

# LA MICROPOLÍTICA: UN SENTIMIENTO

José Luis Bernal Agudo  
[jbernal@unizar.es](mailto:jbernal@unizar.es)  
Facultad de Educación  
Universidad de Zaragoza

Si nos acercamos a un centro educativo y observamos lo que sucede en cualquier momento, como por ejemplo en el descanso de la mañana o a la entrada de las clases, nos podremos dar cuenta de que los profesores suelen estar hablando del problema de este alumno o aquel padre, la dificultad para llevar a cabo algún proyecto, la diferente perspectiva ante un enfoque educativo..., en suma se explicitan los conflictos, los intereses grupales e individuales, la distribución del poder, la ambigüedad de sus metas... . Sería el “retrato” de lo que sucede en un centro. Por lo tanto, para comprenderlo se trataría de analizar, comprender, desentrañar esos intereses, esas ambigüedades, esas relaciones de poder para acercarnos a la realidad de una organización educativa, para poder comprenderla realmente. Sin embargo, estamos acostumbrados a ver en la mayoría de las publicaciones un enfoque racional o sistémico, en el que la estructura de la organización está totalmente desligada de las personas que la componen o se concreta en una relación más o menos ordenada de órganos, documentos, recursos o competencias.

Así pues, podemos acercarnos de diferentes maneras para comprender las organizaciones, en este caso los centros educativos, pero detrás siempre hay un modo de entender el mundo, una manera de comprender la realidad que nos rodea. Si entendemos que las personas no pueden desligarse de ningún modo de la estructura en la que están, ya que son ellas mismas las que dan sentido a esa estructura, si pensamos que las diferentes situaciones y procesos que se producen en un centro son imprevisibles, complejos y condicionados por variables como los intereses individuales y grupales o las relaciones de poder, entonces nos acercamos a una perspectiva micropolítica. Se podría afirmar que este modo de entender la realidad organizativa es un *sentimiento*, es una vivencia que se debe sentir y que representa un modo de acercarnos a la comprensión de todo lo que sucede en un centro educativo, de ahí el título del artículo. Parte de un convencimiento y de una interiorización de que una realidad educativa es irrepetible en su espacio y en su momento. De esta perspectiva vamos a hablar en este artículo, contextualizándola en las teorías de la organización, especificando su concepto y su sentido, y recorriendo las principales aportaciones.

## *La perspectiva micropolítica como modelo político*

Como podemos ver en el cuadro I la perspectiva micropolítica se dirige hacia los aspectos políticos de la organización, bebiendo de los planteamientos sociocríticos. Creo que el camino para explicar la perspectiva micropolítica no puede basarse en la crítica de las demás, ya que una teoría no cobra fuerza por sus críticas a otras teorías, o sea en su exclusión de las demás, sino por su análisis de la realidad y por estructurar un “*corpus*” coherente y serio acerca de las organizaciones educativas. Pasemos a ello.

El estudio de las instituciones educativas en clave política cuenta ya con una considerable tradición, especialmente en el contexto anglosajón, resaltando la investigación de Baldrige (1971; en Bush, 1989: 57-65) sobre los procesos políticos propios de la vida departamental en la Universidad de Nueva York, como una de las pioneras. En éste y en los restantes niveles de enseñanza, el enfoque político ha dado lugar a un nutrido *corpus* de investigación, ciertamente diversificado en sus objetos de estudio y en la dimensión metodológica, que viene a sentar las bases de lo que pretende ser una *teoría política* de la escuela, que se integra como plataforma paradigmática en la Organización Escolar.

**CUADRO I: PARADIGMAS Y TEORÍAS DE LA ORGANIZACIÓN**

Enfoque diacrónico

**RACIONAL-TECNOLÓGICO    INTERPRETATIVO-SIMBÓLICO    SOCIOCRÍTICO**



***Micropolítica / Macropolítica***

Este análisis político de las escuelas se ha practicado analizando su vida interna, la política de puertas hacia adentro, es decir, la llamada *micropolítica* de los centros escolares (Malen, 1994), dejando en un segundo plano, aunque no olvidando, el referente sociopolítico representado por las esferas comunitaria-local, de distrito, regional, estatal,... o bien, la denominada *macropolítica*, que significativamente había sido el nivel de análisis por excelencia de la política educativa hasta la mitad de la década de los 70, en el influyente ámbito estadounidense (Blase, 1991: 2).

No obstante, existe una renovada y creciente atención de los investigadores a lo *macro*, reconociéndole así el potencial explicativo que sin duda tiene para comprender a fondo la *micropolítica* escolar (Blase, 1991: 237-238; Willower, 1991: 451) e incluso habiéndose reclamado abiertamente la integración de ambas dimensiones del análisis político (Bacharach y Mundell, 1993). Los postulados de la obra de estos autores están bien presentes en una de las primeras y más divulgadas definiciones del concepto de micropolítica, formulada por Hoyle (1986), que entendía como micropolítica *ese lado oscuro de la vida organizativa, las estrategias mediante las cuales los individuos y los grupos en contextos organizativos tratan de utilizar sus recursos de autoridad e influencia para promover sus intereses.*

Jo y Joseph Blase (2002) insisten en la idea de que la mayoría de las perspectivas en micropolítica reconocen la importancia del nivel macro y su influencia en las escuelas y en sus procesos internos, y para ello hace referencia a los autores más relevantes en esta

perspectiva como Bacharad y Mundell, Ball, Blase o Iannacone. Me parece muy interesante su matización al entender, junto a Bacharad y Mundell, que el análisis micropolítico no se ciñe exclusivamente a un nivel específico de la organización, sino que puede ocurrir en cualquier nivel de la organización, superando la propuesta de Iannacone que lo ceñía a un nivel concreto de la organización. Como dicen Bacharad y Mundell (1993), la micropolítica no se debe definir por su contexto, sino por su naturaleza. La micropolítica se define por sus propias características de análisis, produciéndose esencialmente en las relaciones entre los diferentes grupos e individuos, que lógicamente se pueden producir en cualquier nivel de la organización.

Así pues, el análisis micropolítico va a poner el acento en la dimensión política de la escuela o de aquel nivel de la organización al que nos refiramos en un momento determinado, en donde aspectos como el poder, la formación de coaliciones, la toma de decisiones, el conflicto y la negociación, serán los que determinen su análisis. Como nos dice Stephen Ball (1989) habrá que considerar a nuestras escuelas como “*campos de lucha*”, en los que los conflictos habrá que verlos como algo natural y no como una patología que haya que evitar o desechar. En otras palabras, desde este enfoque ha cobrado fuerza la denominación de las organizaciones escolares como “*arena política*” con unas reglas del juego complejas y diversas, que Bolman y Deal concretaron en cinco propuestas: La mayoría de las decisiones importantes en las organizaciones conlleva distribución de recursos escasos. Las organizaciones son coaliciones compuestas de individuos y de grupos de intereses. Tanto los individuos como los grupos de intereses difieren en sus valoraciones, preferencias, creencias, informaciones y percepciones de la realidad. Recuerdo las características de la escuela indicadas anteriormente. Las decisiones que se toman en las organizaciones emergen de procesos de negociación, pactos y luchas. Tanto el poder como el conflicto son características centrales en la vida de cualquier organización, ya que los recursos son escasos y las diferencias lógicas.

Pero hagamos un breve recorrido por autores que han representado el inicio y fortalecimiento de este enfoque en el ámbito de las organizaciones escolares, a través de los cuáles apreciaremos las aportaciones más importantes a este enfoque y la concreción de su concepto.

### **Desde L. Iannacone hasta Stephen Ball**

Autores como Hoyle (1986) y Ball (1989) en Gran Bretaña, Blase (1991), Iannacone (1991), Marshall y Scribner (1991), Willower (1991), Bacharad y Mundell (1993) o Malen (1995) en Estados Unidos, o Townsend (1990) con su conocido debate con S. Ball en Canadá, han sido algunos de los principales defensores y difusores de la teoría micropolítica. En España podemos referirnos a autores como M.A. Santos Guerra (1994), T. González (1998, 2003), T. Bardisa (1997) o X. Jares (1996) como algunos de los que han publicado interesantes artículos en o con este enfoque.

Podemos empezar citando al estadounidense **Iannacone** quien acuñó la expresión *micropolítica de la educación* en una obra publicada en 1975 bajo el sugerente título *Education policy systems: A study guide for educational administrators*, después de analizar las interacciones entre administradores, profesores y estudiantes en las escuelas de California a principios de los años 70. Otros dos reconocidos teóricos estadounidenses, **Marshall y Scribner** (1991), destacan la inicial aportación de Iannacone al establecer como su objeto de estudio la política que tiene lugar dentro y alrededor de las escuelas, además de su atención a los conflictos acerca de la autoridad de los profesionales expertos, la autonomía de los profesores, la elección de los padres y los estudiantes,... todos ellos problemas pendientes y crónicos, reconociendo que su análisis debe plantearse en torno a tres términos clave: “*Relaciones de poder, conflicto y procesos políticos*” (1991, 349), por considerar que son los conceptos básicos en toda tesitura política tanto si es macro como micro. Vemos que de forma continuada surgen conceptos ya clásicos en este enfoque como conflicto, poder, coaliciones, presiones políticas, etc..., en suma queda

plasmada la consideración de la escuela como construcción social, que, como afirma acertadamente el profesor Soler (1999), *tiene en el discurso del poder su hilo de Ariadna, hilado con las hebras de los procesos políticos micro y macro*.

Otra de las aportaciones iniciales dignas de resaltar es la de **Hoyle** (1986) que incide en el “*lado oscuro de la organización*” como todo aquello que Ball comenta que no sabemos y que es lo que realmente es determinante en su funcionamiento. Cuando hablamos de camarillas, chismorreos, intereses ocultos,... nos referimos al lado oscuro e informal de la vida organizativa. Para entender esas organizaciones Hoyle nos dice que nos deberíamos fijar en ese “*lado oscuro*” más que en las estructuras formales de poder. Podemos recordar a modo de curiosidad cómo una de las primeras publicaciones con este enfoque en nuestro país recogió este título “*El lado oculto de la Organización Escolar*”.

Por otra parte, **Bacharad y Lawler** (1993) destacaron unos ámbitos considerados clásicos en esta perspectiva como son el papel del diálogo, el debate y la formación de coaliciones. Es muy interesante su percepción del concepto de poder (Bacharad y Lawler, 1980), pero una de sus aportaciones más importantes ha sido su consideración de “*lógicas de acción*” como aquellos intereses que entran en juego en la dinámica de cualquier organización.

Siguiendo con este recorrido, y desde una perspectiva sociológica, podemos destacar también a **Willower** (1991) que intenta trabajar sobre todo el contexto para explorar esos temas ya clásicos del enfoque micropolítico, como el poder, control, ideologías, intereses, conflicto, coaliciones y negociación, proponiendo en tal sentido que se parta de los intereses del profesorado en tres facetas determinadas: la autonomía, el orden y el tiempo. **Malen** (1995) en su revisión sobre el estado de la micropolítica insiste en el debate acerca de la política en su ámbito macro y micro, afirmando que es una cuestión aún sin resolver. Destaca que la micropolítica se ha preocupado especialmente de lo que ocurre dentro de las organizaciones, dejando un poco de lado la interacción de las organizaciones con su contexto (Mawhinney, 1999), siendo que el impacto de los factores externos a la escuela tienen una influencia determinante en lo que pasa en ellas.

No podemos dejar de mencionar a un autor que es considerado uno de los investigadores más importantes en este campo, como es **Blase** (1991). Su breve pero bien documentada revisión sobre los modelos políticos de las organizaciones y, en especial, de la que denomina perspectiva micropolítica en educación, desemboca en una definición operativa formulada del siguiente modo: “*La micropolítica se refiere al uso del poder formal e informal tanto por los individuos como por los grupos para conseguir sus propios objetivos y finalidades en una organización*” (Blase, 1991: 11).

Llegamos, finalmente, en este breve recorrido por algunos autores que nos ofrecen una perspectiva concreta y clara del enfoque micropolítico, a **Stephen Ball**, al que destaco como el autor que con su obra “*la micropolítica de la escuela*” influyó más en el ámbito científico español. El propio Everhart (1991: 455), comenta que el enfoque de Ball sobre la micropolítica de la escuela es quizá la explicación más claramente desarrollada de este concepto. Yo mismo debo afirmar que soy deudor del tiempo que he trabajado con Stephen Ball y de nuestras largas conversaciones.

Pero volvamos al análisis del enfoque. Ball (1989) señala que el futuro del análisis organizativo de las escuelas está en el ámbito de lo que no sabemos sobre ellas. Su visión de la escuela resalta, básicamente, la naturaleza conflictiva de la misma: “*Considero las escuelas, al igual que prácticamente todas las otras organizaciones sociales, “campos de lucha”, divididas por conflictos en curso o potenciales entre sus miembros, pobremente coordinadas e ideológicamente diversas. Juzgo esencial, si queremos comprender la naturaleza de las escuelas como organizaciones, lograr una comprensión de tales conflictos*” (Ball, 1989: 35).

### *Presupuestos del enfoque micropolítico*

Una vez llegados a Stephen Ball, paso a desbrozar lo que serían los presupuestos del enfoque micropolítico, partiendo de los propios planteamientos del autor que van a servir de referencia para su desarrollo. Por ello, concretaré en cuatro los presupuestos que nos sirven para comprender, analizar y describir nuestras organizaciones educativas: la diversidad de **intereses**, el modo de **control**, la **diversidad ideológica**, y los **conflictos y el poder**. Estos serían los cuatro referentes claves para analizar nuestros centros y tratar en comprenderlos. El dividir la realidad en cuatro ámbitos no quiere decir que funcionen de forma independiente, es más, es imposible señalar la frontera entre uno y otro, y la interrelación entre ellos es total. No se podría entender uno sin analizar los demás. Un ejemplo lo tenemos en la investigación (Bernal, 1997) que llevé a cabo sobre los equipos directivos en los centros públicos, en la que quedó claro que ninguna variable de análisis que iba surgiendo se podía comprender sin tener en cuenta todas las demás y su propio contexto.

Entremos, pues, en el análisis de cada uno de estos cuatro presupuestos.

#### **a) Modo de control: las reglas del juego**

La estructura organizativa de un centro no es la concreción de un modelo neutro y racional, sino el resultado de la lucha por el control y la influencia en esa organización. Ball lo plantea en su sentido más general con relación a la organización como un todo. En este sentido, siguiendo la pauta propuesta por Collins (1979), indica que las escuelas contienen elementos de los tres tipos de organización, o sea, son organizaciones jerárquicas (como una empresa comercial), son controladas por sus miembros (como un sindicato), y son comunidades profesionales. El control no se ejerce siempre del mismo modo, sino que hay una diversidad de controles, considerando las escuelas como un lugar intermedio entre las organizaciones laborales jerárquicas y las organizaciones controladas por sus miembros.

Así pues, habría que evitar todo intento de clasificar a la escuela en una única forma de control, ya que van a ser las políticas mediatizadas por diversos intereses y valores determinados, por todo tipo de luchas y presiones, las que concretarán la estructura de control en cada momento. En la investigación señalada (Bernal, 1997) se aprecia claramente cómo distintos centros, condicionados por el mismo sistema de dirección y gestión, desarrollan diferentes sistemas de control, determinado por las diferentes situaciones y procesos que se han generado en cada centro. Como señalaba en las conclusiones de la misma investigación *“las opiniones que encontramos, las realidades que podemos observar, las distintas respuestas que van surgiendo, siempre responden a un **contexto** determinado, a unas **circunstancias** que determinan las respuestas, a una **historia** y a un **marco de relaciones sociales** que condicionan totalmente las percepciones de la realidad”* (Bernal, 1997).

En nuestros centros los **diferentes grupos van elaborando las distintas reglas del juego** que van estructurando distintas formas de control en función de todo el entramado de intereses. La estructura no surge de la racionalidad sino del intercambio, por lo que es dinámica y cambiante. En algunas ocasiones se llega a un pacto tácito y perverso de “no control”, que interesa en esos momentos, refugiándose los profesores en el aula y evitando los cargos directivos cualquier tipo de control. Por lo tanto, no seamos ilusos afirmando que el plano macropolítico es el único que determina el modo de control que se lleva a cabo en cada centro. La micropolítica de cada organización elaborará su propio modo de control. Analicémosla, intentemos comprenderla y tendremos los instrumentos para mejorarla.

Los diferentes grupos que van elaborando las distintas reglas de juego se van formando de forma más o menos estable, de manera más o menos definitiva, en función

de aquellos objetivos, intereses, valores, presupuestos, que en un momento determinado de la vida organizativa de un centro se producen. Todos conocemos cómo diferentes personas de un centro educativo se van uniendo entre sí de forma distinta en función de los objetivos a conseguir o del problema que se trata. Utilizando la clasificación de Ball, ya sea por intereses creados, ideológicos o personales se van formando diferentes grupos de interés que pueden coincidir con las estructuras formales, pero que en muchas ocasiones trascienden los límites formales. Es más, muchas veces se forman grupos de padres, profesores y alumnos, aglutinados por intereses concretos en un momento determinado en función del grado de poder de cada uno de ellos, que constituyen grupos de poder muy importantes.

Por todo ello, para entender el funcionamiento de un centro hay que intentar comprender estos procesos, tomar como unidad de análisis cada uno de estos grupos más que la organización formal en sí. Si logramos comprender estos procesos averiguaremos cuáles son las reglas del juego en un momento determinado y podremos actuar para transformar esa realidad.

### **b) Diversidad de intereses en juego, distintas estrategias**

En el marco de estas reglas del juego, las escuelas son organizaciones formadas por personas que, como tal, disponen de sus propios intereses, valores, ideologías, metas, que en muchas ocasiones no coinciden con las que oficialmente detenta la organización en la que están inmersas. En este juego de intereses hay que tener en cuenta no solamente a los profesores, sino también a los padres y a los alumnos y, en cierto modo los inspectores y los profesionales de apoyo externos al centro. Los intereses de cada uno de estos colectivos se interrelacionan y, aunque de forma estratégica pueden presentarse de forma diferenciada, para entenderlos y afrontarlos hay que considerarlos de forma global.

Lo que S. Ball y Hoyle denominan “*intereses*”, Bacharach y Mundell (1993) lo concretan como “*lógicas de acción*” cuando dicen que la política de los grupos de interés abarca las aspiraciones de más de un actor y la lógica de acción que subyace en los procesos y decisiones del grupo entero. Las lógicas de acción las constituyen todo el conjunto de ideas, creencias y tomas de postura ante las diferentes situaciones que se plantean en la organización. La estructura del centro va a reproducir esta diversidad de metas, debido a la relativa autonomía de cada una de sus unidades. Como nos dice S. Ball “*los conflictos sobre el control y la definición están mediatizados por los intereses (materiales, ideológicos y propios/personales) de los miembros individuales y grupos de miembros de la organización*” (Ball, 1990:209).

Esta situación se vuelve más compleja cuando los **escasos recursos** con los que cuenta cada centro exigen actuaciones en las que los pactos, las coaliciones se movilizan para conseguir las metas que cada colectivo o grupo de interés persiguen. No significa esto que la escuela sea una guerra sin cuartel, o como dicen algunos autores “una coexistencia armada”, entendámoslo siempre desde el punto de vista de un análisis serio y objetivo de lo que pasa en esas organizaciones y que nos ayudará a entender el porqué de los procesos que se generan.

Así pues, los diversos intereses se concretan en aquellas **estrategias** que cada grupo utiliza en función de cada circunstancia. Siguiendo a Bacharach y Mundell (1993), podemos distinguir tres estrategias esenciales que pueden utilizar estos grupos. En primer lugar, formar **coaliciones** con otras personas o grupos que coincidan en los intereses, en cuyo proceso entrarán en juego el poder de cada grupo y la compatibilidad de las ideas de cada uno de ellos. Estos grupos cuando hacen coaliciones siempre hay que analizarlas desde su provisionalidad, ya que se van reformulando y reestructurando en relación a cómo se desarrollan los procesos micropolíticos. En segundo lugar, se puede entrar en **negociaciones** con otros grupos que tienen intereses diferentes, pero que podemos

encontrar su apoyo o colaboración. Finalmente, el **enfrentamiento**, ya sea público o soterrado, encubierto en procesos rutinarios o patente en grandes conflictos, constituye la tercera estrategia.

### c) Diversidad ideológica

Este concepto, como ya he dicho antes, no se puede entender sin los restantes presupuestos y se podría decir que es la concreción de todos ellos. Lo podemos entender partiendo de los dos enfoques que el propio Ball maneja. En primer lugar, se refiere a *“las perspectivas y los compromisos educativos de los profesores. Son las ideas sobre la práctica en el aula, las relaciones entre el profesor y los alumnos y la enseñanza brindada a éstos, que a menudo reposan en creencias más fundamentales sobre la justicia social y los derechos humanos, y sobre los fines de la educación en la sociedad”* (Ball, 1989: 30-31). Se trata de la ideología de la enseñanza que el profesorado posee y pone en juego en su quehacer educativo, planteada por el autor siguiendo la clásica delimitación conceptual ofrecida por Sharp y Green (1975). Con relación a los intereses del profesorado, individuales y colectivos, Ball aporta una sencilla pero interesante tipología cuando nos habla de intereses *creados, ideológicos y personales*.

El segundo significado que este concepto recibe en la obra de Ball se concreta en la ideología e la Administración: *“Usamos ideología para referirnos a ideas de las que es posible demostrar que ocultan o resuelven aspectos problemáticos de la vida social de un modo idealista o imaginario. En este sentido, las explicaciones ideológicas sirven para asegurar la posición de los grupos dominantes. Es, por lo tanto, la ideología de la administración”* (Ball, 1989: 31). Esta presión ideológica que pesa sobre las escuelas, ejercida por las administraciones educativas y por otros grupos de poder no se plantea por separado de la mencionada *ideología de la enseñanza* según la primera acepción del concepto. Pero añade el ámbito macropolítico que cada vez más se va viendo como necesario para entender la propia micropolítica.

Esto último nos sirve para llegar al último presupuesto del enfoque micropolítico que cierra el círculo, como es el poder y el conflicto. Como nos comenta B. Achinstein (2002: 444-445) en una investigación muy interesante en la que analiza los conflictos en la colaboración de los profesores, *“los procesos micropolíticos no son separables de las ideologías que ya están presentes tanto dentro como fuera de las escuelas. El contenido de tales ideologías y la relación entre la macropolítica y la ideología interna de la escuela diseña cómo el conflicto es recibido y manejado”*.

### d) Poder y conflicto

Llegamos a uno de los puntos clave para entender esta perspectiva, como es su percepción del poder y del conflicto. *“La micropolítica trata del poder, quién lo tiene, quién lo quiere y para qué propósitos y cómo se usa para lograr las metas individuales y grupales”* (Anderson, G.; Blase, J., 1984: 109). Como nos dicen estos autores, solamente la micropolítica coloca la noción de poder en el centro de su análisis. Jo Blase y Joseph Blase (2002) reafirman que el papel del poder en la organización ha sido siempre considerado como algo central en la micropolítica. Varios autores clásicos como Bacharach y Lawler (1980), Pfeffer (1981) y Iannaccone (1975), hacen una referencia obligada y clave a la idea de poder en su concepción de la micropolítica.

Ha habido múltiples formas de entender el concepto de poder o de autoridad en los estudios sobre organización. Podríamos citar a Larson (1997), French y Raven (1984), Bacharach y Lawler (1982), Bush (1986), Etzioni (1982), o las cuatro fuentes de poder que Hoyle (1986) planteó (estructural, personal, de experto y de oportunidad), pero entro directamente en la percepción de Ball acerca de este término, que comparto y creo que estructura su sentido en la micropolítica. Ball, relacionando el concepto poder con el de autoridad, entiende que el concepto “poder” es más activo, penetrante y flexible que el de

autoridad. Interesa en este caso el poder no como posición sino como resultado de un proceso. La frase “*el poder es disputado, no investido*” (Ball, 1989: 95) recoge esta idea de forma breve y concreta, resaltando su aspecto dinámico y relacional. Su distribución en la escuela no es algo predeterminado y estático según posiciones ocupadas en el escalafón jerárquico u otras condiciones personales y/o profesionales sino que, por el contrario, es algo que se logra en y mediante una ejecución, en y mediante la acción conjunta.

La distinción entre **autoridad** e **influencia**, como dos tipos de poder, tomada de Bacharach y Lawler (1982) la recoge Ball presentando la *influencia*, junto con la *oposición*, como dos de los más importantes tipos y bases de actividad política fuera de, o junto a, la estructura formal de la escuela. Esta interacción entre poder e influencia es muy interesante y clave para entender las organizaciones educativas. Hay que resaltar que en nuestras escuelas personas con poco poder pueden disponer de inmensa influencia, por su acceso a la información, recursos u otras características, lo que los convierte en detentadores de un poder real en el proceso. La distribución de autoridad en una escuela no tiene que coincidir necesariamente con la distribución del poder en ese centro.

Unido a este concepto de poder surge la consideración del **conflicto** como algo connatural a las organizaciones. La perspectiva micropolítica recoge la percepción del conflicto que hace la teoría sociocrítica, superando la visión tecnocrática-positivista y la hermenéutica-interpretativa. La visión patológica del conflicto de los enfoques racionales dejan de tener sentido en esta perspectiva. No se trata de evitarlos ni siquiera de solucionarlos, sino de entenderlos, comprenderlos y manejarlos. El conflicto habría que verlo como un síntoma de buena salud de las organizaciones educativas, como aquello que sirve para que estas mejoren y crezcan a lo largo del tiempo. Se debería entender, pues, como revitalizador de cualquier organización, como un instrumento esencial para la transformación de las organizaciones educativas. Como nos dice Achinstein, B. (2002:440), “*comunidad y conflicto forman un inesperado matrimonio*”, en donde tanto la colaboración como el consenso, elementos críticos en la construcción de la comunidad, generan conflicto por si mismos.

La vida de una escuela está llena de procesos rutinarios, pero no por ello exentos de conflictos, en muchos casos implícitos u ocultos, pero siempre formando parte de la vida organizativa. Las alianzas, presiones, compromisos, amenazas, resistencias,... formarán parte de estos procesos conformando la micropolítica de esa organización, lo que Ball denominaba “campos de lucha” Así pues, el conflicto está en el centro de la concepción de la micropolítica y define los dos ámbitos esenciales en la lucha organizativa, o sea el acceso a los recursos y el dominio ideológico.

Esta visión creativa y positiva del conflicto no hay que identificarla con el caos o con la idea de buscar en todo momento el conflicto como el estado natural de cualquier relación. El conflicto surge porque tiene que surgir en las relaciones de los individuos y de los grupos, y debe servir para mejorar y avanzar en los diferentes procesos. En la investigación antes señalada de Achinstein, B. (2002) esta autora nos indica que en una de las escuelas donde llevó a cabo la investigación –Chavez Middle School- se generó un gran sentimiento de frustración y dolor entre los profesores, resaltando que el estrés que provocó dichas situaciones fue un precio muy alto que hubo que pagar, y que esos profesores veían de forma muy crítica las teorías que planteaban el conflicto como algo positivo y creativo, creyendo que ignoraban su impacto en la práctica. Esta misma percepción del profesorado la he sentido también claramente en mis investigaciones (Bernal *et al*, 1992, 1997, 2000)

### **Una idea para concluir**

Una vez analizados los presupuestos de la perspectiva micropolítica, me parece oportuno concluir con una idea que considero esencial. Nuestros centros escolares son



organizaciones muy complejas, los procesos que se generan en ellos vienen condicionados por una multitud de factores y de variables, muchas de ellas de muy difícil análisis y clasificación, ya que están implícitas conductas y relaciones sociales, intereses personales y colectivos. Por ello es tan difícil elaborar una teoría desde esta perspectiva. La teoría hay que construirla en cada momento y desde la realidad, siendo esta realidad la que va orientando y dando las pautas de análisis para la construcción de la teoría, que va a ser siempre dinámica y en proceso de continuo cambio. De ahí que en muchas ocasiones estamos haciendo análisis desde un punto de vista micropolítico de forma intuitiva, no intencionada, y, asimismo, podemos llegar a concretar distintas teorías que se van construyendo desde UNA realidad y en UN contexto determinado. Quiero decir que sin el apellido de “micropolítica” se han llevado a cabo y se están haciendo numerosas investigaciones y reflexiones que podrían incluirse fácilmente en este enfoque, que, como ya he dicho, más que una teoría específica es un sentimiento, un modo de acercarse al análisis de la realidad. Como nos comenta J. Lindle (1999) en la conclusión de su interesante artículo **What can the Study of Micropolitics Contribute to the Practice of Leadership in Reforming Schools?** “no solamente el enfoque micropolítico es inevitable, aconsejable e ineludible para los líderes de las escuelas, sino que es INHERENTE a los procesos que se producen en ellas” (Lindle, 1999:176).

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACHINSTEIN, B. (2002): “Conflict Amid Community: The Micropolitics of Teacher Collaboration”, *The Teachers College Record*, 104 (3): 421-455.
- ANDERSON, G. y BLASE J. (1994): “El contexto micropolítico del trabajo de los profesores”. ESCUDERO, J. M. ; GONZÁLEZ, Mª T.: *Escuelas y profesores ¿Hacia una reconversión de los centros y la función docente?* Madrid: Ediciones Pedagógicas, 97-115.
- BACHARACH, S. y LAWLER, E. (1982): *Power and politics in organizations. The social psychology of conflict, coalitions, and bargaining*. San Francisco: Jossey-Bass.
- BACHARACH, S. y MUNDELL B. (1993): “Organizational politics in school: micro, macro, and logics of action”, *Educational Administration Quarterly*, 29 (9): 423-452
- BALL, S (1995): “Poder, conflicto, micropolítica ¡y todo lo demás!” WALFORD, G. [ed.]: *La otra cara de la investigación educativa*. Madrid: La Muralla, 201-227.
- BALL, S. (1989): *La micropolítica de la escuela. Hacia una teoría de la organización escolar*. Madrid: Paidós/MEC.
- BALL, S. (1990): “La perspectiva micropolítica en el análisis de las organizaciones”, *Actas del I Congreso Interuniversitario de Organización Escolar*. Barcelona, 195-226.
- BALL, S.J (1993): *Foucault y la educación, disciplinas y saber*. Madrid: Morata.
- BARDISA, T. (1997): “Teoría y práctica de la micropolítica en las organizaciones escolares”, *Revista Iberoamericana de Educación*: 15. <<http://www.campus-oei.org/oeivirt/rie15a01.htm>>
- BERNAL, J. L. (1997): *El equipo directivo en los centros públicos de primaria. Análisis de su situación*. Tesis doctoral. Universidad de Zaragoza. <<http://didac.unizar.es/jlbernal/inicial.html>>
- BERNAL, J. L. et al (2000): *Liderazgo escolar: eficacia en la organización y satisfacción en la comunidad educativa*. <<http://didac.unizar.es/jlbernal/inicial.html>>
- BERNAL, J. L.; JIMENEZ, J. (1992): *El equipo directivo en los centros públicos no universitarios. Dualidad de su situación como representantes al mismo tiempo de la Administración educativa y de la comunidad escolar e interacciones que se establecen en el centro como consecuencia de esa dualidad*. <<http://didac.unizar.es/jlbernal/inicial.html>>

- BLASE J. y BLASÉ, J. (2002): "The Micropolitics of Instructional Supervision: A Call for Research", *Educational Administration Quarterly*, 38 (1): 6-44
- BLASE, J. (1991): "The micropolitical perspective". BLASE, J. [ed.]: *The politics of life in schools: Power, conflict, and cooperation*. Newbury Park, CA.: Sage, 1-18.
- BLASE, J. y ANDERSON, G. (1995): *The micropolitics of educational leadership: from control to empowerment*. Londres: Cassell.
- BOLMAN, L. G. y DEAL, T. E. (1984): *Modern approaches to understanding and managing organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- BUSH, T. [et al.] (1986): *Approaches to school management*. London: Harper & Row.
- COLLINS, R. (1979): *The Credential Society: An Historical Sociology of Education and Stratification*. London: Academic Press.
- ETZIONI, A. (1982): "Dirección y control en la organización". SEXTON, W. (1982): *Teorías de la organización*. México: Trillas, 386-398.
- FRENCH, J.R.P y RAVEN, B. (1984): "Las bases del poder social". TORREGROSA, J.R. y CRESPO, E. (1984): *Estudios básicos de la psicología social*. Barcelona: HORA, 607-622.
- GONZÁLEZ, Mª T. (1998): "La micropolítica de las organizaciones escolares", *Revista de Educación*, 316: 215-239.
- GONZÁLEZ, Mª T. (2003): "Las relaciones micropolíticas", GONZÁLEZ, Mª T. (Coord.): *Organización y Gestión de Centros Escolares*. Madrid: Pearson Educación S.A., 131-146.
- HOYLE E. (1999): "The Two Faces of Micropolitics", *School Leadership & Management*, 19 (2): 213-222
- HOYLE, E. (1986): *The politics of school management*. London: Hodder y Stoughton.
- IANNACONE, L. (1975): *Education policy systems: A study guide for educational administrators*. Fort Lauderdale, F.L.: Nova University Press.
- INNACONE L. (1991): "Micropolitics of education: What and Why", *Education and Urban Society*, 23 (4): 465-471
- JARES, X.R. (1996): "El conflicto, naturaleza y función en el desarrollo organizativo de los centros escolares". DOMINGUEZ, G; MESANZA, J.: *Manual de Organizaciones educativas*. Madrid: Escuela Española, 233-262.
- LACEY, C. (1970): *Hightown Grammar*. Manchester: Manchester University Press.
- LARSON, C.L. (1997): "Is the Land of OZ an Alien Nation? A Sociopolitical Study of School Community Conflict", *Educational Administration Quarterly*. 33 (3): 312-350.
- LINDLE J. (1999): "What can the Study of Micropolitics Contribute to the Practice of Leadership in Reforming Schools?" *School Leadership & Management*, 19 (2): 171-178
- LÓPEZ YÁÑEZ J., RANDO GONZÁLEZ R. (2002): "Condiciones organizativas de la enseñanza en la Universidad". *Bordón*, 54 (4), 577-586.
- MALEN, B. (1994): "The micropolitics of education: Mapping the multiple dimensions of power relations in school polities". *Journal of Education Policy*, 9: 5 y 6, 147-167.
- MARSHALL, C. y SCRIBNER, JAY D. (1991): "It's all political: inquiry into the micropolitics of education". *Education and Urban Society*, 23 (4): 347-55.
- MAWHINNEY H. (1999): "Introduction to a Collection of Reflections on Micropolitics", *School Leadership & Management*, 19 (2): 155-158.
- MAWHINNEY H. (1999): "Reappraisal: the problems and prospects of studying the micropolitics of leadership in reforming schools", *School Leadership & Management*, 19 (2): 159-170.

- SANTOS, M.A. (1994): *Entre bastidores, el lado oscuro de la organización*. Madrid: Aljibe.
- SHARP, R.; GREEN, A. (1975): *Education and Social Control*. London: Routledge & Kegan Paul.
- SOLER, J.R. (1999): *La Participación Democrática de la Comunidad Educativa en la Administración-Gestión del Centro Escolar: El Consejo Escolar*. Tesis doctoral. Departamento de Pedagogía Aplicada, Facultad de Ciencias de la Educación, Universidad Autónoma de Barcelona. Documento inédito.
- TOWNSEND, R.G. (1990): "Toward a broader micropolitics of schools" *Curriculum Inquiry*, 20 (2): 205-225.
- WEST, M. (1999): "Micropolitics, Leadership and that...The need to increase the micropolitical awareness and skills of school leaders" *School Leadership & Management*, 19 (2):189-195.
- WILLOWER, D.J. (1991): "Micropolitics and the sociology of school organizations", *Education and Urban Society*, 23, (4): 442-454.