



EDOMÉX  
DECISIONES FIRMES, RESULTADOS FUERTES.



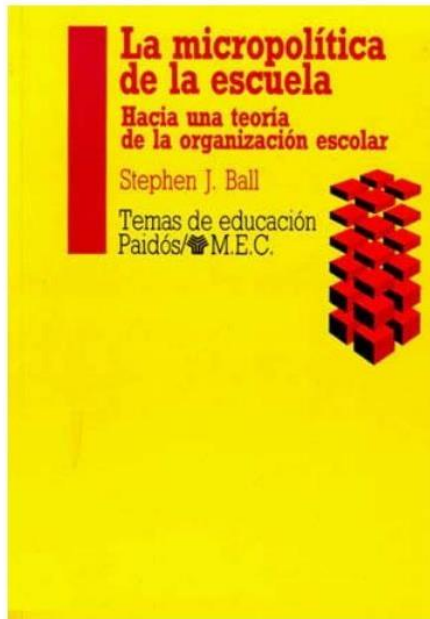
# La micropolítica de la escuela Hacia una teoría de la organización escolar

Autor(a): Karen Alin Hernández Labra  
Brenda Cecilia Gutiérrez Martínez  
Escuela Primaria “General Leandro Valle” 15EPR2499H  
Valle de Chalco, México  
09 de diciembre de 2022



## **La micropolítica de la escuela. Hacia una teoría de la organización escolar**

BALL, Stephen J. (1987) La micropolítica de la escuela. Hacia una teoría de la organización escolar. Ediciones Paidós Ibérica, S.A. páginas: 291. ISBN: 84-7509-S29-1



Cuando hablamos de una escuela, seguramente viene a nuestra mente la imagen de un edificio repleto de niños , el bullicio que éstos generan o simplemente evocamos algún maestro o maestra; sin embargo, el hablar de una escuela no sólo es el edificio, los niños o los maestros, también se encuentran presentes los padres y madres de familia, el o la conserje, las personas que venden en la tiendita, en fin, una gran cantidad de actores que sonparticipes de su organización, y a alguien que no podemos olvidar es al director o directora escolar, todos estos actores dan vida y son el alma de la escuela ¿qué sería la escuela sin niños y sin maestros y sin todas las personas que la integran? La respuesta es sencilla: sólo sería un edificio. Basta recordar como de marzo de 2020 a mayo de 2021 los edificios estuvieron cerrados por la pandemia de COVID 19 que todos vivimos, pero quienes dan vidaa la escuela, continuaron trabajando con diversos medios (computadoras, celulares, copias, mensajes, etc.) y se continuó con una de las actividades esenciales de la tarea de educar: que los niños continuaran aprendiendo.

La escuela como Institución, cuenta con una organización propia y pese a que hay infinidad de escuelas, cada una es única. Se puede compartir el edificio entre un turno matutino y vespertino, pero al final, cada turno tiene características propias que lo hacen diferente, pero ¿qué marca esas diferencias entre cada escuela?, queremos pensar que es la forma en la que está organizada y que dicha organización está determinada por quien está al frente de ella: el director o directora escolar. Por ello, al hablar de una micropolítica, nos referimos como lo que es propio de cada escuela y Ball la define como un *proceso dinámico que depende de las habilidades, los recursos y las alianzas de los participantes*.

De ahí que retomemos el libro: *La Micropolítica de la Escuela. Hacia una teoría de la organización escolar* de Stephen J. Ball publicado por Editorial Paidós principalmente nos enfocaremos en el capítulo 4 titulado *La política de Liderazgo*, el cual, bajo nuestra perspectiva y la función directiva que desempeñamos, consideramos que contribuye desde un punto muy objetivo a entender cómo el rol que juega el director escolar en la organización de la escuela es de vital importancia por lo que debe lograr inspirar un sentido de credibilidad en el papel que juega. Mencionaremos de manera genérica el término de director escolar, sin embargo, no olvidamos que esta función es desempeñada por un gran número de mujeres (nosotras formamos parte de esas cifras) por lo que no queremos que ninguna se sienta excluida ni relegada del trabajo que aquí presentamos, además, creemos firmemente en la igualdad de género y que las mujeres en el transcurso de los años, nos hemos abierto camino para desempeñar funciones y puestos, que antes, sólo eran exclusivos de los hombres. (Ball también hace un análisis en el capítulo 3).

Muchos, tal vez crean que el director escolar sólo se la pasa sentado detrás de un escritorio y pareciera que “no hace nada”, sin embargo, cuando vivimos y experimentamos todos los retos, desafíos, problemas e infinidad de cosas que experimenta la tarea organizativa y administrativa escolar. En palabras de Ball el papel del director es *fundamental y decisivo para la comprensión de la micropolítica de la escuela, además de ser el centro de dicha actividad* y no deberíamos olvidar que el director no es autónomo, debido a que su límite está marcado por toda la parte normativa, el contexto y las particularidades de la institución que

dirige. Sin embargo, debe *lograr y mantener el control mientras alienta y asegura el orden social y la adhesión*.

En principio, es necesario remarcar que Ball, retoma la definición de Hoyle sobre micropolítica como “Estrategias con las cuales individuos y grupos que se hallan en contextos educativos tratan de usar sus recursos de poder e influencia a fin de promover sus intereses” ( p.88). de ahí que, la política de liderazgo tiene gran relieve y el papel del director es decisivo, expresándose en términos micropolíticos, pues es quien debe asegurar, primeramente, el sentido organizativo, luego la continuidad y la supervivencia de la institución, mediante la elaboración e implementación de una política.

A partir de esta postura, se definen entonces dos funciones básicas de la dirección: la de las tareas y la humana. Siendo las primeras aquellas necesarias para iniciar y dirigir, y la segunda, la consideración de los sujetos involucrados en la organización escolar, mantener la satisfacción de la comunidad, resolver disputas y escuchar a todos.

Y es en el momento de llevar a cabo las funciones anteriores cuando la política que se implementa difiere de un director a otro; es el contexto de la escuela, el dominio de la función y los estilos de liderazgo los que la integran.

Hablando sobre estilos, Ball menciona que “un estilo es la forma de realización social, un modo particular de comprender y aplicar la autoridad de la dirección... no son una sola pieza ni fijos e inmutables... es un proceso activo” (pp. 94-95).

Los estilos en la actuación de los directores llegan a establecerse como un producto de la interacción dentro de la escuela, pero también son el medio por el cual se desarrolla toda acción. Es así que el autor define tres estilos principales: *el interpersonal*, *el administrativo* y *el político*; subdividiendo este último en *antagonista* y *autoritario*. A continuación, se describe cada uno.

## Estilo interpersonal

Apela a todo aquel director con *carisma* activo y visible que hace énfasis en la interacción personal, tiene una grata preferencia por las negociaciones y acuerdos individuales; antes que realizar reuniones, prefiere consultar al personal de manera informal para conocer sus opiniones y explorar sus ideas, con el fin de mantener un ambiente de confianza y obligación. La respuesta que obtenga el personal en asuntos individuales, dependerá mucho de las circunstancias y la experiencia anterior con ellos, es decir, que, mediante otorgamiento de “beneficios”, el director fortalece su lazo de lealtad hacia la persona, no al cargo.

En este sentido, el estilo está sustentado en la confianza de hacer lo que le corresponde a cada quien, con la libertad de que puedan tomar propias iniciativas siempre y cuando no vayan más allá de su responsabilidad. La comunicación no necesariamente es en cascada, cualquier miembro de la comunidad puede ser atendido por el director de este estilo.

## Estilo administrativo

En este estilo el rol del director se encuentra regido por los preceptos y procedimientos propios de la teoría de la administración, no requiere llevar una relación estrecha con todo el personal, la comunidad es un centro de orden y de integración, pues se tiene mayor énfasis en el control, convirtiendo al director en un jefe ejecutivo escolar, quien tiene un equipo de administración superior que lo apoya y hace la función de mediación en el resto del equipo.

Existe una relación formal de reuniones y comités, cada una de las comisiones y roles son establecidos de manera pública con el fin de que quede bien establecido el canal de comunicación, que es en cascada.

Tanto la comunicación como las reuniones se basan en la formalidad, deben llevar un orden jerárquico, si es de abajo a arriba será a través de asambleas o del personal; es el director quien solicita anunciar algo, lo hará a través de memorándum o anuncios formales.

Asimismo, toda problemática o preocupación se define de manera formal como una meta y objetivo, con el fin de registrarlos, darle seguimiento y evaluar el avance y funcionamiento de la escuela.

La responsabilidad toma papel fundamental en la organización para este estilo administrativo y de acuerdo con Ball “el resultado de esto es una concepción codificada y deshumanizada de la escuela como un sistema, un conjunto de comités, una estructura de deberes y responsabilidades” (p. 111).

### Estilo político

Dentro de las formas de interacción y presentación se encuentra como último estilo el Político. Cuando se reconoce el proceso político como elemento importante en la vida escolar, mediante la aceptación del proceso y la participación en el mismo, Ball denomina al estilo como antagónico, ya que tiene legitimidad y es abierto. Pero si existe un rechazo, con la intención de eludir el proceso o no llevarlo a cabo, el autor lo nombra *autoritario*.

### Estilo antagónico

En este estilo el control se basa en las habilidades comunicativas del director como un político activo y estratega; utiliza la conversación pública, el debate, el foro abierto como vehículos para lograr la persuasión y el compromiso.

Su ideología es claramente identificada al escuchar sus argumentos, y en su capacidad de manejar y hacer frente a los retos y diferencias que se le presentan, por eso su cultivo y conocimiento son sus mejores aliados, ya que busca la persuasión siempre con argumentos razonados, empleando estratagemas cuando es necesario. Algunas veces esta característica

pueden sentirlo como un ataque personal, pero más bien es defensa a sus ideas. Su debate casi siempre gira en cuestiones del *que* y *el por qué*, con cuestiones sobre nuestro quehacer diario con los niños.

### Estilo autoritario

Totalmente dedicado a imponerse. No está interesado en conocer ideas o intereses de otros y su mejor herramienta verbal es la exposición reduciendo la conversación a un solo sentido, aunada a su tremenda facilidad de reprimir o manifestar emociones aun cuando no sea lo que siente en verdad.

Pareciera que su estilo es más bien patriarcal, con normas inmovibles y casi sacras. Si es el caso en que se presenta polémica prefiere dar por terminada la reunión, excluyendo a quien se revelo en la siguiente junta.

Rasgo predominante es también su cólera “estratégica” sobre todo cuando su personal se encuentra poco participe o menos cooperativo, ocasionando en su colegiado mucha aflicción y confusión, pero también absoluta dependencia y obediencia.

Este estilo es común en escuelas con directores con larga trayectoria, donde las tradiciones y valores son muy defendidas, dejando afuera las ideas nuevas o innovadoras del personal, lo que lleva a que el director sea muy selectivo con sus allegados, que son quienes no ponen objeción o dificultad.

### Conclusión

A partir de lo revisado en los párrafos anteriores y considerando las practicas propias como directores, podemos concluir que los estilos de liderazgo que propone el autor son parte de un proceso activo dependiendo del contexto, la situación de la institución, así como el desempeño de la plantilla El director salta de uno a otro de estos estilos dependiendo las

circunstancias, aunque es cierto que hay habilidades personales que pueden llegar a legitimar alguno de estos estilos en la figura directiva.

Aunque en cualquier estilo no se exige una relación estrecha entre director y el personal, es necesario que para el buen funcionamiento de la escuela se lleve a cabo un liderazgo que sea más allá que un acto de dominio, más bien un acto de integración social donde muchas veces se requiere de una mezcla de estilos que, dependiendo de las habilidades y versatilidad sociales serán la clave para obtener la respuesta deseada.

Si bien es cierto que la legitimación está dada a partir del nombramiento emitido por una autoridad educativa, el director en acción debe posicionarse como líder de los docentes, luchar para que tengan éxito a través de su interacción, de los resultados y estropicios.

El camino en los estilos de liderazgo que se hace como director escolar está acompañado de retos y desde nuestra experiencia como directivos noveles, concluimos que para apropiarse de un estilo, o el uso de varios, requiere un acompañamiento de su autoridad inmediata, que le permita irse formando en la práctica porque la practica directiva al final se reduce a relaciones personales, porque un líder no es aquella persona que tiene un título de autoridad; un líder es la persona que tiene habilidades para hacer frente a los retos , que las va desarrollando a partir de su conocimiento, interesado en impactar positivamente en la organización que dirige aunado a que la realización social requiere colaboración.

#### REFERENCIA:

\* BALL, Stephen J. (1987) *La micropolítica de la escuela. Hacia una teoría de la organización escolar*. Ediciones Paidós Ibérica, S.A