

Reflexión sobre las relaciones de poder entre los líderes directivos-docentes en las instituciones educativas

Reflection on the power relations between directors-teachers in educational institutions

Réflexion sur les relations de pouvoir entre directeurs-enseignants dans les établissements d'enseignement



 **Dairo Antonio Rodríguez P.**
Chaybri68@hotmail.com

San Juan Bautista del Retiro Bolívar, Magangué-Colombia

Recibido: octubre 2021 / Aprobado: mayo 2022 / Publicado: junio 2022

RESUMEN

El presente artículo entrega una reflexión sobre las relaciones de poder entre los líderes directivos docentes de las instituciones educativas. Fue un estudio de tipo documental en donde se revisaron documentos como artículos científicos, libros, material impreso entre otros. La información recopilada se seleccionó utilizando criterios de congruencia, contribución al área de estudio, originalidad de los documentos, hallazgos y conclusiones a las que llegó cada autor consultado. Se concluye que la educación constituye un ámbito en donde se puede desarrollar el ejercicio del poder. Es así como el líder docente se puede valer del poder para realizar su gestión. Las organizaciones educativas actuales requieren de un líder director docente con habilidades, actitudes y valores acordes con la función que desempeña. Su praxis debe ser orientada al desarrollo de capacidades que lo ayuden a manejar con eficiencia los retos que se le presenten.

Palabras clave: Directivos; Docentes; Educación; Líder; Poder

ABSTRACT

The purpose of this bibliographical documentary and hermeneutical article was to reflect on the sources consulted, around the power relations between teaching directors and/or teacher-teachers of educational organizations. Education must provide learning and improvement of being, in order to improve their living conditions; conflicts oriented through

dialogue, respect and consensus. therefore, educational institutions must be centers for the development of personality where values are strengthened, which allow interaction with others, in a calm environment when carrying out persevering work, with a lot of solidarity, creativity and critical spirit; in the context of healthy, peaceful and proactive relationships. The above is the duty to be, unfortunately in the daily life of the school, these relationships are tense, with manipulative personal interests, seeking positions at the expense of the other; they are power relations between Managers and/or Teachers.

Key words: *Managers; Teachers; Education; Relationships; Power*

RÉSUMÉ

L'objet de cet article bibliographique documentaire et herméneutique est de mener une réflexion sur les sources consultées, autour des rapports de force entre directeurs pédagogiques et/ou enseignants-enseignants d'organisations éducatives. L'éducation doit permettre l'apprentissage et l'amélioration de l'être, afin d'améliorer leurs conditions de vie ; conflits orientés par le dialogue, le respect et le consensus. par conséquent, les établissements d'enseignement doivent être des centres de développement de la personnalité où les valeurs sont renforcées, qui permettent l'interaction avec les autres, dans un environnement calme lors de l'exécution d'un travail persévérant, avec beaucoup de solidarité, de créativité et d'esprit critique ; dans le cadre de relations saines, pacifiques et proactives. Ce qui précède est ce qui devrait être, malheureusement dans la vie quotidienne de l'école, ces relations sont tendues, avec des intérêts personnels manipulateurs, cherchant des positions au détriment de l'autre ; ce sont des relations de pouvoir entre Managers et/ou Enseignants.

Mots-clés : *Managers; Enseignants; Education; Relations; Pouvoir*

INTRODUCCIÓN

Desde tiempos remotos, el poder y el conocimiento han estado vinculados. Todo aquel que tiene conocimientos, posee educación y la educación es una herramienta para desarrollar el poder. En efecto, en las diferentes comunidades quienes tienen mayor nivel educativo, se les otorgan mejores y merecidos cargos para desempeñarse y por ende tienen poder para ejercerlo. Es decir, el poder está vinculado a la educación y la educación al poder. Foucault (1999) habla de hombres de poder y hombres de saber, refiere sobre apetito de poder sirviéndose del saber y agrega las diferentes formas de dominio del hombre sobre el hombre. Estas afirmaciones indican sin duda que poder y saber van de la mano.

En la escuela como centro de conocimiento y de saber, las relaciones de poder se dan entre docentes y estudiantes, docentes y padres, directores y docentes, siendo la todas normadas por el Ministerio de Educación y el Estado, quienes tienen el poder mayor. En ocasiones, los directivos de las diferentes instituciones educativas lamentablemente utilizan el poder de manera autoritaria, emanando directrices unilaterales sin ser dialogadas con el personal docente; esto no solo trae como consecuencia inconformidades y problemas de comunicación, sino también resultados negativos en sus propias gestiones. Es visto que, si las directrices emanadas por los directivos son consultadas y discutidas con el personal docente, los resultados son mejores ya que es el profesor quien tiene las vivencias y experiencias al compartir el día a día con estudiantes y padres.

La educación debe aportar enseñanza y perfeccionamiento a las personas con la finalidad de aumentar su condición de vida, de tal manera que las situaciones que de ella se desprendan sean tratadas y solucionadas por medio del diálogo, el respeto y el consenso sin el uso inadecuado del poder. Entre sus funciones está el desarrollo pleno de la personalidad, de los valores, la solidaridad, creatividad y espíritu crítico en el contexto de relaciones sanas, pacíficas y proactivas. Y esto no se puede modelar si el directivo y el docente dan muestras de un poder mal manejado. Lamentablemente en la cotidianidad de la escuela, en algunos casos las relaciones entre directivos y docentes son tensas, autoritarias, manipuladoras, de intereses personales. Las escuelas en donde reinan los desacuerdos y el ambiente negativo entre el director y los docentes o el director y su equipo gestión, sin duda hay un liderazgo directivo débil.

Mena y Vadez, (2008), destacan que la forma de trabajo del director y su equipo influirá sobre el clima organizacional del establecimiento, lo que tiene un impacto directo sobre la calidad de los aprendizajes de los alumnos, el nivel de enseñanza y la satisfacción de los profesores. Esto demuestra la importancia del manejo adecuado del poder en estos actores sociales. El ambiente de trabajo en una institución educativa incidirá en los educandos. Si no hay un ambiente agradable y de respeto, esto se verá reflejado en los estudiantes y padres de familia. En este sentido el director debe saber

manejar el poder que le ha sido otorgado, de lo contrario nunca tendrá un ambiente óptimo.

En atención a lo antes expuesto, se presenta en este artículo algunas reflexiones sobre las relaciones de poder entre directivos docentes y docentes y/o docentes-docentes de las organizaciones educativas para promover un cambio emancipatorio, cuyas relaciones sean horizontales y las decisiones sean consensuadas. Se pretende a través de las reflexiones mejorar este tipo de relaciones, impulsando y motivando un diálogo respetuoso y consensuado que permita un mejor espacio laboral, en un clima de respeto y diálogo para el logro de las metas institucionales.

TEORIZACIÓN

El término poder proviene del latín *possum* -potes- *potui* -posse, que significa ser capaz, tener fuerza para algo, o lo que es lo mismo, ser potente para lograr el dominio o posesión de algo. El poder se le otorga a alguien con supuesta capacidad, facultad, potestad, que es superior y puede de alguna manera influir en el otro o lograr algo del otro. Avila (2006) refiere que “el poder es en sí mismo el despliegue de una relación de fuerza, y asume analizarlo bajo la figura de enfrentamiento, combate, choque o guerra” (p.223). Por su parte, Arríen (2004) menciona que la educación como un proceso de empoderamiento de la persona humana en su dimensión personal y social es portadora y realizadora de poder y se “ubica y desarrolla en diferentes ámbitos, niveles e instituciones educativas que entrañan en sí mismas cuotas importantes de poder” (p.49).

El que tiene el saber en el área educativa, se siente en autoridad de ejercer poder y lo ejerce en el caso de los docentes con sus estudiantes y de los directores con los docentes, solo que algunos hacen uso excesivo olvidando que el liderazgo que ejercen es la fuerza que impulsa o retiene el desarrollo de su organización, y si este no es bien llevado, esa fuerza se debilitará. En este sentido, se afirma en este artículo que, no solo están vinculados educación y poder, también lo están liderazgo y poder, y liderazgo educativo y poder.

Es conocido que en el área educativa la praxis del liderazgo es ejercida por el director docente, quien es el responsable de la planificación, organización y ejecución de la actividad escolar y tiene a su cargo todo el personal que labora en dicha institución, por lo que este líder sin duda debe ejercer poder para lograr sus objetivos. En tal sentido, debe no solo conocer los aspectos relativos a esa gestión administrativa, sino también relacionarse constantemente con cada docente, estudiantes y padres de familia.

Chiquito (2017) refiere que el líder pedagógico debe “tener la responsabilidad de organizar el funcionamiento de la escuela para lograr los objetivos, debe ser capaz de vincular la organización, la planificación, la gestión de los recursos, el seguimiento de las actividades educativas” (p.22). El liderazgo directivo es visto entonces por el autor de este artículo como esa persona que dirige la institución, orientando los procesos académico-administrativos de la escuela con base a sus conocimientos y saberes, pero también con una adecuada administración del poder, con comunicación y uso de la mediación. De esta manera, sin duda es quien va a llevar a esa institución a la calidad educativa que tanto se requiere.

Foucault (1999) quien formuló en buena parte de sus escritos sobre la teoría del poder, hace referencia a que el poder de control y sometimiento se ha centrado en el control del hombre, llevándolo a que este obedezca al reconocer la superioridad del otro. Este otro que está sometido, no solo se somete, sino que se forma, de acuerdo con las exigencias del que posee el poder, es así como el poder se transforma en autoridad sobre la otra persona, a la cual le deberá obediencia y respeto. En la realidad educativa no necesariamente se da este proceso. Se denota que en los docentes con menos experiencia y más jóvenes es cuando se puede ver mayor obediencia e imposición por parte del director. Y es que, los docentes con más experiencia ya no demuestran la docilidad ni en temor de sus inicios que pueda infundir un directivo tal vez porque se han percatado de que la comunicación y la disciplina son la mejor arma.

De esta manera, el director no es que pierda el poder, sino que se ve obligado a modificar su accionar. La teoría del poder de Foucault (ob.cit.), lleva a entender que el poder no solo se transforma en autoridad sino en sujeción. A decir del autor, la autoridad no se da con un solo participante, en una relación de autoridad actúan dos; uno que

entrega su poder y libertad al otro y este otro que lo ejerce valiéndose de cualquier acción, entre ellas la autoridad y el temor. Teniendo así no solo poder sino la autoridad asignada por el otro para poder ejercer ese poder con total libertad, en este caso, los planteamientos de Foucault se pueden vincular con la relación de los docentes menos experimentados con los directores, quienes por la inexperiencia en ocasiones le entregan su poder convirtiéndose en docentes obedientes, aunque estén conscientes que muchas de las acciones solicitadas no sean las mejores ni hayan sido conversadas o discutidas con ellos.

Probablemente, cuando pasan los años, es que se comienzan a resistir a ese poder, lo que, en palabras Foucault (ob.cit.), se va formando una fuerza de resistencia cuando observa que “el poder entregado a su autoridad se va degenerando en tiranía, en un poder absoluto contra el otro, un poder de control absoluto sobre todo su ser, es en ese sentido que el hombre desarrolla formas de resistencia al poder” (p.45).

En síntesis, cuando un líder directivo, logra conformar una cultura organizacional de apertura, los maestros se muestran atentos y dispuestos a colaborar entre sí, de hecho, se crean lazos de amistad que trascienden el perímetro del área laboral. Al suceder esto, los docentes y el director trabajan en armonía y comunicación lográndose un cambio y una transformación de nuevas relaciones que pasaran de ser verticales a horizontales; entre los directivos y docentes y entre estos y sus colegas.

METODOLOGÍA

El procedimiento metodológico que se llevó a cabo para el presente artículo lo soportó el diseño documental que, en palabras de Arias (2012), “es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas” (p. 27). En tal sentido, se desarrolló a partir de la revisión de otros documentos, investigaciones y artículos sobre el poder en el director docente, lo cual se convirtió en la base teórica de este artículo. Se llevó a cabo un proceso

de indagación que se fue construyendo con base al análisis, reflexión, interpretación y síntesis de cada documento revisado.

Entre las fuentes consultadas están revistas, trabajos de investigación, artículos científicos, libros, material documental impreso y documentos en línea. La información recopilada, fue seleccionada con base a criterios de su congruencia, contribución al área de estudio, singularidad, diafanidad en la exposición de las ideas, análisis de los resultados utilizando descriptores para la búsqueda. También se tomaron como criterios de selección fechas, originalidad de los documentos, claridad y comprensión en la exposición de las ideas del autor consultado, hallazgos y conclusiones a las que llegó dicho autor.

RESULTADOS

Se presentan a continuación, los resultados de la revisión realizada a diferentes trabajos de investigación relacionados con el tema del presente artículo para conformar una referencia teórica que los articule los planteamientos centrales del estudio.

CUADRO 1. Liderazgo pedagógico del directivo docente.

Autor	Bohórquez, O. (2019)
Título	Características del liderazgo pedagógico del directivo docente de la I.E. de Jesús del Municipio de Concordia
Documento	Trabajo de grado
Objetivo General	Identificar las características del liderazgo pedagógico del directivo docente de la I.E de Jesús del municipio de Concordia.
Postulados	Destaca la comunicación como elemento clave en el liderazgo pedagógico del director docente. Manejo adecuado del poder como elemento clave en el liderazgo pedagógico del director docente.
Hallazgos	El directivo docente tiene debilidades con relación a relaciones interpersonales y manejo de la comunicación para con el personal que está bajo su cargo.
Conclusiones	Concluye con relación a la importancia que tiene el liderazgo pedagógico y la comunicación del directivo docente como elemento clave en el desarrollo y funcionamiento pedagógico-curricular de la I.E.

CUADRO 2. Competencias de los directivos docentes.

Autor	Buitrago, J., Martínez, J. y Romero, L. (2018)
Título	Competencias de los directivos docentes para la transformación de las instituciones educativas en organizaciones escolares inteligentes.
Documento	Trabajo de grado
Objetivo General	Caracterizar las competencias para la gestión educativa de los directivos docentes del departamento del Magdalena desde una reflexión sobre sus implicaciones para la transformación de las instituciones educativas en organizaciones escolares inteligentes.
Postulados	El directivo docente en la gestión educativa debe poseer competencias personales que le permitan desenvolverse con eficacia. El directivo docente debe practicar ejercicios de igualdad y comunicación con los docentes para lograr una verdadera transformación.
Hallazgos	Los directores y coordinadores no utilizan la crítica ni la reflexión en la gestión educativa que desempeñan.
Conclusiones	Concluyeron que los rectores y coordinadores deben desarrollar los procesos de gestión de una manera crítica, sistemática y reflexionada desde las implicaciones de la resignificación para transformar las instituciones educativas en organizaciones escolares inteligentes.

CUADRO 3. Liderazgo directivo.

Autor	Cubas, M. (2017)
Título	Modelo De Liderazgo Directivo Para El Buen Clima Organizacional En Las Instituciones Educativas Públicas Del Distrito De Chiclayo 2017.
Documento	Tesis doctoral
Objetivo General	Formular un modelo de liderazgo directivo que contribuya al logro de un buen clima organizacional en las instituciones educativas públicas del distrito de Chiclayo-Lambayeque.
Postulados	Se destaca las relaciones interpersonales con el liderazgo directivo y el clima institucional. El liderazgo directivo debe realizarse de manera democrática.
Hallazgos	Las dimensiones de estructura, identificación y relaciones interpersonales fueron calificadas con un nivel medio y las dimensiones de liderazgo directivo y satisfacción laboral, con niveles bajo y muy bajo respectivamente.
Conclusiones	Se concluye que la aplicación del modelo diseñado fortalecerá el clima organizacional, en las dimensiones de estructura, identificación y relaciones interpersonales y las dimensiones de liderazgo directivo y satisfacción laboral, situación que reforzó hacer la propuesta sobre liderazgo directivo y clima institucional.

CUADRO 4. Liderazgo directivo.

Autor	Oyarzún, R. (2018).
Título	El Liderazgo Directivo: Factores que Hacen la Diferencia entre Centros Escolares Exitosos y No Exitosos en las Comunas de Coelemu, Penco y Tomé Año 2014 al 2017 – Chile.
Documento	Tesis de grado.
Objetivo General	Describir los factores que hacen la diferencia entre centros escolares exitosos y no exitosos de las comunas de Coelemu, Penco y Tomé, año 2014 al 2017.
Postulados	La buena gestión está determinada por el liderazgo directivo. La buena comunicación y gestión llevada por líderes eficientes conlleva al éxito y compromiso docente. El éxito de la organización escolar depende del líder educativo.
Hallazgos	Se logró identificar el estilo de liderazgo democrático transformacional empleado por el director en calidad de exitoso.
Conclusiones	Concluyó que las escuelas en donde reinan los desacuerdos entre el equipo gestión, medio ambiente negativo hay un liderazgo directivo débil, como resultado problema de disciplina, deserción y baja en matrículas. Por el contrario, en los centros educacionales municipales exitosos, el liderazgo, mueve, apasiona, dirige, infunde, fomenta, coordina, al equipo de gestión y provoca en los profesores compromisos.

CUADRO 5. Liderazgo y cultura organizacional.

Autor	Pedraja R, y otros. (2015)
Título	Liderazgo y cultura organizacional como factores de influencia en la calidad universitaria: un análisis conceptual
Documento	Trabajo de grado
Objetivo General	Revisar la literatura sobre el liderazgo, la cultura organizacional y la calidad en las instituciones de educación superior con el fin de contribuir a la búsqueda, desde una perspectiva conceptual, de relaciones entre estas dimensiones.
Postulados	El liderazgo y la cultura se consideran factores importantes para el desarrollo de habilidades y competencias en los graduados.
Hallazgos	El liderazgo y la cultura organizacional de las instituciones universitarias tienen efecto en la formación de los estudiantes y en la calidad de la institución educativa.
Conclusiones	Se concluye que es necesario el ejercicio de líderes activos y la promoción de culturas organizacionales eficaces, ya que tienen el potencial de influir en el cumplimiento de los objetivos organizacionales y en el logro de la calidad institucional, afectando así la formación de profesionales competentes.

La revisión presentada, definitivamente caracteriza a un líder docente en principio con competencias comunicativas y conocimiento de su área. Dentro de los estudios revisados, se destaca en común que, del liderazgo ejercido por el directivo docente, va a depender la comunicación, la motivación laboral y un buen clima organizacional de la institución. Oyarzún (2018) sostiene que la diferencia entre un centro escolar exitoso y uno no exitoso está en el manejo del liderazgo. Un director que no tenga habilidades comunicativas llevará al centro educativo al fracaso. La utilización del poder debe hacerse con prudencia ya que está vinculada al liderazgo.

Estos planteamientos también son soportados por Bohórquez (2019), quien sostiene que, entre las características del liderazgo del directivo docente se destaca que el manejo del poder es un elemento clave que influye en la comunicación lineal entre el docente y el director. Buitrago, Martínez y Romero (2018) agregan en la misma línea interpretativa la igualdad y comunicación para lograr una verdadera transformación en las instituciones educativas. Esos planteamientos tienen relación con el uso del poder. Si un director no practica la comunicación, critica constantemente, no discute, no toma en consideración las opiniones de los docentes, está utilizando el poder que le otorga el cargo de forma negativa, por lo tanto, será un líder negativo.

En este mismo orden de ideas, Cubas (2017) propone un modelo de liderazgo directivo que contribuya al logro de un buen clima organizacional en las instituciones educativas. Este modelo plantea un liderazgo lineal y de relaciones interpersonales, niega la autoridad y miedo como herramientas para liderar, por lo que, sin duda niega las relaciones de poder. Pedraja y otros (2015), aunque vincula su investigación con instituciones universitarias, destaca que el ejercicio de un líder tiene potencial de influir en el logro de la calidad institucional, afectando así la formación de profesionales competentes. Esta investigación da las bases para que, los formadores de los más pequeños modelen un liderazgo de igualdad y democracia y utilicen adecuadamente el poder.

DISCUSIÓN

La revisión documental realizada ha permitido ver el ejercicio del poder y la comunicación como factores fundamentales en los líderes directivos docentes.

Los resultados obtenidos en este estudio son semejantes a los planteamientos de Mena y Vadez, (2008), quienes destacan que la forma de trabajo del director y su equipo influirá sobre el clima organizacional del establecimiento, lo que tiene relación con una mejor gestión educativa. El trabajo del director como líder, debe realizarse a través del diálogo, el consenso, el respeto, la tolerancia y la empatía; de tal manera que sus relaciones interpersonales sean exitosas no solo para el ámbito laboral, sino para su ámbito personal.

Por otro lado, los aportes de Arrien (2004) se vinculan con el presente estudio dado que menciona que la educación como proceso de empoderamiento de la persona es portadora y realizadora de poder, el cual se ubica y desarrolla en diferentes ámbitos educativos. En tal sentido, los resultados de las consultas arrojan que lamentablemente los líderes directores docentes se empoderan de la autoridad y en ocasiones no manejan adecuadamente el poder ocasionando problemas comunicativos entre los miembros del personal.

De igual manera, los resultados obtenidos en esta revisión se vinculan con los aportes de Chiquito (2017), quien afirma que el liderazgo directivo lo asume la persona que dirige la institución, orientando los procesos académico-administrativos de la escuela con base a sus conocimientos y saberes, pero también con una adecuada administración del poder, con comunicación y uso de la mediación.

Al vincular los planteamientos de Foucault (1999) con las relaciones entre los líderes directores docentes y las instituciones educativas, queda claro que estas relaciones de autoridad, es el docente quien entrega su libertad y poder al líder director y este a su vez lo ejerce valiéndose de la autoridad que le proporciona no solo el saber, sino el cargo que le fue otorgado por una autoridad mayor. Este poder lo ejerce sin importar el deterioro de las relaciones interpersonales y en ocasiones valiéndose del temor que pueda ocasionar.

Finalmente se destaca que, en oposición a los autores consultados, Oyarzún (2018) identificó en su investigación un estilo de liderazgo democrático transformacional empleado por el director en calidad de exitoso, lo que quiere decir, que este líder tiene un buen uso del poder entre otros aspectos que arrojó el estudio. Como se indicó, estos resultados se oponen a la mayoría que indican que los líderes directivos no hacen un buen uso del poder en las atribuciones de sus funciones, los resultados evidenciados por este autor también demuestran que si existen instituciones educativas en donde el uso del poder es bien llevado para beneficio de la comunidad educativa.

CONSIDERACIONES FINALES

La educación constituye un ámbito en donde se puede desarrollar el ejercicio del poder. En la medida en que el saber crece, el poder se desarrolla. Es así como el líder docente se puede valer del poder para realizar una gestión no acorde con las necesidades de su grupo de trabajo.

Las organizaciones educativas afrontan en la actualidad desafíos de importancia que requieren de un líder director docente habilidades, actitudes y valores acordes con la función que desempeña. El momento histórico que se vive en la actualidad, requiere de un líder con habilidades personales cuya praxis debe ser orientada al desarrollo de capacidades que lo ayuden a manejar con eficiencia los retos que se le presenten.

Poder y comunicación deben estar en íntima armonía, para que las metas institucionales se puedan lograr en las organizaciones educativas, de lo contrario, los objetivos trazados podrían no lograrse, puesto que el directivo docente, tomaría decisiones unilaterales, sin compartirlas con la comunidad docente y los docentes a la vez, dejarían de ser más productivos, entrando en confrontación directa con el líder, en la toma de decisiones.

El liderazgo de la Institución Educativa orienta y guía la labor del docente, a través de una gestión integradora, participativa y transformadora, con miras a conseguir los objetivos institucionales, mediante el trabajo de todos los miembros que la conforman, a fin de ofrecer un servicio de calidad. Por esta razón, la actuación del directivo docente

propicia la conducción de la institución educativa. Quien desempeñe el rol de líder, debe estar bien preparado tanto en conocimiento como en habilidades para poder desarrollar su papel, debido a que necesita tener la capacidad como orientador de las funciones administrativas e implementar herramientas que le permitan enfrentar los problemas que se presentan, tratando de promocionar actividades que minimicen estos acontecimientos bajo una cultura organizacional equilibrada.

Toda organización está conformada por un grupo de personas que interactúan de manera natural, formal o informal para desarrollar las actividades, procurando que se realicen las acciones en un ambiente armónico y equilibrado, donde exista el respeto y el compromiso de todos para lograr los objetivos y metas planteados. Por tal motivo, resulta beneficioso para la organización desarrollar un liderazgo libre de poder y autoridad. Se requiere en la escuela de liderazgos emocionalmente inteligentes que trasciendan las relaciones tradicionales y verticales para promover un cambio emancipatorio cuyas decisiones sean consensuadas.

REFERENCIAS

- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación: Introducción a la metodología científica* 6° edición Caracas.
- Arrién, JB. (2004). *Educación y poder*. CIELAC, Centro Interuniversitario de Estudios Latinoamericanos y Caribeños Fundación Friedrich Ebert. Nicaragua.
- Avila, F. (2006). *El concepto de poder en Michel*. Telos, vol. 8, núm. 2. Maracaibo, Venezuela.
- Bohórquez, O. (2019). *Características del liderazgo pedagógico del directivo docente de la I.E. de Jesús del Municipio de Concordia*. Tesis Universidad de Medellín. [Documento en línea]. Disponible. <http://hdl.handle.net/11407/6405> [Consulta 2021, noviembre 7].
- Buitrago, J. O. S., Martínez, J. C. R., y Romero, L. E. T. (2018). *Competencias de los directivos docentes para la transformación de las instituciones educativas en organizaciones escolares inteligentes*. Clío América, 12(24), 157-171.
- Chiquito, L. (2017). *El liderazgo pedagógico en directoras de educación preescolar de la región oriente de la ciudad de Puebla*. Universidad Iberoamericana Puebla. México [Repositorio en línea] Disponible en: <https://repositorio.iberopuebla.mx/bitstream/handle/20.500.11777/4219/Tesis.pdf?sequence=1&isAllowed> [Consulta: 2021, diciembre 4]
- Cubas, M. (2017). *Modelo De Liderazgo Directivo Para El Buen Clima Organizacional En Las Instituciones Educativas Públicas Del Distrito De Chiclayo 2017*. Tesis Doctoral.

- Universidad Cesar Vallejo. [Documento en línea]. Disponible. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/31702> [Consulta, 2021, octubre 24].
- Foucault, M (1999). Estrategias de poder. Traducción al castellano por Fernando Álvarez Uría y Julia Vareja. Ediciones Paidós Ibérica S. A. Colección Obras Esenciales, volumen 11. Argentina.
- Mena, I. y Vadez, A. (2008). Clima social escolar. Santiago, Chile. Pontificia. Universidad Católica de Chile.
- Oyarzún, R. (2018). El Liderazgo Directivo: Factores que Hacen la Diferencia entre Centros Escolares Exitosos y No Exitosos en las Comunas de Coelemu, Penco y Tomé Año 2014 al 2017 – Chile. Tesis Doctoral. Universidad Privada de Tacna. [Documento en línea]. Disponible. <http://repositorio.upt.edu.pe/handle/UPT/848> [Consulta: 2021, septiembre 16]
- Pedraja, R. y otros. (2015). Liderazgo y cultura organizacional como factores de influencia en la calidad universitaria: un análisis conceptual. Forma. Univ. [Documento en línea]. Disponible en: https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718. [Consulta 2021, noviembre 7].