carteles, anuncios, señalización de los espacios, etc.)? ¿Cuál es el contenido de los discursos que se refieren, explícita o implícitamente, a 'nosotros' como sujeto? (P. ej.: esta siempre ha sido una escuela...) ¿Quiénes están legitimados para producir tales discursos? ¿Cómo son enunciadas, tituladas, etiquetadas las actividades y los proyectos colectivos? ¿Se sienten todos identificados con esas denominaciones o responden a las ideas o creencias de determinadas minorías?

*Los actos colectivos.* Más que en los discursos es en los acontecimientos colectivos donde se expresa la cultura. Por tanto cabe preguntarse: ¿Cómo se desarrollan las prácticas colectivas más visibles, tanto formales como informales (reuniones, fiestas, celebraciones, entradas y salidas de la escuela, visitas de los padres, de la inspección)? ¿Quiénes convocan, por qué procedimientos, cómo gestionan las actividades? ¿Qué significados se expresan a través de dichas prácticas? ¿Cómo se gestionan los espacios públicos? ¿Quiénes tienen acceso a ellos? ¿Cómo se gestiona el tiempo colectivo o los proyectos? ¿Quién tiene capacidad para hacerlo? ¿Se puede deducir de esa gestión quién se percibe/es percibido como propietario de los mismos?

configuración democrática del poder. Significa que allí donde hay un acto de poder hay también la posibilidad de someter dicho acto al escrutinio de una o varias instancias, formales e informales. Ello asegura la ausencia de arbitrariedad, la participación y la implicación de la comunidad en la toma de decisiones. Igualmente garantiza que cualquier extralimitación en el ejercicio del poder será corregida.

**Convivencia.** La convivencia es la síntesis y la prueba de fuego de una cultura democrática. Sólo de una cultura que garantiza la convivencia, la habitabilidad, puede decirse que es plenamente democrática.

### ¿DÓNDE SE HACE VISIBLE LA CULTURA DEMOCRÁTICA?

En todas partes. Sin embargo hay escenarios privilegiados donde los valores democrá-

uticos se someten a la prueba del algodón. Desde mi punto de vista son los siguientes:

*El acceso de los nuevos miembros a la comunidad.* ¿Se facilita la integración de los nuevos profesores, alumnos y de sus familias? ¿Se busca despertar en ellos el sentimiento de afiliación o de pertenencia al que antes nos referíamos? O por el contrario, ¿se asume que eso es algo que cada uno individualmente debe ganarse?

*La integración de las minorías, de los diferentes, de los que no tienen éxito, de los que permanecen al margen.* Toda cultura, por muy extendida y bien implantada que esté, crea una periferia donde se sitúan las minorías. Es crucial el tratamiento que se les da pero, sobre todo, es crucial el tratamiento que esas minorías creen recibir, el cual debe ser sometido a autorrevisión.

*La convivencia es la síntesis y la prueba de fuego de una cultura democrática. Solo de una cultura que garantiza la convivencia puede decirse que es plenamente democrática*