

Capítulo 3. El ejercicio del poder en los liderazgos: sus dinámicas e incidencia para la gestión educativa

Ángel Manzo Montesdeoca

manzo_angel@hotmail.com

Universidad Nacional de Educación

Soraya Vicuña Almeida

soraya.vicuna@unae.edu.ec

Universidad Nacional de Educación

Viviana Herrera Espinoza

vlherrera@unae.edu.ec

Universidad Nacional de Educación

Resumen

Este trabajo busca contribuir a los liderazgos educativos a través de la reflexión teórico-filosófica sobre el poder y sus dinámicas. Se fundamenta en la observación sobre el ejercicio del poder en una encuesta aplicada a 32 directivos y 115 docentes de diferentes unidades educativas. Entre los principales resultados del análisis se concluye que una gestión positiva del poder desde los liderazgos, a través de determinaciones éticas, puede tener fines y aplicaciones positivos y contribuir al bienestar de la comunidad educativa.

Palabras claves: liderazgo, poder, gestión, ética, educación.

1. Introducción

En este capítulo se planteará una reflexión filosófica sobre la categoría *poder* desde los análisis de Michel Foucault y otros teóricos. Se asume el liderazgo como elemento clave para el ejercicio del poder a favor de una gestión educativa que se concrete en transformación de procesos para la mejora continua. La reorientación ética y axiológica tendrán notable incidencia en la toma de decisiones (determinación) que es el hábitat de ejercicio del poder de los liderazgos. Con este horizonte se suscitan las interrogantes: ¿cómo aportar para que los líderes educativos usen el poder en beneficio de la comunidad educativa y no terminen seducidos y desprestigiados por su uso inadecuado?, ¿qué estrategias podrían ser útiles para que los liderazgos construyan puentes, fortalezcan sus relaciones y optimicen su capacidad de gestión desde lógicas distintas?

El acercamiento al tema se desarrollará considerando, en primer lugar, los fundamentos teórico-filosóficos del poder y sus dinámicas, y resaltando los aportes de Foucault para vislumbrar algunos aspectos del ejercicio del poder en los liderazgos educativos. En segundo lugar, a través de los resultados de una encuesta implementada, se propone

el análisis y la discusión de una gestión positiva del poder, anclada a una determinación ética, para motivar prácticas favorables en la gestión educativa de los liderazgos. Por último, se presentan las conclusiones del estudio.

1.1. Fundamentos teórico-filosóficos del poder y sus dinámicas

Desde una mirada jerárquica, todo cargo de responsabilidad en la gestión educativa se asume como un puesto de poder, sea este una dirección, una rectoría, una asesoría, una coordinación o un cargo ministerial. El esquema de funciones y responsabilidades designa a quién se debe responder (inmediato superior) y sobre quiénes responder (sujetos a su cargo). En ambas direcciones se establecen límites de acción penalizados con sanciones (castigos). Las sanciones por lo general son ejecutadas por el órgano de jerarquía y sus dispositivos.

Según esta dinámica, el cargo entregado simboliza el poder compartido. Este es recibido y ubicado en la persona que asume el cargo, quien a su vez lo ejerce sobre sus subordinados. El poder se recibe de un agente externo de mayor jerarquía y autoridad, y es depositado sobre alguien que está debajo de quien lo encomienda, quien, a su vez, se encuentra más arriba de los sujetos a su cargo (subordinados). Esteban (2015) señala:

La teoría del poder de Foucault nos lleva a entender que el poder no solo se transforma en autoridad sino en sujeción por parte del que pierde el poder, es decir en una relación de autoridad hay dos entes; uno que entrega su libertad y poder al otro y este otro que se convierte en el sujeto con poder que ejercerá lo entregado por el otro, teniendo no solo poder sino la autoridad asignada por el otro para poder ejercerla con el mismo, así se convierte en una relación de sujeción y de obediencia, obediencia porque el otro le ha dado la potestad de dominarlo y controlarlo y por ende de castigarlo si es que no obedece la autoridad". (p.129)

Así la concepción de autoridad se establece por una donación de poder que reside en el cargo asignado, así como por la noción de fuerza que dispone una autoridad para su ejercicio. Lo expuesto refleja una visión piramidal del poder, presente en ámbitos laborales y en toda relación de luchas, contradicciones e intereses dentro del sistema en el que opera.

Michael Foucault ofrece perspectivas teórico-filosóficas que posibilitan consideraciones particulares sobre el liderazgo y la gestión educativa. Su aporte supera las concepciones marxistas y liberales. Las primeras entendían el poder como una fuerza opresora de clases por parte del Estado; y las segundas conciben el poder como un elemento que los individuos delegan en el Estado por medio del contrato social. La teoría y reflexión foucaultiana a este respecto se encuentra, principalmente, en dos obras: *Vigilar y castigar* (2002) e *Historia de la sexualidad I: La voluntad de saber* (2007).

Para Foucault (1992), "la cuestión del poder se simplifica cuando se plantea únicamente en términos de legislación o de Constitución o Estado. El poder es sin duda más complicado..., más espeso y difuso que un conjunto de leyes o un aparato de Estado"

(p.110). El poder no es algo que se entrega de arriba hacia abajo, sino algo múltiple. Se da tanto de arriba hacia abajo como de abajo hacia arriba, es múltiple, inestable, dinámico, pues se ejerce como lucha y disputa constante que busca formas de permanencia. El poder se transluce y escurre por vertientes subrepticias, pero no por ello "falsas". Toda forma de poder tiene un cuerpo, una materialidad concreta. Pero esta es más particular y mínima de lo que muchas veces creemos (microfísica del poder). Sin embargo, por más alianzas y estrategias que use el poder para garantizar estabilidad, siempre termina. Es transitorio y momentáneo. En este sentido, el poder no se posee ni transmite ni se encuentra radicado en un solo lugar o sujeto, porque el poder se ejerce en relación, solo existe poder porque existe relación, y esta varía dependiendo del rol y la situación.

Las relaciones de poder son aquellas que contienen asimetrías y desigualdades. Esta perspectiva descoloca el poder de lugares establecidos, y lo reubica en toda relación donde existen aquellas características. De esta manera, el poder está presente en relaciones cotidianas, expresado en formas de oposición que le dan una característica de complejidad a sus distintas fuerzas, como las relaciones de padres e hijos, adultos y niños, profesores y estudiantes, doctor y paciente, jefe y empleado, sacerdote y feligrés, dios y ser humano, entre otras. Son fuerzas que se enfrentan unas a otras, y que el poder utiliza con sus propios mecanismos. Al respecto, Foucault (2012) indica:

Me parece que por poder hay que entender, primero la multiplicidad de las relaciones de fuerza inmanentes y propias del dominio en que se ejercen, y que son constitutivas de su organización; el juego que por medio de luchas y enfrentamientos incesantes las transforma, las refuerza, las invierte; los apoyos que dichas relaciones de fuerza encuentran las unas en las otras, de forma que forman cadena o sistema. (p.112)

Pero las relaciones de poder son dinámicas y todos interactúan en ellas; todos son al mismo tiempo dominantes y dominados por el poder que se ejerza. El directivo educativo ejerce poder sobre otros (domina), pero ese mismo directivo, en una consulta médica, se traspasa a una relación de dominado en la relación médico-paciente. En otras palabras, para Foucault todos ejercemos el poder porque todos nos encontramos mediados por relaciones asimétricas, al punto de crear una dependencia fundamental. Butler (2020) dice sobre el lugar de la sujeción:

El modelo habitual para entender este proceso es el siguiente: el poder nos es impuesto y, debilitados por su fuerza, acabamos internalizando o aceptando sus condiciones. Lo que esta descripción omite, sin embargo, es que el "nosotros" que acepta esas condiciones depende de manera esencial de ellas, para "nuestra" existencia. (p.12)

El poder conlleva siempre una intencionalidad dentro de su lógica operativa, ya que está dado por consignas y estructuras diseñadas para mantener estabilidad, orden, funcionalidad, sean estas determinadas por un superior o construidas socialmente. Por ejemplo, las leyes determinan las intenciones que debería tener el poder político; o la intencionalidad de un policía que ejerce el poder para establecer el orden. El poder se

ejerce dentro de ciertas delimitaciones (resistencia), que funcionan como limitación que lo restringe (debilitamiento), pero que a su vez, lo posibilita como fuerza portentosa descontrolada (violencia).

Eso lleva a ver que donde hay poder siempre habrá resistencia. La resistencia es otra forma de poder que se antepone al desacuerdo de un tipo de poder, y donde las relaciones se conflictúan. “Los puntos de resistencia están por todas partes dentro de la red del poder. Respecto del poder no existe, pues, el lugar del gran rechazo” (Foucault, 2007, p.116). El poder no prohíbe, antes bien, posibilita, produce saberes, prácticas, sujetos y placeres. El poder produce verdad, así establece verdad y las formas jurídicas que legitiman el control mediante construcciones discursivas: mecanismos de poder. Poder y verdad se relacionan, y la verdad se usa como poder (Gil, 2020). Existe entonces una especie de eficacia del poder que supera las concepciones de represión y rechazo como fuerza negativa. Rojas (2016) comenta:

El poder ejerce una eficacia propia, crea ámbitos de saber (la verdad está ligada al poder), ámbitos de realidad, sobre todo: normatiza, disciplina. Además, el poder crea placer, al menos para quienes lo detentan. Las mismas ciencias humanas han sido posibles en base a una nueva técnica de poder. El poder mismo es técnica, estrategia, mecanismo... Ante todo, el poder ejerce una función de normalización: establece los límites entre lo normal y lo patológico. El poder no es sin más la ley, pues la ley misma es el efecto de un juego de fuerzas. Más que suprimir los ilegalismos, el poder lo que hace es administrarlos. El ilegalismo es efecto del poder de la ley, su anverso. (p.49)

El poder es inocuo, su existencia depende de la interacción relacional en que se gesta; su connotación moral la determinará su ejercicio, uso y formas de relacionamiento de sus actores. Sin embargo, desde un pensamiento estratégico que conlleva la gestión y el liderazgo educativo, ¿es posible concebir una administración del poder que contribuya a la eficiencia de su gestión y sus intereses, y que supere el grado de resistencias en su misma lógica? Autores como Han (2020) indican que el poder no se basa en la opresión, sino que puede operar de forma constructiva, como catalizador. El poder debe transformar el “no”, que siempre es posible, en un “sí”; el poder puede ser oportunidad positiva. El poder no se opone a la libertad; es la libertad la que distingue el poder de la violencia o de la coerción. El poder puede enlazarse con un sentido. Ahora bien, si esto es posible, la pregunta es ¿cómo?

2. Metodología

La metodología de este capítulo es bibliográfica analítica. La información se obtuvo por medio de datos bibliográficos y encuestas. Esto se debe a que por un lado se busca una comprensión teórico-filosófica de categorías clave como poder, liderazgo, gestión y ética; y, por otro, se emplea un enfoque descriptivo de los resultados obtenidos en una encuesta

compuesta por 147 participantes. El estudio tiene un diseño no experimental, pues no existe manipulación en las variables, no obstante, la información fue recopilada en un periodo de dos meses, es decir que la investigación tiene un carácter transversal.

Para disponer de un mejor marco de análisis interpretativo del ejercicio de poder en el contexto educativo se determinaron dos grupos de participantes: directivos y docentes. La muestra fue de 147 encuestados, 32 directivos y 115 docentes en ejercicio, de ambos géneros, de diferentes instituciones educativas, tanto fiscales como particulares, ubicados principalmente en tres ciudades: Guayaquil, Tena y Morona Santiago. La muestra del estudio fue elegida por muestreo no probabilístico, es decir muestreo por conveniencia bajo el criterio de que los participantes sean directores o rectores y docentes de unidades educativas. De esta manera se obtuvieron datos reales de manera eficaz.

La técnica usada para la recolección de información fue la encuesta. Se usó un instrumento de tipo cuestionario, con cinco preguntas exploratorias que indagaban sobre el sentido y la actitud tanto de los directivos como de los docentes hacia el ejercicio del poder. El instrumento fue realizado en Google Forms, es decir en un soporte electrónico, vía web, que fue enviado a los participantes previa consulta de aceptación. Los resultados fueron procesados por el mismo programa en presentación de figuras y barras porcentuales.

3. Discusión de resultados: liderazgo y gestión positiva del poder

La investigación *Eficacia escolar y factores asociados en América Latina*, refiriéndose a la dirección escolar como factor clave para conseguir y mantener la eficacia, afirma que la capacidad de liderazgo pedagógico influye más decisivamente en los logros del aprendizaje que la edad, el grado de formación o la antigüedad que un directivo tenga en el cargo. (Valdés, 2008)

Entre las definiciones de un líder se podría afirmar que un líder es aquella persona que -por medio de su interacción e influencia sobre un grupo de personas (seguidores) y gracias a cualidades como la comunicación asertiva, la creatividad, la proactividad y el trabajo en equipo- es capaz de lograr las metas y objetivos que comparte con sus seguidores (Zurita, 2018).

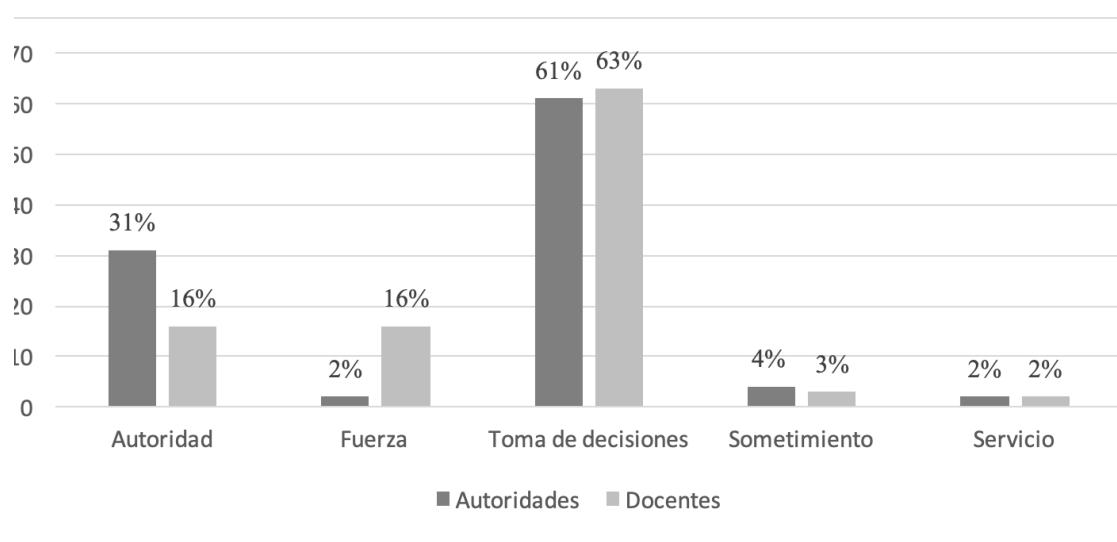
En su investigación *La situación de los directivos de las instituciones educativas en el Ecuador*, Fabara (2015) indica que:

En las más importantes investigaciones de carácter educativo de los últimos años, a más de reconocer lo mucho que está por hacerse en esta materia en América Latina, se insiste en varios aspectos que tienen que ver con el liderazgo que ejercen los directivos institucionales; en síntesis, se podría mencionar que: reconocen el valor del liderazgo pedagógico que deben poseer quienes dirigen un centro educativo y aprecian en alto grado la existencia de un liderazgo compartido y flexible que permita la participación de todos en el desarrollo de la institución. (p.238)

En los contextos educativos, donde el entramado social juega un papel fundamental para el desarrollo de modelos de gestión pedagógica, es imprescindible el liderazgo de quienes lo representan. Este liderazgo será determinado por el estilo que pueda poseer el gestor educativo, quien, a su vez, será responsivo al grado de poder que represente en la verticalidad hegemónica y la relación subordinada hacia quienes las ejerce.

En este contexto, la Figura 1 evidencia que, tanto para los directivos como para los docentes, la gestión del poder como parte del ejercicio del liderazgo educativo está vinculada a la toma de decisiones (61% y 63%), seguida por el ejercicio de la autoridad (31% y 16%), mientras que las variables de sometimiento y servicio representan un menor porcentaje. Sin embargo, el poder de toma de decisiones es diferenciado en los niveles de directivo y docente. El poder no es igual para todos, pero incide en todos.

Figura 1. Desde el ejercicio del liderazgo educativo, el poder representa...



Fuente: elaboración de los autores

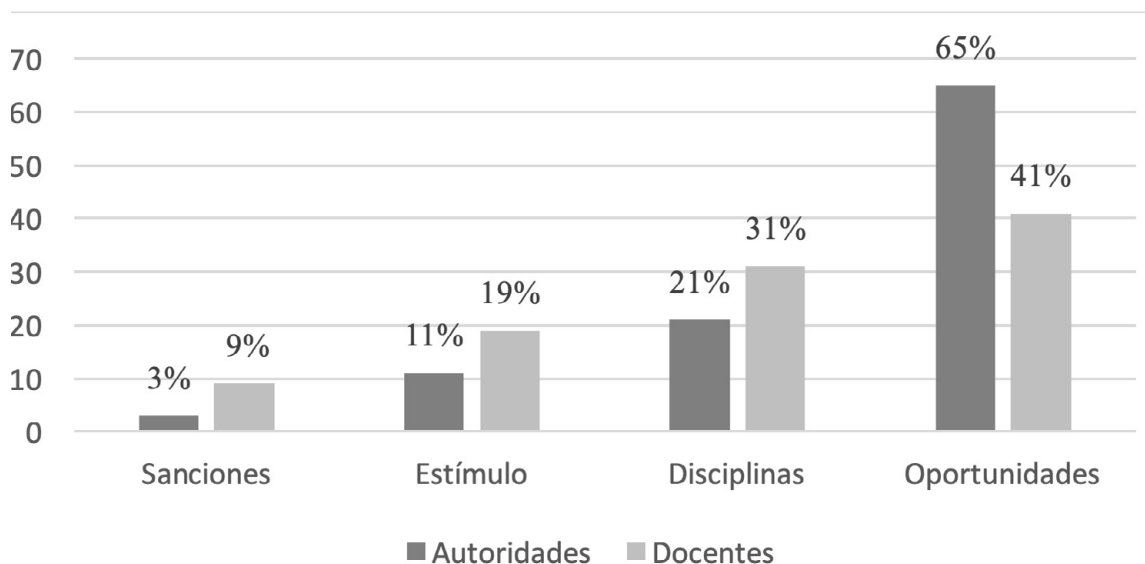
Considerando los contextos educativos, se podría afirmar que estos subyacen a las relaciones de poder desde su misma lógica y estructura, por lo que toda gestión pedagógica, así como el estilo de liderazgo de quien la realiza, serán condiciones previas para el uso del poder. Quien asume la gestión pedagógica (directivo) emplea el discurso como mecanismo de poder, el cual se correlaciona con el saber. Saavedra *et al.* en su investigación *De la influencia al poder: elementos para una mirada foucaultiana al Liderazgo* (2013) señalan:

La principal herramienta metodológica diseñada por Foucault para el estudio arqueológico de los discursos se encuentra formalizada en la *Arqueología del saber* (1969). Siguiendo su argumentación, el liderazgo es a la vez un discurso y un saber. Es un discurso en la medida en que está compuesto por: a) un conjunto de objetos; b) unas ciertas formas de enunciación, de emisión de enunciados; c) un conjunto de conceptos que crean una representación de los objetos, y d) unas

teorías que intentan articular objetos, conceptos y modos de enunciación. Por ello, es un saber en tanto constituye un corpus, el conjunto de todos los objetos, formas de enunciación, conceptos y teorías producidos por el discurso, cada uno de los cuales responde a unas ciertas reglas de formación. (p.26)

Para la teoría foucaultiana, el liderazgo es sinónimo de poder, tal como se puede identificar en su trabajo arqueológico en el primer período, donde se establece el liderazgo como un discurso, así como un mecanismo de control y de comunicación útil para el gestor pedagógico, quien ejerce la relación de poder-saber. El liderazgo y el uso de poder en la gestión pedagógica responderán mayormente a la cultura organizacional del contexto educativo, esto va a diferenciar las características del líder y su gestión respecto del uso de poder.

Figura 2. Ámbitos de la gestión educativa en los que se identifica el ejercicio del poder...



Fuente: elaboración de los autores

Los resultados de la figura 2 evidencian que la mayoría de los encuestados consideran el ejercicio del poder desde un punto de vista positivo, orientado hacia las oportunidades y en menor medida hacia las sanciones. Se observa una tensión entre la perspectiva de las autoridades (directivos), con un 65%, y la de los docentes con un 41%. Lo mismo se puede observar en relación con la identificación del poder con sanciones, estímulos y disciplinas. Los datos corroboran la dinámica de relacionamiento del ejercicio de gestión del poder con resistencias tanto de quienes ejercen y como de quienes reciben la aplicación del poder.

Respecto al comportamiento de la cultura organizacional, Torres y Riaga (2006) expresan que la cultura de una organización se compone de "valores, creencias, supuestos, percepciones, normas y patrones de comportamiento comunes a todos los que trabajan en ella; es a la organización lo que la personalidad es al individuo: un tema oculto pero

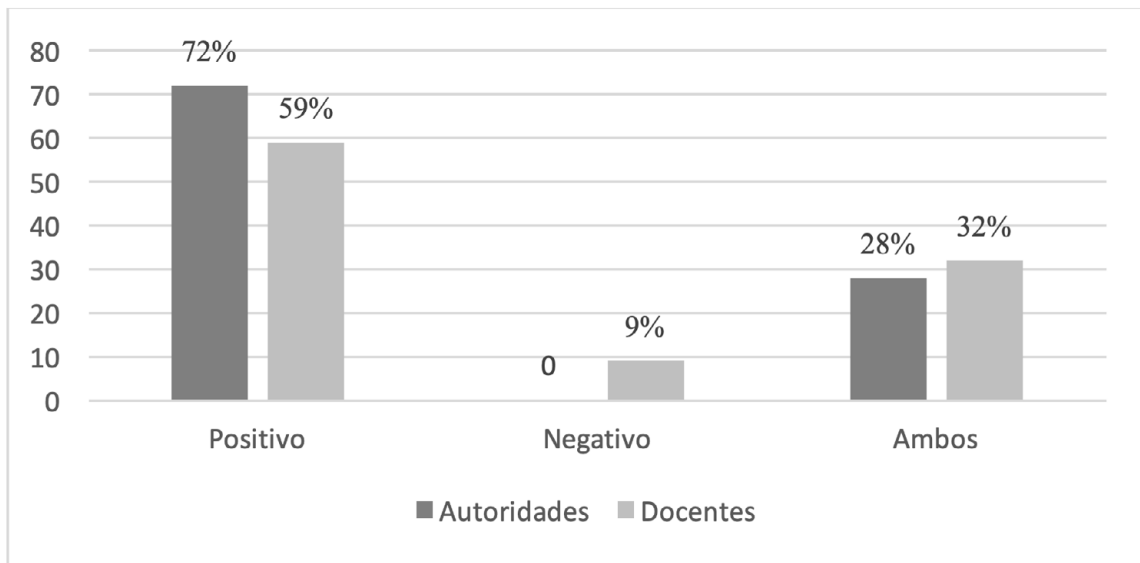
unificador que proporciona sentido, dirección y movilización” (p.123). Este análisis considera la cultura organizacional como un aspecto clave en el contexto educativo, en la cual el poder se ejerce como mecanismo entre quien lidera y sus colaboradores.

Dentro de la relación saber-poder es indiscutible la presencia de vigilantes y vigilados, quienes muestran -a través de la aplicación de valores axiológicos, como la disciplina, la y la responsabilidad- el ejercicio de poder representado en quien posee el liderazgo total; en función de un poder relacional distribuido desde los mecanismos de su estilo con otros individuos. En el desempeño de cargos directivos, aunque la responsabilidad tiene un notable significado y conociendo que el poder está ligado al liderazgo, este se denota solamente en relación con otros individuos del contexto educativo, sea este social o pedagógico. Este es un sistema que se sostiene en la relación de unos sobre otros: vigilantes y perpetuamente vigilados. A pesar de contar con un jefe, es el aparato entero el que produce el poder y distribuye a los individuos en un campo permanente y continuo. Esto permite que el poder disciplinar sea totalmente indiscreto, ya que está por doquier y siempre alerta. A la vez es discreto, porque funciona permanentemente y en una buena parte en silencio. A través de la disciplina, se hace posible contar con un poder relacional que se sostiene a sí mismo por sus propios mecanismos y que sustituye la resonancia por las miradas calculadas. (Foucault,1979)

El ejercicio del poder está dentro de cada espacio en el que el individuo, como ser social, desarrolla sus actividades. Como se ha dicho, este ejercicio se efectúa en una dinámica de relación y es precisamente esa dinámica la que permite evidenciar si el poder es ejercido de manera unidireccional, en pro de intereses individuales, o si existe un uso positivo del poder que se caracterice por la búsqueda de un propósito colectivo. El poder presenta diferentes matices y cada uno estará determinado por el contexto donde se desarrolla, por las relaciones existentes entre sus diferentes actores, por los resultados que se esperan, y, claro, por las características de quien ejerce ese poder. En este sentido, quienes están en posiciones de poder, deben practicar un liderazgo que considere las condiciones de cada entorno.

Para Miras y Longás (2020), los elementos del liderazgo no necesariamente deben funcionar o ser válidos en todos los contextos; no es lo mismo liderar una empresa que un centro educativo, tampoco es lo mismo liderar un centro educativo ubicado en un entorno urbano que uno ubicado en un entorno rural, o un centro para familias acomodadas que otro con familias vulnerables, o un centro con muchos años de funcionamiento que otro creado recientemente. Considerando estas posibilidades, es necesario que los líderes, sobre todos los líderes educativos, asuman la responsabilidad de gestionar su poder como un reto, pero también como una oportunidad de generar cambios significativos y positivos para todos sus actores, donde la ética y la vocación sean elementos que prevengan prácticas abusivas y otros malos usos del poder.

Figura 3. Uso del poder en el contexto educativo de los participantes...

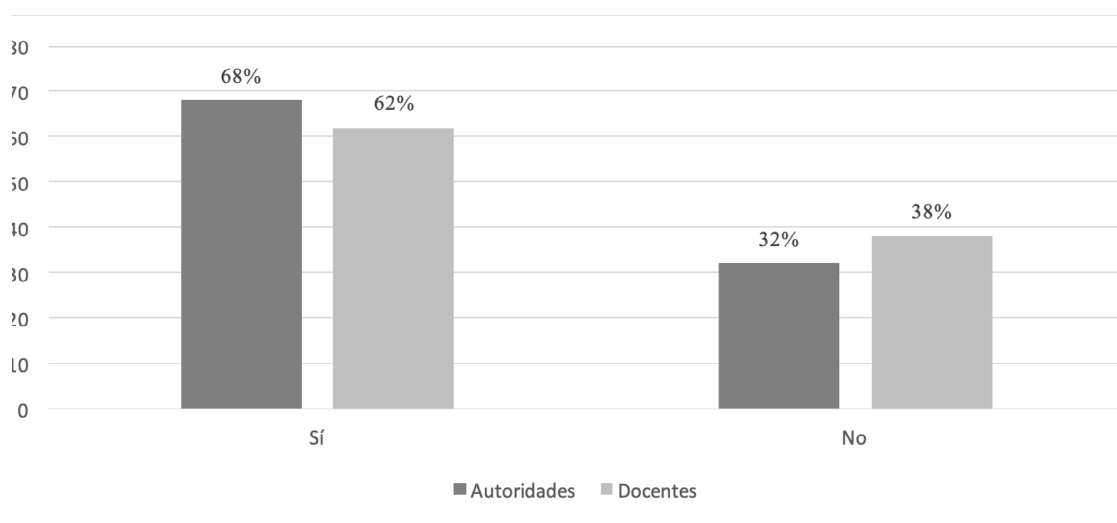


Fuente: elaboración de los autores

La figura 3 muestra que un 72% (directivos) y 59% (docentes) consideran que el poder es usado de manera positiva en un contexto educativo. También se evidencia un porcentaje significativo (28 y 32%) que considera que el poder es usado de manera al mismo tiempo positiva y negativa. Lo interesante de estos datos está en la respuesta de los directivos, para quienes no existe un uso negativo (0%), mientras que para los docentes sí existe (9%). Esto apunta hacia la relevancia de disponer de líderes éticos, capaces de generar cambios significativos y evitar un mal uso del poder asignado.

Pero ¿qué se entiende por ética? Para Prieto y Zambrano (2005), el comportamiento ético tiene significado cuando se “considera en función del ser humano y de la sociedad. La ética tendrá trascendencia cuando se logre comprender que los seres humanos viven en comunidad. De esta manera, la ética debe ser entendida como un aspecto social, necesario y común” (p.84). Según Ríos y Ocampo (2014), la ética es el sistema de principios que justifican el obrar humano, la vida social y, por supuesto, el acto de educar. Han (2020), formulando una “ética del poder”, indica que el poder es ipsocéntrico, es decir que lo lleva todo hacia sí mismo. La voluntad de sí mismo siempre está contenida en el concepto de poder. Por ello se propone que una ética del poder, debe reorientar las relaciones hacia los otros con amabilidad, libertad y amistad, como principios reguladores internos. Esto permitirá que quienes ejercen poder incluyan la praxis del cuidado de sí mismo con la capacidad de alcanzar un trato correcto con el poder.

Figura 4. Experiencias del mal uso del poder

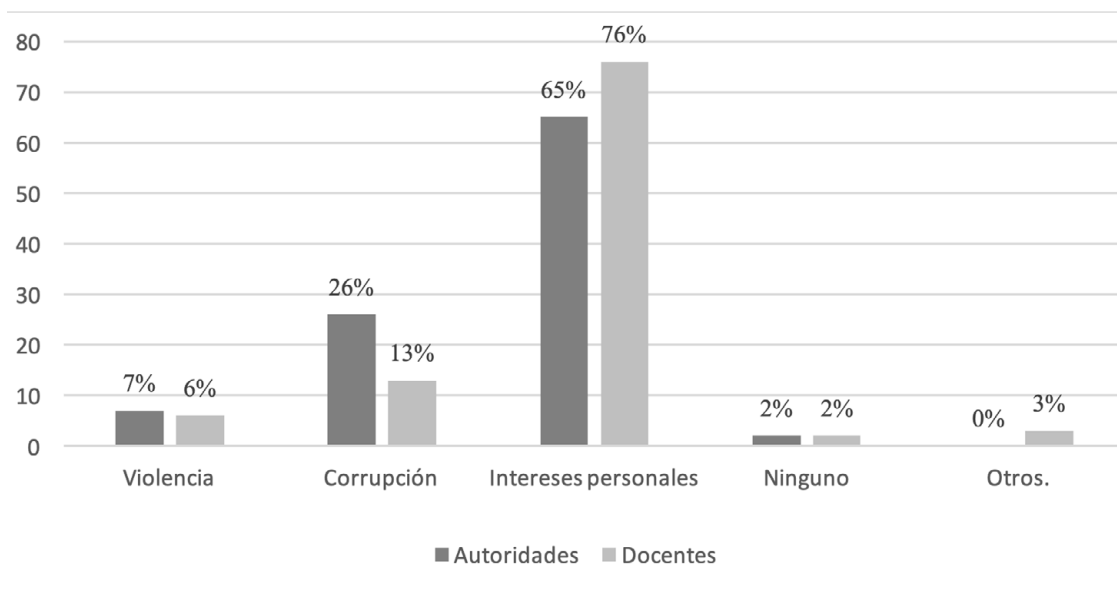


Fuente: elaboración de los autores

La figura 4 muestra que tanto autoridades (68%) como docentes (62%) han tenido malas experiencias en relación al uso del poder. Estos resultados permiten asumir la necesidad de revisar las relaciones, propiciar prácticas de cuidado y compartir responsabilidades. En síntesis, reorientar el ejercicio de liderazgo como tal. La educación deberá ser concebida como una acción que no se limita a instruir o enseñar determinado contenido, sino que implica también el aprendizaje y la práctica de valores éticos, de capacitar a personas que se interesen por las problemáticas de su entorno, que sean responsables en sus acciones, empáticos con quienes les rodean y demuestren capacidad de resiliencia. Pero esto no se aplica de forma unidireccional, es válido en ambos sentidos. Cuando quien ejerce el poder posee todos estos atributos o características, se convierte en un líder que es ejemplo de quienes están a su cargo. A su vez, debe considerar que sus acciones, conducta, respuesta ante desafíos, en fin, su capacidad de liderazgo, está en continuo proceso de evaluación y observación.

Un líder ético es producto de su credibilidad, es alguien que potencia capacidades, conocimientos y aptitudes, que otorga respuesta a una visión compartida, genera espacios de interrelación basados en la cooperación y la comunicación (Castillo *et al.*, 2021) y considera la ética como filosofía primera (Lévinas, 2002), esa relación de responsabilidad infinita hacia los demás. El líder ético debe poseer el entusiasmo y la vocación para ejercer su función, para brindar oportunidades de crecimiento profesional, para delegar actividades, para mejorar la calidad educativa de su comunidad, para adaptarse a las innovaciones y necesidades de la época, para reinventarse y generar propuestas sustentables.

Figura 5. Identificación de los malos usos del poder en los contextos educativos



Fuente: elaboración de los autores

La figura 5 muestra que en el mal uso del poder entran en juego en mayor medida los intereses personales (76% y 65%), seguidos por la corrupción (26% y 13%), la violencia (7% y 6%), entre otros. Nuevamente surge la tensión entre directivos y docentes. Entre los últimos prevalece el criterio de los docentes, y entre los primeros, la corrupción. En cuanto a la violencia parece existir un mayor acuerdo entre ambos. Surge el interrogante de si existe alguna manera de revertir estos resultados. La respuesta puede encontrarse en el cambio de paradigma, que elimina las relaciones jerárquicas ejercidas de manera incorrecta en los modelos tradicionales, conservando lo positivo e innovando la gestión del poder.

Riera *et al.* (2018) señalan que la tanto la finalidad como el sentido de la educación “han sido tradicionalmente contruidos entre la voluntad de preservar lo que se considera válido y el deseo de generar cambios hacia escenarios sociales más favorables, empoderando a las personas de manera individual y colectiva” (p. 97). Los modelos tradicionales de liderazgo se mantenían en una relación jerárquica y de dependencia, en ocasiones caracterizados por el autoritarismo y la subordinación. Esto también sucede en muchos espacios educativos, no obstante, el nuevo paradigma educativo favorece relaciones más horizontales. Así, refiriéndose a una perspectiva renovadora en los estudios sobre el liderazgo que supere la tendencia a la dominación, Segura (2010), citando a Greenleaf, manifiesta que: “Está emergiendo un nuevo principio moral que sostiene que la única autoridad que tiene un líder es la que le conceden, de manera libre y consciente, sus propios seguidores; y se la conceden en proporción directa a la capacidad que tiene el líder para ser un verdadero siervo” (p.57).

En este nuevo paradigma, la autoridad se ha fusionado con modelos innovadores, y el poder ya no queda solo en manos del directivo o del docente. Se reconoce el poder de la tecnología, de la inmediatez de la información, así como el poder de la resistencia, de la denuncia y de las propuestas de cambio. Y en esto último, los estudiantes y los padres de familia como actores educativos han ganado espacio. La toma de decisiones debe considerar las diferentes aportaciones y el poder argumentativo de todos los actores educativos.

En este sentido, el líder educativo debe ser un agente unificador de criterios y dar prioridad a las acciones que permitan alcanzar los objetivos comunes. Riquelme *et al.* (2020) afirman que: "El liderazgo, que acepta la incertidumbre, favorece la transformación y la eficacia. La gestión, que evita la incertidumbre, favorece la conservación y la eficiencia. Una adecuada combinación de liderazgo y gestión, asegura la supervivencia de las organizaciones" (p.137). Promover el respeto y la confianza, desarrollar una visión prospectiva para hacer frente a los desafíos futuros, actuar de manera racional, mostrando sus competencias sin dejar de capacitarse, son algunas de las aptitudes y estrategias que deben poseer e implementar los líderes educativos, como parte de la gestión. Estos son quienes se encargan de guiar la acción, así como de estimular y desarrollar procesos de transformación. Pero también son quienes empoderan, motivan, detectan cualidades y talentos, promueven mejoras organizativas, son capaces de generar climas positivos y proactivos, y piensan en el desarrollo profesional de quienes están bajo su cargo. Según Miras y Longás (2020), será esencial que los cambios dispongan de buenos intérpretes que contribuyan no solo con el hacer, sino con el cómo, la cualidad:

el cambio por el cambio, si no se traduce en mejoras de los aprendizajes de los alumnos, no puede calificarse de verdadera innovación, de ahí nace la estrecha relación entre liderazgo pedagógico, mejora académica y éxito educativo. Por lo tanto, la clave de la mejora no reside únicamente en un buen plan, sino en cómo se implementa y logra hacerse sostenible con el tiempo sin declive. (p. 295)

Una de las conclusiones y recomendaciones que surgen del trabajo investigativo realizado por Fabara (2015) sobre los directivos educativos en el Ecuador, señala:

La función del director debe concentrarse más en el desarrollo del liderazgo pedagógico antes que en los procesos administrativos y en las relaciones con el medio externo. Las mejores experiencias de los procesos exitosos que se han producido en el mundo dan cuenta de que es el liderazgo pedagógico del director el que da lugar a buenos resultados escolares por parte de los estudiantes; la principal razón es que el trabajo del director a favor de los procesos formativos es el que permite que tanto los docentes, como los estudiantes se comprometan con la tarea de los aprendizajes y alcancen mejores resultados. (p.255)

4. Conclusiones

1. El liderazgo y la gestión son determinantes en los resultados de la calidad de la educación. Tanto el ejercicio del liderazgo como la capacidad de gestión atraviesan por una determinada comprensión del poder, lo que resulta esencial para que este se convierta en herramienta de gestión propositiva. Los aportes de Foucault permiten analizar las implicaciones y dinámicas del poder presente en todas las relaciones, incluyendo los contextos educativos. Los liderazgos educativos podrían usar el poder como catalizador para propiciar climas laborales y culturas organizacionales que no se empoderen en sí mismos mediante el uso obsesivo del poder, sino que creen condiciones y ambientes para una correlación de fuerzas y distribución de responsabilidades que genere de forma responsable y compartida el aporte de cada individuo para obtener corresponsabilidad. Es decir, el poder de un liderazgo que se demuestra desde el des-empoderamiento de sí, para dirigirse al empoderamiento de los demás.
2. Los resultados obtenidos en el estudio ponen en evidencia las formas como se comprende el poder, prioritariamente mediante la toma de decisiones, así como los usos positivos y negativos de este y las tensiones de resistencia entre los directivos y docentes, según sus perspectivas de identificación en el contexto de la gestión educativa. El ejercicio del poder es percibido mediante contradicciones entre el abuso del poder y la gestión de oportunidades que este brinda. Sin embargo, las perspectivas de los encuestados están sujetas a las circunstancias en que estos se encuentran en la jerarquía del sistema educativo. Los resultados también reafirman la relevancia y necesidad de otro tipo de liderazgos y ejercicio del poder, donde predomine una gestión positiva del poder para producir un impacto que contribuya al bienestar de la comunidad educativa.
3. Es plausible que la gestión positiva del poder cree condiciones que mejoren la calidad de la educación, y ofrezcan a los estudiantes respuestas asertivas en diferentes escenarios. Esta gestión positiva también puede promover la inclusión, la adaptabilidad al cambio, así como considerar aspectos de infraestructura, seguridad, capacitación docente, capacitación a familias, y la mejora educativa continua. Una correcta gestión puede fomentar prácticas de liderazgos que expresen el poder a través de la inclusión de las diversidades, el reconocimiento de la pluralidad, la amabilidad, el respeto a la libertad y amistad como gesto de acogida; que consideren las necesidades de los actores, brinden oportunidades para el desarrollo, incluyan a la comunidad, fortalezcan las relaciones estratégicas y el respeto a la diversidad cultural. De esta manera será posible la transformación educativa.

5. Referencias bibliográficas

- Butler, J. (2020). *Mecanismos psíquicos del poder. Teoría sobre la sumisión*. Ediciones Cátedra.
- Castillo, A., Pastrán, F., Mendoza, J. (2021). El liderazgo ético del docente universitario en la formación del *ethos* del futuro profesional en el contexto de la sociedad del Siglo XXI. *Revista Andina de educación* 4(1).
- Esteban, K. (2015). La teoría del poder de Foucault en el ámbito educativo. *Revista Horizonte de la Ciencia* 5 (9), diciembre, 127-133
- Fabara, E. (2015). *La situación de los directivos de las instituciones educativas en el Ecuador*. Repositorio Institucional de la Universidad Politécnica Salesiana:
<https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/11036/1/La%20situacion%20de%20los%20directivos%20de%20las%20instituciones%20educativas%20en%20el%20Ecuador.pdf>
- Foucault, M. (2007). *Historia de la sexualidad I. La voluntad del saber*. Ediciones Siglo XXI.
- Foucault, M. (2012). *El poder, una bestia magnífica*. Ediciones Siglo XXI.
- Foucault, M. (2002). *Vigilar y castigar. Nacimiento de la prisión*. Ediciones Siglo XXI.
- Foucault, M. (1979). *El orden del discurso*. Ediciones Tusquets.
- Foucault, M. (1981). *Un diálogo sobre el poder*. Alianza Editorial.
- Foucault, M. (1992). *La microfísica del poder*. Ediciones La Piqueta.
- Gil, M. (2020). Circulación del saber y del poder en el cuerpo escolar. *Revista Boletín Redipe* 10 (2): 52-64, febrero 202, ISSN 2256-1536.
- Han, B. (2020). *Sobre el poder*. Ediciones Herder.
- Han, B. (2020). *Tipología de la violencia*. Herder.
- Lévinas, E. (2002). *Totalidad e infinito. Ensayo sobre la exterioridad*. Ediciones Sígueme.
- Miras, J., Longás, J. (2020). Liderazgo pedagógico y liderazgo ético: perspectivas complementarias de la nueva dirección escolar. *Revista de estudios y experiencias en educación* 19(41).
- Prieto, A; Zambrano, E. (2005). Ética y liderazgo transformacional en la docencia. *Revista de estudios interdisciplinarios en Ciencias Sociales* 7(1).

- Riera, J., Torralba, A., Vilar, J., Rosas, M. (2018). Liderazgo ético de comunidades educativas en contextos de incertidumbre. *Revista de estudios y experiencias en educación* 2(1). Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=243154900005>
- Ríos, L., Ocampo, N. (2014). *La formación del ethos desde la escuela. Una apuesta para construir sociedad*. Editorial Norma.
- Riquelme-Castañeda, J. A., Pedraja-Rejas, L. M., y Vega-Massó, R. A. (2020). El liderazgo y la gestión en la solución de problemas perversos. Una revisión de la literatura. *Formación universitaria*.13(1), 135-144.
- Rojas, C. (2016). M. Foucault: el discurso del poder y el poder del discurso. *Universitas Philosophica*, 2(3). Recuperado de <https://revistas.javeriana.edu.co/index.php/vniphilosophica/article/view/16912>
- Saavedra, J., Sanabria, M., Smida, A. (2013). De la influencia al poder: elementos para una mirada foucaultiana al Liderazgo. *Innovar*, 23(50), 17-34.
- Segura, H. (2010). *Más allá de la utopía. Liderazgo de servicio y espiritualidad cristiana*. Kairos.
- Torres, M., Riaga, C. (2006). El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas*, 14(1), 118-134.
- Valdés, H. (2008). *Eficacia escolar y factores asociados en América Latina*. UNESCO. Recuperado de file:///Users/angelmanzo/Downloads/La_investigacion_sobre_eficacia_escolar.pdf
- Zurita, V. A. D. S. (2018). El liderazgo educativo y su incidencia en el desempeño docente. *Ciencia digital*. 3(1), 257-271.