

Delegar, o: el juego de intercambio entre el Yo y la Comunidad

Resumido de: Udo Herrmannsdorfer: Delegation und kollegial Führung am Beispiel der Selbstverwaltung der Waldorfschule (Delegación y conducción colegial a base del ejemplo de la autoadministración en la Escuela Waldorf) Anexo re-trabajado de C. Strawe de una conferencia del 6.2.1999.

Udo Herrmannsdorfer empieza su escrito con algunas importantes reflexiones generales: La „escuela“ debe de mantener al margen, hasta un cierto punto, la vida cotidiana con sus exigencias a fin de, en primer lugar, poder estimular al niño en toda su individualidad. De esta manera, el espacio limitado de la escuela se haya, desde dos lados, bajo una presión (de legitimación): a través de las expectativas de los padres de familia, y, a través de la vida que, viniendo de fuera, da a entender lo que en general sería indispensable „para la vida“. En referencia a la autoadministración surge entonces, en este contexto la pregunta: ¿dónde se sitúa la competencia de los maestros y de los padres de familia? Con frecuencia se le acuerda a los maestros la competencia para la conducción económica de la escuela. Con frecuencia, y con la mejor intención, también se les quiere descargar de tareas „ajenas a lo pedagógico“. Por otro lado, no existe ciertamente una pedagogía en sí, sino sólo una pedagogía vinculada a la vida, a la cual también pertenecen aquellos aspectos profanos de la administración.

La responsabilidad hacia ello se puede vivir de manera positiva o negativa. Muchos colegios de maestros se vienen abajo, se quiebran debido a Conferencias de Maestros las cuales, a través de cada vez más largos órdenes del día, paralizan todo entusiasmo en lugar de fortalecerlo. Qué aspecto debe de tener una forma moderna de colaboración, de tal manera que ésta no conduzca permanentemente a tales experiencias de frustración? Detrás de todas las preguntas de la autoadministración se percibe el moderno desarrollo de la individualidad mayor de edad: las viejas comunidades deben de conducir al ser humano hasta la mayoría de edad. Ahora bien, el ser humano mayor de edad necesita, sin embargo, nuevas formas comunitarias que ya no determinen más qué es lo que el individuo debe de hacer!. La transformación necesaria de la sociedad debería de orientarse hacia la Triarticulación del organismo social. Lo nuevo se expresa, por ejemplo, a través de la libre organización en la vida del espíritu: impulsos e iniciativas no están sujetas a la autorización de la gran comunidad. El que una Escuela Waldorf surga depende sólo de los seres humanos que tomen la iniciativa.

La comunidad moderna: el polo de la conciencia

En una tal iniciativa libre se debe también de prestar atención a la abolición de los principios de la antigua comunidad. Para escapar de la tutela se huía de la escuela (o pedagogía) estatal; de ahora en adelante, sin embargo, no se debe nuevamente, como pequeña comunidad, determinar lo que debe de suceder a través de cada individuo. ¿Ahora bien, qué quiere decir: época de la mayoría de edad en la relación entre individualidad y comunidad? Con respecto a esto podemos dejar claro ante todo que la vida escolar normal debe de continuar, de persistir a fin de que la comunidad del colegio de maestros se pueda reunir. La comunidad moderna es el polo de conciencia de la escuela! La conciencia siempre se puede formar sólo a partir de una vida menos intensa (sic). El individuo, por el contrario, es el polo de la voluntad de una comunidad escolar, todo sucede a partir de la iniciativa del individuo. También, por eso, surge el sentimiento: nuevamente una Conferencia de Maestros que nos roba el tiempo para hacer el verdadero trabajo.

La comunidad, por lo tanto, siempre tiene que ver con la conciencia. Nosotros no podemos seguir diciendo más: eso lo hacemos nosotros. El „nosotros“ debe de ser, en este sentido, arrinconado lo más lejos posible! La comunidad sólo puede decir „nosotros deberíamos“, los individuos deben

decir: yo lo hago. Se trata de la actividad del „Yo“, el cual ya no debe de ser más determinado por el „nosotros“. El nuevo „nosotros“ nace a través de lo que aporta cada uno como „Yo“; así, la pregunta es: **¿cómo debe de trabajar el „nosotros“ a fin de que con ello pueda fluir la fuente del „Yo“?** Con mucha frecuencia personas de iniciativa lo tienen muy difícil, pues constantemente se recae en la vieja forma de pensar: „pero si justamente eso lo acabamos de regular!“ Por otro lado, la comunidad debe de ser mantenida (pues también está puesta en peligro cuando la individualidad se abroga para sí derechos en las estructuras de poder del lado de la conciencia y se arroga el decir lo que los otros deben de hacer). **Se trata, entonces, de impedir tanto el credo o la opinión colectiva así como la fragmentación.** Los procesos de vida y de conciencia necesitan de las formas correctas y de las relaciones correctas.

Ahora bien, junto al aspecto de la individualidad y de la comunidad, hay un tercero: lo interhumano, las relaciones de derecho entre unos y otros. Ya ahí en donde por todas partes los seres humanos son activos unos con otros, aún cuando lo sean sin contrato, nace la „formación de una piel social“ (sic). La esfera interhumana del derecho, por tanto, provoca, consigue en lo social el ritmo de la vida común entre el polo de la vida y el de la conciencia. También los reglamentos deben de describir y ordenar los procesos de vida, y no estructurar exageradamente, dirigir o impedir.

¿Cómo acompañamos, pues, a la comunidad en una colaboración de tal manera que ésta asuma a la individualidad en sus posibilidades? ¿Cómo puede la individualidad vivir la comunidad de tal manera que en ella puedan resonar armoniosamente las convicciones, opiniones e ideas del individuo? Ello queda claro a partir de las reflexiones hechas hasta ahora: La solución de una tarea no se encuentra a través de la comunidad, sino que conduce desde la comunidad visible hacia los individuos, a los cuales ella les plantea tareas concretas, y luego conduce nuevamente al interior de la comunidad. **El mayor problema de la autoadministración tiene, finalmente, como base una pregunta decisiva: ¿Quién decide? ¿Quién es competente para qué cosa?** Pues, en la decisión el cambio se hace práctico. ¿A través de qué pasos o etapas se avanza en una tarea desde el ser-examinada hacia el ser-llevada a cabo? En relación a esto en las consideraciones sistemáticas que a continuación se exponen no se trata de un sistema, el cual canalize la vida, sino que se trata más bien de una orientación de la mirada hacia determinadas cualidades y elementos en el proceso de solución. El siguiente proceso, mediante el cual es practicada en una comunidad la autoadministración, en el sentido de la autoresponsabilidad, será designado como „delegación dinámica“.

Los procesos de la delegación dinámica

1.- Conciencia del problema

Mucho depende de una exacta conciencia del problema y de las tareas. Debido a un falso diagnóstico, la terapia también será falsa. La conformación de una imagen que se refiere al problema es, además, una tarea clásica de la comunidad pues sólo ahí donde el problema es vivido comunitariamente surge también la necesidad comunitaria de una solución, de lo contrario todas las medidas (de solución) quedan escondidas en algún lugar (debido o bien a una falta de impulso, o bien a un bloqueo). Todos deben de ser conscientes de lo que afecta a todo el colegio de maestros, pues de lo contrario la comunidad será puesta fuera de servicio en silencio. Esta primera fase de la „formación de la imagen“ exige una cierta tímida reserva. No está permitido el introducir deseos o sentimientos propios, tampoco dirigirse precipitadamente hacia las consecuencias. Ante todo, se trata de la pregunta: **¿Cuál es el problema? ¿Cuáles son los fenómenos del problema?**

2.- Conocer las fuerzas de desarrollo

Un segundo paso es el aclarar los fenómenos como síntomas que apuntan a causas profundas. Se trata ahora de penetrar, desde las apariencias, en la esencia, sumergirse en las fuerzas de conformación de los fenómenos, en cuya fuente puede ser encontrado algo de originario. No se trata

tan sólo de comparar alternativas externas, de hacer un listado de ventajas y desventajas, sino de preguntarse a fondo: ¿Qué perseguimos realmente? ¿Qué queremos llegar a ser? Un actuar verdaderamente libre exige siempre un mirar en las fuerzas espirituales. Respecto a las preguntas pedagógicas no basta el contemplar cómo está actualmente presente el niño ante nosotros (Observación del niño, primera fase). Se debe, además de ello, vincularse con la individualidad que está por ser, ponerse a disposición de lo que en el niño presiona, empuja para su desarrollo, es decir, trabajar desde el futuro. A parte de esto, a través del trabajo en el Estudio del Hombre se añade todavía a ello el trabajo en la imagen original general del ser humano. La aquí mencionada fuerza de desarrollo sostiene a la comunidad. Cada maestro de primer grado enseñará en concreto de manera diferente. La comprensión del rol del primer grado, sin embargo, mantiene a la comunidad unida. Allí donde ella todavía es algo vivo, original, cada uno puede hacerse presente. No todos necesitan entender algo de los problemas de la enseñanza del inglés pero, sin embargo, si necesitan entender el rol de la enseñanza de inglés en la Escuela Waldorf. Sólo de ésta manera surge la comprensión para lo que el individuo realiza en la comunidad, y no tan sólo una tolerancia indiferente. Debemos aprehender conscientemente a la escuela como un todo, a las fuerzas de formación desde las cuales trabajamos!

3.- Búsqueda de solución a través de los delegados

Con frecuencia la delegación es un gran problema debido a que, sobretudo, la segunda fase se realiza insuficientemente y entonces se tiene el sentimiento de no saber realmente qué es lo que en verdad se persigue con la delegación: la comunidad tiene un hueco en la conciencia! La delegación es un punto crítico de inflexión en el cual lo comunitario es abandonado. ¿Cómo se puede encontrar al adecuado? ¿Se pueden abordar (alcanzar) con el tacto necesario las diversas capacidades? ¿O la delegación permanece sin compromiso debido a que sólo se deben de trabajar recomendaciones? Como consecuencia, los individuos realizan un monstruoso trabajo el cual deben de exponer en la Conferencia de Maestros en pocos minutos y la comunidad, no suficientemente preparada, decide, con mucha frecuencia, que no se puede decidir nada. El tiempo que se ha „ahorrado“ en la segunda fase se pierde doble o triplemente, y, de repente, se encuentra uno en medio de una, por tanto, infructuosa discusión, la cual de suyo pertenecía a las fases anteriores. Lo que no se realizó comunitariamente a nivel general, es extendido ahora a lo concreto e interviene en la esfera de responsabilidad del individuo. Importante sería, sin embargo, que la comunidad fuera consciente y estuviera de acuerdo en lo general y que así conlleve el actuar individual del particular aún cuando en concreto haya llegado a ser otra cosa de lo que yo hubiera realizado. En caso de que yo tenga dudas fundamentales acerca de la competencia del que detenta el cargo, lo debo de decir oportunamente, y no después. Quien quiere hacer depender todo de la decisión por mayoría del colegio de maestros no hace otra cosa sino cultivar necesariamente el „dominio de los incompetentes“, lo cuales nunca se han ocupado del asunto en concreto. La mejor solución no nace como una obra a retazos, sino que sale afuera como la erupción de una experiencia interior. Entonces, la verdadera prueba de fuego de la moderna conformación de una comunidad es, por consecuencia: el conllevar la acción del otro como si fuera la nuestra propia! El reconocer la individualidad del otro significa reconocer, también, la originalidad y el „manuscrito“ en sus propios actos. De lo contrario, lo único que hacemos es convertir nuestro propio juicio en medida o norma: cuando el otro hace como nosotros lo hubieramos hecho de todas maneras, entonces está bien, de lo contrario, no.

4.- Decisión

El individuo o el grupo delegante no es normalmente por lo tanto sólo competente para la búsqueda de la solución, sino también para la decisión. Naturalmente que, de acuerdo al asunto y en casos particulares, pueden darse decisiones de tal gravedad (p.ej: una nueva política de sueldos), que éstas expresamente son tomadas en amplios círculos o, incluso, en la asamblea general de la escuela; pero incluso esto también debe de ser aclarado con anticipación. En caso de duda deciden aquellos a los que hemos delegado. Ello conduce a que uno tome plena conciencia de las cosas, y no

que después uno ponga su veto desde el puro estómago (sic). Ello ahogaría internamente a la comunidad, pues entonces el polo de la conciencia empieza a querer reivindicar la vida misma, y, con ello, a matarla. La comunidad debe de saber cuándo debe de mantenerse atrás. Ella ha realizado lo suyo en lo que se refiere a la conciencia general. La cuarta fase es el punto central: la decisión a través de los individuos los cuales se dedican intensivamente y en detalle a la tarea.

5.- Realización

Respecto a la ejecución de la decisión (=reflejo de la segunda fase), no puede ser de otra manera que el actuar de la individualidad. Búsqueda de solución, decisión y ejecución pasan de la una a la otra. Luego, sin embargo, el proceso regresa a lo comunitario.

6.- Rendición de cuentas

Si se preguntaba en la segunda fase: ¿Qué queremos y qué debe de llegar a ser? ¿Hacia dónde conduce?, a partir de ahora se mira hacia atrás: ¿Hacia adónde ha conducido? El rendir cuentas no significa el justificarse ante los otros, sino: ¿Cómo me he comportado con la necesidad de configuración que habíamos comprobado juntos? ¿Qué he experimentado en ello? En este sentido, no juega un rol el que me haya gustado o no a mí o a los otros, sino cuán congruente fue, como ha quedado ahora lo que nos preocupaba. Nosotros nos encontramos en la época del alma conciente, la cual justamente se entrega a lo percibido como espiritual (mientras que el alma racional lo coloca todo bajo su propio servicio). Todo el pensamiento de la autoadministración es un único pensamiento educativo en nosotros mismos. Rendición de cuentas significa reflexión, y, sin retrospectiva no hay ningún desarrollo. Además, a partir de ahora puede nuevamente participar toda la comunidad en lo que ha sucedido, el proceso es hecho nuevamente conciente. Los individuos pueden orientarse permanentemente gracias a lo que la comunidad vive constantemente, pero sin tutela. Y la comunidad puede percibir (y asumir) todo lo que fue realizado por el individuo. A esto se le puede llamar la fiesta moderna de agradecimiento por la cosecha (sic), e incluso configurarla como tal!

7.- Descarga

Nosotros procedemos de la comunidad. Esta ha cargado el problema común al individuo a través de la delegación, ahora ella debe de asumir sobre sí las consecuencias de aquello que los individuos han hecho para ella y su misión, y ello aún cuando las consecuencias hayan sido negativas. „Descarga“ significa: „Lo que ha sucedido a través de tí, ahora lo sobrellevamos como si nosotros mismos lo hubiéramos hecho. Cada uno de nosotros toma sobre sí mismo una porción de la carga.“ Recién este paso vuelve a la comunidad nuevamente comunidad. Cuando cada uno se distancia de los demás entonces ella se desmorona internamente. La descarga no es una votación acerca de si algo se encontró bien o no, es una conformidad con miras a asumir las consecuencias.

La comunidad se encuentra en el punto central cuando se trata de la inclusión conciente del todo. Cuando se trata de sumergirse en la vida y de rendir cuentas, entonces se trata de la individualidad. De esta manera, una comunidad moderna oscila en el siguiente ritmo interior: ¿Cómo voy de la conciencia al hacer? ¿Cómo traigo el hacer nuevamente a la conciencia? El desprenderse de la comunidad no es un simple dispersarse general cuando antes ha sido realizada una formación de la conciencia. Después de ello, sin embargo, la comunidad debe de dejar en libertad, pues sino la autoadministración hace la vida más complicada en lugar de hacerla más fácil, pues incluso la „iniciativa“ misma debe de ser colectivizada. El conducir de regreso a la conciencia general las iniciativas realizadas es la segunda tarea a efectuar a fin de evitar la fragmentación. Este ritmo y el arte de su configuración correcta es una pregunta clave para la vida de la comunidad.