

LA MICROPOLÍTICA ESCOLAR: ALGUNAS ACOTACIONES

M^a Teresa González González
Universidad de Murcia

1. Introducción

En este artículo se abordan algunas cuestiones relacionadas con la "micropolítica escolar", es decir, con las dinámicas políticas que ocurren *dentro de* las escuelas⁽¹⁾.

Admitir que en las organizaciones escolares se desarrollan relaciones y procesos micropolíticos, supone admitir que las escuelas no son estructuras racionales, con metas claras y consensuadas capaces de orientar linealmente la acción de sus miembros, sino organizaciones formadas por personas y grupos con intereses distintos que, de forma más o menos explícita, luchan por que éstos lleguen a formar parte de la definición y propósitos de la organización.

La micropolítica escolar, trata de dar cuenta de aquellos aspectos interactivos, dialécticos, conflictivos, estratégicos, ideológicos, etc. de la vida organizativa, relativos al uso y manejo del poder en las escuelas. Bajo la expresión "micropolítica" se recogen, pues, múltiples temas relacionados con los conflictos, las luchas, las posturas enfrentadas o no, los bandos, las relaciones mediatizadas por intereses, el uso estratégico del poder en la organización, las dinámicas de control y dominación, los acuerdos, negociaciones, pactos, etc. En ese sentido, el análisis micropolítico del centro escolar se enfrenta con fenómenos que son cotidianos en la organización, incluso familiares para sus miembros; son ellos, en definitiva, los que con su acción o su pasividad se implican, de una u otra manera, en las dinámicas políticas del centro escolar.

Aunque las dinámicas micropolíticas forman parte, como digo, de la cotidianeidad de la vida organizativa, sin embargo la Teoría de la Organización Escolar no siempre ha dado cuenta de las mismas. En realidad, las diversas aportaciones teóricas sobre las escuelas han ignorado en gran medida esta dimensión de la vida organizativa, tan empeñadas como han estado en tratar de "convencernos" de que los centros escolares son organizaciones racionales en las que las cosas pueden funcionar con certidumbre, racionalidad, consenso y con cierta estabilidad. Ese empeño les ha llevado, durante mucho tiempo a pasar por alto qué es lo que ocurre realmente dentro de las escuelas, en el seno de las estructuras y durante el desarrollo de los planes organizativos tan racionalmente diseñados. Y cuando han comenzado a detenerse en ello, se han encontrado con un mundo complejo, incierto, imprevisible y ambiguo en el que no todo funciona con certeza, consenso, o linealidad (González, 1993, 1994).

Una de las lecturas que se ha hecho de esa complejidad interna del centro escolar es la lectura micropolítica, caracterizada por situar en el núcleo del análisis de la vida organizativa la noción de poder y su utilización por parte de los miembros de la organización para influir en el centro escolar, protegerse, lograr sus intereses, etc.

Es evidente que esta faceta de la vida escolar, faceta que impregna a todas las demás, no puede, ni debe, deslindarse de la macro-política de los sistemas educativos. Lo que ocurre en la organización, sin duda, está mediatizado por lo que ocurre fuera de la misma; es lógico, ya que los centros escolares, además de ser complejos social y organizativamente hablando, forman parte de una red mucho más compleja de relaciones sociales, políticas, económicas y culturales de un momento histórico dado, de modo que las dinámicas políticas dentro del

⁽¹⁾ A lo largo de este texto se utilizarán indistintamente los términos escuela, centro escolar, organización escolar, o centro educativo. Con ellos me estoy refiriendo tanto a centros de Primaria como de Secundaria.

centro no son independientes de las políticas "externas" al mismo. Ambos discursos, el "micro" y el "macro" son, desde luego, necesarios para la comprensión de la organización escolar y lo que ocurre en ella. No obstante, como ya señalé, en este artículo, el foco de atención estará situado en el nivel micro.

Los análisis micropolíticos no se remontan más allá de los años 70 (Blase, 1991; Blase y Anderson, 1995). Es, pues, un campo de análisis e investigación relativamente reciente, desarrollado sobre todo en el ámbito anglosajón, aunque en nuestro país diversos autores se han hecho eco del mismo (Santos Guerra, 1997, Jares, 1996; San Fabián, 1996; González, 1994, Domínguez, 1993, etc.). No obstante ya anteriormente se habían desarrollado algunos planteamientos acerca de la organización como entidad política (González, 1987a, 1987b) desde los que se subrayaba que ésta es un área de luchas y conflictos en la que conviven individuos y grupos de interés inmersos en dinámicas de conflictos, pactos, negociaciones, etc. Tales planteamientos han ido elaborando una lectura de las metas organizativas, las estructuras, los conflictos, el poder, los procesos de toma de decisión en la organización bastante diferente de la realizada desde planteamientos racionales y estructurales. Los análisis micropolíticos toman muchos de sus referentes y conceptos de esa concepción política de la organización y, progresivamente, la van perfilando más.

Acotar la parcela micropolítica de la organización escolar no es una tarea sencilla. Son múltiples los elementos y aspectos que entran en juego y que es preciso clarificar en orden a comprender de qué hablamos cuando nos referimos a la micropolítica escolar. Los apartados que siguen no tienen otra pretensión que la de contribuir a esa clarificación.

2. El ámbito de la micropolítica escolar

Como ya he señalado anteriormente, la micropolítica se refiere a las dinámicas políticas que ocurren en el seno de la organización escolar. Esta acotación es, en principio, genérica; simplemente nos indica que estamos hablando de procesos y relaciones políticas localizadas en las escuelas, y que por tanto el foco de atención se sitúa en lo que ocurre, en términos políticos, en el centro, más que en las dinámicas socio-políticas, culturales, económicas que lo envuelven, aunque los límites entre lo interno y lo externo son, desde luego, borrosos. Pero también apunta, indirectamente, a que estamos pensando en el centro escolar como organización en la que existe ambigüedad e incertidumbre acerca de los por qué, para qué y cómo funcionar y ser organización, y en la que sus miembros poseen visiones, intereses, concepciones diferentes acerca de ello.

Focalizarse en el ámbito de la micropolítica, en ese sentido, tiene que ver con esos intereses, concepciones, visiones, con los intentos de los individuos de ejercer influencia en los acontecimientos organizativos, con las estrategias que utilizan y el poder que pueden movilizar en la persecución de sus intereses.

Diversos autores han tratado de acotar el ámbito de la micropolítica de modo más preciso; a ellos aludiré seguidamente.

Una de las aportaciones iniciales más conocidas sobre el tema es la realizada por Hoyle (1986, 1988), para quien el ámbito de la micropolítica vendría configurado por las estrategias que individuos y grupos despliegan en la organización en la persecución de sus *intereses*, sean éstos personales, profesionales o políticos, utilizando los recursos de poder (autoridad e influencia) de que disponen. El ámbito de la micropolítica, pues, tal como propone Hoyle, viene configurado por cuatro elementos básicos:

1.- Los intereses, de diverso signo, que poseen las personas en la organización, no siempre reflejados explícitamente en las declaraciones de propósitos del centro escolar. Tales intereses constituyen el "contenido" de la micropolítica.

2.- Los grupos de interés, o conjunto de personas que comparten algún interés común y que se unen, en un momento dado o permanentemente, para luchar porque sus intereses lleguen a formar parte de los objetivos de la organización y prevalecer en la misma.

3.- El poder, con sus dos dimensiones básicas: la autoridad o poder formal, y la influencia o poder informal proveniente de fuentes no estructurales.

4.- Las estrategias que los individuos y grupos utilizan para lograr sus fines.

Estos cuatro elementos nos permitirían, según Hoyle, describir y comprender la micropolítica escolar que, para este autor, constituye una faceta cotidiana de los centros escolares, que suele desarrollarse en las esferas informales de la vida organizativa, más que en los ámbitos formales en los que ocurren los procesos convencionales de gestión. En ese sentido manifiesta:

"La teoría administrativa se ha centrado en las estructuras y los procesos asociados al poder, la toma de decisión, la comunicación, etc. pero el espacio entre las estructuras está ocupado por algo más que por los individuos y sus motivos. Esto "otro" constituye las estructuras y procesos micropolíticos. Está caracterizado por coaliciones más que por departamentos, por estrategias más que por reglas formales, por la influencia más que por el poder, por el conocimiento más que por la posición" (Hoyle, 1988, p.257).

Las aportaciones de Hoyle han constituido un elemento importante en la acotación de la micropolítica, si bien ese carácter de "submundo" al que alude en su afán de distinguir entre micropolítica y gestión escolar ha ido quedando matizado por las aportaciones de otros autores sobre el particular.

Otra aportación interesante es la realizada por Ball (1987, 1990) que plantea su discusión sobre la micropolítica a partir, fundamentalmente, de datos recogidos en centros escolares ingleses. Ball considera que frente a análisis organizativos que ignoran en gran medida la complejidad interna de la vida escolar, una lectura micropolítica de las escuelas puede decirnos mucho sobre el funcionamiento cotidiano de las mismas; en ese sentido señala: "trato de demostrar en este libro que el futuro del análisis organizativo de las escuelas está en el ámbito de lo que no sabemos sobre las escuelas, en particular en la comprensión de la *micropolítica de la vida escolar*, lo que Hoyle llama el "lado oscuro de la vida organizativa" (1987).

El planteamiento de este autor gira en torno a las estrategias de control, diversas e incluso contradictorias, que se ponen en juego en la organización; a la relativa ausencia de consenso en torno a las metas y su logro, dada su ambigüedad y diversidad; a las bases ideológicas de gran parte de lo que ocurre en los centros escolares, y a la presencia de conflictos sobre medios y fines en la mayoría de las escuelas. En ese sentido, la micropolítica escolar tiene que ver con las dinámicas de control que se desarrollan en el seno de la organización (en sus dos dimensiones de dominación y resistencia al mismo, Ball, 1990), la existencia de ideologías e intereses (personales, materiales, ideológicos) entre los individuos y grupos que constituyen el centro, y las dinámicas de conflicto que se desencadenan entre los miembros de la organización.

Hablar de micropolítica conlleva, dice Ball, dar cuenta de la formación de varios grupos de interés en la escuela, detallar las luchas entre ellos y entre éstos y los directivos del centro escolar, y analizar la definición resultante de la escuela (su política escolar). El análisis micropolítico, mantiene Ball, posibilitará comprender la naturaleza de las escuelas, ya que éstas son organizaciones divididas por conflictos reales o potenciales entre sus miembros, escasamente coordinadas, ideológicamente diversas; en definitiva, organizaciones en las que las luchas y conflictos forman parte de la cotidianeidad del centro escolar.

Otra contribución que intenta delimitar y perfilar qué constituye la micropolítica escolar es la de Blase (1991). Al igual que Hoyle y Ball, este autor considera que el ámbito de la micropolítica viene representado por la utilización del poder por parte de los individuos y grupos para conseguir sus *metas* en la organización, y por los conflictos y dinámicas de competición que pueden derivar de ello. Sin embargo, Blase entiende que también otras dinámicas escolares, como la cooperación y el apoyo entre los miembros del centro escolar para lograr sus propósitos, son dignas de atención. Así, al igual que en otros momentos

plantearon otros teóricos de la política organizativa (Burns, 1961; Magham, 1979) Blase considera que la micropolítica abarca procesos conflictivos así como procesos de construcción de consenso. No identifica, en este sentido, micropolítica necesariamente con dinámicas conflictivas, como plantea, por ejemplo, Ball.

La última aportación a la que aludiré y que puede también contribuir a clarificar qué entendemos por micropolítica es la de Bacharach y Mundell (1993) para los cuales este ámbito de análisis organizativo viene representado por las luchas y estrategias que utilizan los diversos grupos de interés en la organización, haciendo uso del poder con que cuentan, para imponer una determinada *lógica de acción* en la escuela. Ambos autores señalan que en la organización escolar, dada su incertidumbre y racionalidad limitada, no resulta fácil especificar cuáles son las metas y cuáles los medios que se utilizarán para alcanzarlas, de modo que, con frecuencia, la selección de metas, de medios y la lógica cognitiva que los une constituye una fuente de actividad política. Lo habitual en el centro escolar, señalan Bacharach y Mundell es que se someta a debate, negociación o competición, no cada meta y cada medio aisladamente, sino la lógica subyacente que los interrelaciona: En este sentido la "lógica de acción" vendría constituida por las diversas posturas que tratan de restablecer plataformas de coherencia entre metas y medios para lograrlas. En palabras de los autores:

"Las lógicas de acción son constructos para designar <formas de coherencia entre objetivos> (...) (metas), que luego se convierten en criterios que se pueden utilizar para evaluar las decisiones y procedimientos individuales y las prácticas organizativas (medios). En lugar de que cada medio y cada meta ambigua se someta separadamente a negociación, los medios y metas están todos ellos interconectados en una trama de lógica subyacente (...). En esencia, una lógica de acción puede ser considerada como la relación implícita (esto es, con frecuencia no declarada) entre metas y medios que es asumida por los actores en las organizaciones" (1993, p.427).

Así, mientras Hoyle habla de intereses, Blase habla de metas o Ball se refiere a la lucha sobre el control, los propósitos y el contenido ideológico de la política y toma de decisión escolar, Bacharach y Mundell hablan de Lógicas de Acción y de los conflictos que se desarrollan en la organización por la existencia paralela de diversas lógicas de acción. En cualquier caso, todos ellos están aludiendo a que el contenido de la micropolítica, es decir aquello sobre lo que se lucha en la organización, forma parte del mundo no visible de las concepciones, las expectativas, las ideologías, los intereses, las visiones que necesariamente poseen los individuos y grupos en la organización. Dicho de otro modo, todos ellos están advirtiéndonos de que las escuelas no son organizaciones caracterizadas por la homogeneidad, sino, más bien, por la presencia de diversas voces, intereses, percepciones, muchas veces en competición, que impregnan los procesos y relaciones que ocurren cotidianamente en las mismas.

3. Los sujetos de la micropolítica

Hablar de sujetos de la micropolítica no es sino hablar de quiénes están implicados en la misma. En principio, parece evidente que los actores micropolíticos son los miembros de la organización (Bacharach, 1988) que, como ya he señalado, poseen unos determinados intereses, metas o lógicas de acción. Pero éstos no suelen ser perseguidos por personas aisladas sino por diversos individuos que en un momento determinado comparten un interés común. En el centro escolar, por tanto, coexisten diversos "grupos de interés" (Bacharach y Lawer, 1980; Hoyle, 1986, 1988; Ball, 1987; Bacharach y Mundell, 1993), es decir, conjuntos de individuos que, independientemente o no de los agrupamientos formales, se unen para cooperar en torno a temas, acontecimientos o decisiones específicas, para promover determinados valores o para, en definitiva, influir en la vida organizativa.

La micropolítica es en ese sentido, más una cuestión de grupos de interés que de individuos aislados. No quiero decir con ello que todos los miembros de la organización formen parte de algún grupo de interés y estén permanente y activamente implicados en dinámicas micropolíticas, o que los grupos de interés sean perfectamente discernibles y sus acciones claramente visibles. También la no acción, la pasividad, la ocultación de conflictos están presentes en la organización y también, desde luego, constituyen una manifestación

de la micropolítica, tal como han señalado Gronn (1986), Jares (1995, 1996), Anderson (1990). En cualquier caso, e independientemente de que la acción micropolítica sea más o menos visible, más directa o indirecta, más explícita o implícita, podría decirse que los sujetos de la micropolítica no son tanto individuos aisladamente considerados, sino grupos, más o menos estables o cambiantes, de personas que comparten determinados intereses, aunque a veces sólo de manera puntual y en circunstancias muy específicas. Como señalan Bacharach y Mundell (1993) los individuos aislados tienen menos posibilidades de implicarse en acciones micropolíticas y garantizar su supervivencia política en la organización que los grupos de interés.

4. Las dinámicas de los actores micropolíticos

Los grupos de interés en las organizaciones desarrollan muy diferentes estrategias para conseguir sus fines, tal como ha ido ilustrando la investigación sobre el particular (puede verse algunos trabajos de investigación en Blase, 1991; Blase y Anderson, 1995; el monográfico de "*Education and Urban Society*"; Ball, 1987; etc.). No voy a detenerme aquí en considerar estrategias concretas y particulares desarrolladas en contextos y situaciones organizativas específicas. Únicamente comentar, en términos más generales y refiriéndome a los grupos de interés en la organización, cómo éstos, en la persecución de sus intereses, pueden estratégicamente en unos casos formar coaliciones, en otros negociar, y en otros entrar en conflicto con otros grupos de interés.

Los grupos de interés, como decía, pueden formar coaliciones. Una coalición, en palabras de Bacharach y Lawer (1980) es un "agrupamiento de grupos de interés que está comprometido con el logro de una meta común; están basadas en la acción conjunta de dos o más grupos de interés frente a otros grupos". Cuando en el centro escolar se forman coaliciones, cada grupo de interés que la constituye cede parte de su independencia y, por tanto, de su posibilidad de mantenerse estrictamente fiel a sus intereses o lógica de acción, pero, a cambio, tendrá más probabilidad de lograr, al menos, parte de sus intereses o elementos de los mismos.

Son, al menos, dos los elementos básicos que entran en juego en la formación de coaliciones (Bacharach y Mundell, 1993): el poder y la similitud de intereses o lógica de acción. Por lo que respecta al primero, los grupos de interés con menos poder en la organización, y por tanto con menor posibilidad de influencia, formarán coalición con otros grupos, mientras que aquellos más poderosos no precisan hacerlo. En cuanto al segundo elemento, la coalición se formará siempre y cuando exista una compatibilidad ideológica y práctica entre las lógicas de acción de los grupos de interés que la constituirán.

La formación de coaliciones, sin embargo, no es la única estrategia que desarrollan los grupos de interés que existan en el centro escolar. La incompatibilidad, en términos de ideología y propuestas de actuación, llevará a que la dinámica micropolítica transcurra a través de negociaciones puntuales, o a través de enfrentamientos y dinámicas conflictivas.

5. Fuentes de legitimación de la micropolítica: el poder

El poder constituye el elemento clave de la micropolítica. Lo constituye porque, en última instancia, cuando hablamos de diferentes intereses, metas o lógicas de acción, cuando admitimos que en la organización se forman grupos de interés, o cuando decimos que los individuos y grupos utilizan diversas estrategias para conseguir sus fines, en el fondo no estamos sino hablando de poder y de cómo los distintos miembros o grupos en la organización se movilizan, utilizando las diversas fuentes de poder de las que dispongan, para influir en los acontecimientos organizativos.

Para comprender las dinámicas de poder en la organización es necesario diferenciar dos grandes tipos de poder: la autoridad y la influencia (Bacharach y Lawer, 1980; Bacharach, 1988; Conley, Bacharach y Lawer, 1989; Corbett, 1991; Hoyle, 1986, 1988; Bacharach y Mundell, 1993).

La autoridad representa el aspecto estructural, estático y formal del poder en la organización; es el poder asentado en la prerrogativa formal de tomar decisiones que afectan a los demás, su fuente es únicamente estructural (se tiene autoridad por ocupar un puesto en la jerarquía organizativa) y es unidireccional: de arriba-abajo.

Por su parte, la influencia representa el aspecto informal, tácito y dinámico del poder en la organización; se asienta en la capacidad de conformar decisiones a través de medios informales, puede provenir de diversas fuentes, y puede fluir en todas las direcciones: se influye de abajo-arriba, de arriba-abajo u horizontalmente.

Esta distinción entre autoridad e influencia es importante en el análisis micropolítico porque, de alguna forma, pone de manifiesto que en el centro escolar no sólo las personas que ocupan cargos tienen o cuentan con poder. Ocupar un cargo significa tener la autoridad formal, pero el poder también puede provenir de fuentes que no sean estructurales (Morgan, 1990; Santos Guerra, 1992); como ha señalado Corbett (1991) "*la distribución de autoridad de una organización no refleja necesariamente la distribución de poder en esa organización*". En la organización escolar, por tanto, no puede equipararse poder con autoridad, como se hizo en su momento desde planteamientos racionales y burocráticos. Más bien, personas y grupos con autoridad y personas y grupos con influencia interaccionan continuamente generando actividad micropolítica.

El poder que se moviliza en la organización proviene de ocupar un cargo, pero también de controlar recursos, poseer conocimiento e información importante para la organización, controlar y moverse bien en las redes relacionales informales, controlar de alguna forma los procesos de toma de decisión, definir la realidad organizativa para los demás, etc. En definitiva las diversas personas y grupos utilizarán los recursos de poder que puedan movilizar para influir en la vida organizativa, y ese poder no siempre se movilizará de modo observable y explícito, también se ejercerá de formas sutiles, más amorfas y difíciles de captar. Anderson (1991, 1994) ha denominado a esa utilización sutil e ideológica del poder "políticas cognitivas". En cualquier caso, el poder y sus múltiples formas de utilización, constituye un tema clave en la micropolítica escolar.

6. Consideraciones finales

En las páginas anteriores he tratado de hacer una aproximación inicial al ámbito y elementos básicos de la denominada micropolítica escolar. Es ésta una faceta que invade todos los dominios del centro educativo y desde la que se plantea la necesidad de nuevos modos de comprensión de los fenómenos escolares y nuevas estrategias de actuación en los centros. Quizá frente al discurso más habitual desde el que se habla de los centros, de sus procesos de mejora, de su dirección, etc. en términos de consenso, visiones compartidas, cooperación, habría que poner un poco más los pies en la tierra y reconocer que la colaboración, la colegialidad, la definición compartida y asumida de qué es y hacia dónde va el centro no son elementos que puedan construirse pasando por alto la heterogeneidad de visiones, voces, intereses... de los que hemos hablado. Cabe advertir, en este sentido, que esta línea de argumentación está siendo ampliada por algunos desarrollos recientes de corte post-estructuralista. Bensimon (1995), por ejemplo, desde ciertos supuestos de la "teoría feminista", reclama la necesidad de incluir en nuestros análisis pedagógicos y organizativos la categoría "diferencia", reconociendo así que individuos o colectivos particulares, diferenciados en razón de su género u otras variables específicas, tienen sus propios intereses y cotas presentes o marginales de poder. Ello debe hacernos tomar conciencia de que las apelaciones a la colaboración, colegialidad, etc. merecen ser pasadas bajo el tamiz de la diferencia, ya que tales apelaciones no representan fenómenos naturales, compactos, sino que están afectadas por relaciones desiguales de poder.

La diversidad de voces, intereses, concepciones, posturas, etc. constituye, en definitiva, un elemento con el que hay que contar, y posiblemente desde el que trabajar. Reconocer que el centro escolar es una organización micropolítica, no es sino reconocer que estamos ante una organización que se construye socialmente entre conflictos, consensos, tensiones, posibilidades que no pueden ignorarse y que son expresiones de poder y vehículo para definir y orientar la vida de las organizaciones escolares.

Bibliografía

- Anderson, G. (1990). Towards a critical constructivist approach to School Administration: Invisibility, legitimation, and the study of non-events. *Educational Administration Quarterly*, 26 (1), 38-59.
- Anderson, G. (1991). Cognitive politics of principals and teachers. Ideological control in a elementary school. En Blase, J. (Ed.). *The politics of life in schools: Power, conflict and cooperation* (pp.120-130). Londres: Sage.
- Anderson, G. y Blase, J. (1994). El contexto micropolítico del trabajo de los profesores. En Escudero, J.M. y González, M.T.: *Profesores y escuela ¿Hacia una reconversión de los centros y la función docente?* (pp.97-114). Madrid: Ediciones pedagógicas.
- Bacharach, S.B. (1988). Notes on a political theory of educational organizations. En Westoby, A. (Ed.). *Culture and power in educational organizations* (pp.277-288). Milton Keynes: Open University Press.
- Bacharach, S.B. y Jawer, E.L. (1980). *Power and politics in organizations: the social psychology of conflict, coalitions, and bargaining*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Bacharach, S.B. y Mundell, B.L. (1993). Organizational politics in Schools. Micro, macro and logics of action. *Educational Administration Quarterly*, 29 (4), 423-452.
- Ball, S. (1987). *The Micropolitics of the school: towards a theory of school organization*. Londres: Methuen (En español: 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 educativas. En *Actas del I Congreso Interuniversitario de Organización Escolar* (pp.129-145). Barcelona.
- Blase, J. (1991). The Micropolitical perspective. En Blase, J. (Ed.). *The politics of life in schools. Power, conflict and cooperation* (pp.1-18). Londres: Sage.
- Blase, J. (1991). *The Politics of life in schools. Power, conflict and cooperation*. Londres: Sage.
- Blase, J. y Anderson, G. (1995). *The Micropolitics of educational leadership. From Control to Empowerment*. Londres: Cassell.
- Bensimon, E. (1995). Total quality management in the academy: a rebellious reading. *Harvard Educational Review*, 65 (4), 593-611.
- Burns, T. (1961). Micropolitics: Mechanism of institutional change. *Administration science Quarterly*, 6, 257-281.
- Conley, S.C.; Bacharach, S.B. y Bauer, S. (1989). The school work environment and teacher dissatisfaction. *Educational Administration Quarterly*, 25 (1), 58-81.
- Corbett, H.D. (1991). Community influence and school micropolitic: A case example. En Blase, J. (Ed.). *The politics of life in schools. Power, conflict and cooperation* (pp.73-95). Londres: Sage.
- Domínguez, G. (1993). El sistema relacional de un centro y la participación del profesorado en la elaboración del proyecto curricular de centro: un reto para la organización de un centro. *Revista de educación*, 300, 63-101.
- González, M.T. (1987). La escuela como organización. algunas imágenes metafóricas. *Anales de Pedagogía (Univ. de Murcia)*, 5, 27-44.

- González, M.T. (1987). *Proyecto Docente*. Fac. de Educación. Universidad de Murcia.
- González, M.T. (1993). Nuevas perspectivas en el análisis de las organizaciones educativas. En Gairín, J. y Antúnez, S. (Coords.). *Organización Escolar. Nuevas aportaciones* (pp.159-195). Barcelona: PPU.
- González, M.T. (1994). Perspectivas teóricas recientes en Organización Escolar. E, Escudero, J.M. y González, M.T.: *Profesores y escuela ¿hacia una reconversión de los centros y la función docente?* (pp.35-60). Madrid: Ediciones Pedagógicas.
- Gronn, P. (1986). Politics, power and the management of schools. En Hoyle (Ed.). *The management of schools* (pp.45-56). Londres: Kogan Page.
- Hoyle, E. (1986). *The politics of school management*. Londres: Hodder & Stoughton.
- Hoyle, E. (1988). Micropolitics of educational organizations. En Wetoby, A. (Ed.). *Culture and power in educational organizations* (pp.255-269). Milton-Keynes: Open University Press.
- Jares, X.R. (1995). Contexto organizativo y resolución de conflictos en los centros escolares. En AA.VV. *Volver a pensar la educación (Vol. II)*. Madrid: Morata.
- Jares, X.R. (1996). El conflicto. Naturaleza y función en le desarrollo organizativo de los centros escolares. En Domínguez, F.G. y Mesana, L.J. (Coords.). *Manual de organización de instituciones educativas* (pp.233-262). Madrid: Escuela Española.
- Maghan, I. (1979). *The politics of organizational change*. Wesport, C.T.: Greenwood.
- San Fabián, J.L. (1996). La toma de decisiones en las organizaciones educativas: eficacia o dominación. En Domínguez, F.G. y Mesana, L.J. (Coords.). *Manual de organización de instituciones educativas* (pp.203-232). Madrid: Escuela Española.
- Santos Guerra, M.A. (1992). Cultura y poder en la organización escolar. En *Cultura escolar y desarrollo organizativo. II Congreso Interuniversitario de organización escolar* (pp.159-190). Sevilla: Kronos.
- Santos Guerra, M.A. (1997). *La luz del prisma, para comprender las organizaciones educativas*. Málaga: Aljibe.