

Capítulo 6. La gestión y el liderazgo en la EN3N: el camino hacia el plan de acción institucional.

Maria Del Carmen Fragoso Flores
Benjamín Pérez Valor

Normal No.3 de NEZAHUALCÓYOTL

DOI: 10.46990/iQuatro.2024.08.5.6

Resumen

La presente investigación tiene por objetivo diseñar un plan de acción para impulsar la mejora del clima organizacional y solución de conflictos en los procesos académicos y administrativos de la EN3N a través de la gestión y el liderazgo como factores asociados en la dinámica institucional. Se retoma el enfoque cualitativo con una mirada fenomenológica. El estudio es respaldado con la aplicación de entrevistas abiertas a los directivos y de formularios a los docentes de la institución. Se consuma la investigación con la certeza de que la efectividad del liderazgo institucional favorece el clima organizacional y da apertura a la solución de conflictos académico-administrativos.

Palabras clave

Clima organizacional, liderazgo, Plan de acción

Introducción

La gestión educativa es un proceso a favor de las instituciones y actores que le competen, examinan la armonía y la igualdad para todos sus miembros en los diferentes niveles educativos que incluye el liderazgo, la planificación, operación, evaluación y mejora continua.

Dentro de las dinámicas institucionales se busca la sana convivencia y una cultura organizacional como meta colectiva; en el caso de las Escuelas Normales como formadoras de docentes se demanda desde la gestión y el liderazgo una adecuada comunicación e interacción entre los principales actores, que facilite la toma y el respeto de acuerdos, procesos de adaptabilidad, actualización y mejoras, superando las diferencias o conflictos. Los autores del presente escrito, enfatizan que el liderazgo y la gestión educativa en conjunto, socorren a la mayoría de los procesos institucionales siendo una estructura obligada para su adecuada ejecución; y en conjunto con los estudios antecedentes a esta misma línea como Rosa (2021), señala que el liderazgo está encaminado a favorecer y enriquecer los objetivos en común de los elementos que lo componen en el sector educativo y tiene como fin principal la capacidad de coordinar las acciones en búsqueda de mejoras, por lo que se consensa que la sana convivencia dentro de las instituciones educativas, favorece el ejercicio oportuno de las metas y objetivos planeadas por ellas mismas. Se considera de suma importancia que el acentuar en los procesos de gestión institucional favorece diferentes dinámicas que se viven en la Escuela Normal No. 3 de Nezahualcóyotl.

De tal manera que se apuesta por los diferentes beneficios que el oportuno liderazgo ejerce en los procesos tales como la convivencia colegiada, entre otros.

A lo largo del presente escrito el lector podrá distinguir la direccionalidad de la investigación de corte cualitativo que se expone, señalando el seguimiento de la misma, dando inicio en noviembre de 2021 y culminando en noviembre de 2023.

En un primer momento se contextualiza el objeto de estudio y se describe la problemática identificada, así mismo se analiza el estudio cronológico-histórico de la Escuela Normal No. 3 de Nezahualcóyotl (EN3N) en el afán de conocer los diferentes procesos directivos de la institución.

Posteriormente se realiza un análisis del marco teórico donde se conceptualizan los principales términos de acuerdo a las categorías de análisis de las que se compone la presente investigación, valorando la importancia de cada uno de ellos, su funcionalidad y proceder en la cotidianidad en la Escuela Normal, con ello se hace referencia a la metodología que enmarca la investigación, haciendo alusión a la propuesta metodológica fenomenológica,

precisamente por la apertura de un estudio cualitativo centrado en los procesos cotidianos y observables. Para finalizar se reflexiona en los resultados y conclusiones obtenidos, así como la propuesta del programa de mejora de la gestión, el liderazgo y del clima organizacional desde la funcionalidad de los colegios de grado, colegio de práctica educativa y colegios de trayecto que se desarrollan en la institución a lo largo del ciclo escolar.

Revisión de la Literatura

La presente investigación busca favorecer el proceso de gestión y liderazgo de todas las áreas y actores dentro de la Escuela Normal No. 3 de Nezahualcóyotl, para después generar una propuesta de cambio y mejora en los procesos que sean necesarios, por lo que se dio a la tarea de identificar en otros estudios diferentes propuestas, procesos, posibles estrategias o soluciones de la praxis frente a conflictos que emergen dentro de las instituciones con esquemas de organización participativa, en vísperas de un clima organizacional favorable y para la mejora de la gestión y el liderazgo, impactando en sus actores inmediatos, de tal manera las siguientes líneas justifican las diferentes investigaciones que anteceden al presente proyecto y reflejan la importancia del tema en el marco educativo.

La gestión es una capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente y los objetivos superiores de la organización considerada... es la capacidad de articular los recursos de los que se dispone de manera de lograr lo que se desea (Casassus, 1998), de la misma manera se puede considerar también a la gestión como un sistema de saberes o competencias para la acción, un sistema de prácticas (Chacon, 2014).

De manera general se puede asumir entonces que:

El concepto de gestión, en todo caso, permitirá descomponer la institucionalización de procesos educativos de forma tal que posibilitará el análisis de las luchas de poder entre sujetos, sus intereses, sus negociaciones, sus pactos, en el manejo y administración del sentido, la dirección y los resultados para el aprendizaje (Pacheco, Docoing, & Navarro, 2017).

De acuerdo a Mora (2009), se puede considerar que la disciplina considerada como gestión educativa se desarrolla en diversas partes del mundo desde hace más de 30 años, aunque es importante mencionar que ésta ha estado vinculada (directa o indirectamente) a la administración educativa.

Por otra parte, el Instituto Internacional de Planeación de la Educación (IIPE) de la UNESCO define a la gestión educativa como “[...] un conjunto de procesos teórico-prácticos

integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir con los mandatos sociales” (IIPE, 2000: 16).

Según las aportaciones de (Pozner, 2000), se enfatiza que “la gestión educativa es la que se refiere al gobierno y la toma de decisiones sobre la educación de un país”, es decir, de acuerdo a los planteamientos a los autores antes mencionados, la gestión educativa son el conjunto de procesos tanto teóricos como prácticos que son integrados y relacionados, a nivel horizontal como a nivel vertical dentro del sistema educativo, para lograr el cumplimiento de las demandas sociales sobre la educación.

De acuerdo a los anterior, se puede sostener y argumentar que la gestión educativa tiene el objetivo de proporcionar a los actores escolares (directivos, profesores y padres de familia) herramientas teórico- prácticas para implementar acciones enfocadas al mejoramiento y transformación de la realidad escolar, específicamente en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

En cuanto al liderazgo, también se consideraron identificar las diferentes posturas que ajustan a los objetivos de investigación:

Para Klein el liderazgo es una condición desde una acción individual hasta una acción colectiva en donde se conjugan varios niveles de acción. Es en esta condición en donde se generan espacios de donde se desprenden trabajos en colectivo y la interacción da un enfoque a los propósitos a lograr, su éxito depende de favorecer los ambientes que permitan la innovación, sin embargo uno de los puntos para que progresen las ideas, es en el apoyo del colectivo, sino queda en aislado y tiene el riesgo de fracasar incluso sin intento alguno, luego entonces el apoyo individual no debe oponerse ni ser obstáculo del otro, entran en una asociación solo así el liderazgo cobra vida, no basta con tener o adquirir una capacidad por medio de capacitaciones, si estas no se articulan en sus escenarios de acción, no logran transformar su entorno.

Por supuesto el liderazgo es un factor de éxito para el proyecto, sin embargo, para trascender el plano, de las organizaciones es necesario generar redes de conocimiento que compartan, que colaboren, que se creen nodos de comunicación con fortalezas en la organización u organizaciones escolares, está en el colectivo y en sus saberes las posibilidades de respuestas, de acuerdo con un flujo de información y de la movilización de recursos. Luego entonces la participación del liderazgo está en función del proceso de innovación y de cómo logra transformar los conflictos en colectivo para potenciar las responsabilidades, tareas y adaptarlas a los proyectos que de la misma organización emergen es decir la creatividad para enfocar las ideas en una propuesta social que incluya.

Esta investigación pretende entonces analizar el fenómeno desde una perspectiva funcional en donde permite identificar el liderazgo colaborativo como parte fundamental de la cohesión de los miembros que integran una organización, incorporando valores esenciales como compañerismo, colaboración y trabajo en equipo, llevándolos a planos de mejora profesional, de desarrollo y de compromiso académico.

Hoy en día el liderazgo y la gestión educativa son elementos que revelan la semblanza de un clima organizacional a favor de las interacciones internas que impactan en lo externo. De ahí la importancia de nuestro principal objetivo.

Metodología

En el presente estudio se construye el proceso metodológico bajo la postura de la siguiente hipótesis: “El clima organizacional de la EN3N se verá beneficiado a través de la oportuna gestión y liderazgo directivo, impactando en los procesos académicos y administrativos, en razón del plan de acción propio de la dinámica institucional”, por lo que, en el siguiente apartado, se expone el proceso metodológico implementado para su exposición. A la anterior explicación del proceso metodológico y partiendo desde la importancia de la metodología, Kant citado por Ocampo (2011, p.5) señala que la metodología se divide en dos partes: “la primera llamada doctrina de los principios, tiene por objeto el estudio de las condiciones del conocimiento; y la segunda, la Metodología general de toda ciencia y la manera de proceder en toda construcción científica”.

De acuerdo con la segunda definición es importante mencionar en toda investigación su proceder para llevar con claridad al lector de lo que hizo durante todo el trayecto de la investigación, siendo muy puntuales en los puntos a abordar y con énfasis en las estrategias empleadas para recabar información. Como lo mencionan Aravena, Kimelman, Micheli, Torrealba y Zúñiga (2006). “Tomar decisiones respecto a la selección del fragmento de la realidad a estudiar, claramente debe determinar qué es lo que desea aprehender, cómo lo va a aprehender, cuáles serán las estrategias que utilizará para abordar el objeto” (p.19), entonces es necesario elegir y desarrollar una metodología para lograr el propósito de la investigación.

En cuanto a la población, de acuerdo a la Latorre y otros (1996, p. 78, como se citó en Albert, 2007, p. 60) “Es el conjunto de todos los individuos (objetos, personas, eventos, etc.) en el que se desea estudiar el fenómeno. Éstos deben reunir las características de lo que es el objeto de estudio”. Se considera como población a los tres directivos y docentes que laboran en la EN3N actualmente.

En relación a los instrumentos y técnicas de recolección de datos, se consideran tres elementos importantes para toda investigación, en un primer momento es la elección de los instrumentos oportunos con el contexto y el tipo de investigación, un segundo elemento es la aplicación de los instrumentos seleccionados en la medida de las necesidades de la investigación y finalmente analizar la información obtenida.

Se hace uso de entrevistas abiertas a los tres directivos, la cual se encuentra organizada en cuatro apartados considerando la formación profesional del directivo, habilidades personales, dimensión pedagógico curricular y dimensión administrativa, sumando 30 cuestionamientos y cada una de ellas enfatizando en el tema de gestión y liderazgo.

La entrevista es una técnica muy importante para la recolección de información que según Albert (2007), la conceptualiza como “un encuentro hablado entre dos individuos que comporta interacciones tanto verbales como no verbales”. Cada uno de ellos con una importancia relevante, el entrevistador y el entrevistado. En este caso se utilizará una entrevista del tipo semiestructurada que consiste en una conversación guiada entre entrevistador y entrevistado, es flexible ya que ofrece al investigador un margen de maniobra para rescatar la información del entrevistado y cuestionar o aprovechar alguna idea durante su desarrollo.

La estructura de la entrevista realizada permite identificar la experiencia lideral de los directivos, así como la puesta en práctica de ello, considerando que, desde el punto de vista fenomenológico, el instrumento permite al investigador, adquirir información acerca del objeto de estudio ya que se manifiesta la interpretación que cada uno de los sujetos entrevistados posee con respecto a sus experiencias.

En cuanto a la población, de acuerdo a la Latorre y otros (1996, p. 78, como se citó en Albert, 2007, p. 60) es “conjunto de todos los individuos (objetos, personas, eventos, etc.) en el que se desea estudiar el fenómeno. Éstos deben reunir las características de lo que es el objeto de estudio”. Se considera como población a los docentes que laboran en la EN3N, que ostenten un nombramiento de horas clase, PTC o directivo.

El tipo de muestra es no probabilístico, se empleará un muestreo intencional, ya que permite seleccionar a sujetos particulares que son expertos en un tema o son fuentes relevantes que proporcionan información importante según criterios que se establecen previamente Bisquerra (2014). Es por eso que, de la población total de la escuela normal, se seleccionan a los tres directivos (director escolar, subdirectores académico y administrativo), docentes jefes de departamento, responsables de área o función, quienes por su experiencia y conocimiento aportan información relevante e importante para este estudio.

Las entrevistas se aplicaron en el mes de Junio de 2022, a los tres directivos institucionales con la finalidad de rescatar información relacionada con la gestión, el liderazgo y el como la llevan a la práctica desde sus funciones directivas. El instrumento que se aplicó consta de 30 preguntas divididas en 4 apartados: Datos personales, Habilidades personales, Dimensión pedagógico curricular, Dimensión administrativa

Recordemos que la presente investigación está sustentada desde la metodología fenomenológica, la cual nos permite tener una visión colectiva de los procesos implicados en los sujetos de estudio, respecto al tema de investigación por lo que se consideró la aplicación de un instrumento/formulario virtual a los docentes de la institución. El formulario se construyó con 11 reactivos, organizados en 4 bloques.

En el primer bloque se solicitan los datos básicos de los sujetos de estudio, en el segundo bloque se valoran las habilidades personales respecto al liderazgo y la funcionalidad de este entre los docentes de la institución, posteriormente el bloque de dimensión pedagógica valora el vínculo de los docentes con los directivos y finalmente la dimensión administrativa valora la relación de los docentes con los jefes de departamento y funciones.

El instrumento se aplicó a 22 docentes de la Escuela Normal No. 3 de Nezahualcóyotl, Posteriormente se procedió al análisis de los resultados, valorando cada una de las aportaciones de los docentes.

Resultados

Resultados de los Directivos de la EN3N

En las siguientes líneas se marca el análisis conceptual y categorial de las reflexiones de cada directivo (Tabla 6.1).

Tabla 6.1

Cuadro comparativo conceptual

	DIRECTOR ESCOLAR	SUBDIRECTOR ACADEMICO	SUBDIRECTOR ADMINISTRATIVO
Liderazgo conceptual (Pregunta 7 dp)	Todos somos líderes, en cada uno de sus departamentos o áreas. Mudar de una imagen a otra. aprender a respaldar una decisión, es tomar una historia de una persona y como hace uso de ella.	Es el plus que se le tiene que dar a una función. Es el plus que le damos a esa responsabilidad que nos implica la parte funcional que nos tocó operar	La comunicación es importante. El saber escuchar para resolver problemas Un líder debe tener iniciativa para resolver problemas, saber escuchar y saber tomar decisiones
Liderazgo procedimental (Pregunta 6 dp, Pregunta 5 hp)	Es un reto que todos caminamos hacia donde todos debemos caminar sin embargo, hay una individualidad, abrir el espacio para que el otro tenga la apertura par apoyar las tareas, con integridad y respeto	Procedimientos que hay que atender para llegar a un objetivo	Saber escuchar al otro Es importante la comunicación e involucrar a las personas para comprometerse . Es importante el deber hacer
Liderazgo actitudinal (Pregunta 3 hp)	Con honestidad y verdadero, en congruencia con lo que se dice y se hace	No creerse jefe, porque entonces perdemos el piso. Hay que estudiar	Saber tomar decisiones en equipo
Gestión Conceptual	Es la habilidad de lograr los fines que se buscan con los medios que se tienen	Es un concepto amplio y polisémico.	La forma de organizar los procesos y tomar la iniciativa para lograr las

En la Tabla 3.5 se valoran las diferentes concepciones que se rescataron de las aportaciones de los directivos institucionales, señalando la representación de la gestión y que se habla de organización y fines en común

Resultados Docentes de la EN3N

De acuerdo con el instrumento aplicado a la planta docente de la Escuela Normal Numero 3 de Nezahualcóyotl se obtuvieron los siguientes resultados:

De 37 docentes que integran la comunidad escolar, se obtuvo una muestra de 22 participantes de los cuales sus edades oscilan entre los 30 y 55 años de edad. El 27% de los docentes cuenta con licenciatura, el 36% con estudios de Maestría y el 36% ha obtenido el grado de Doctorado. (Tabla 2). Entre las metas profesionales a corto, mediano y largo plazo que los docentes y directivos se han marcado se observa que los catedráticos cuya formación corresponde a nivel licenciatura, vislumbra realizar los estudios posteriores y obtener los siguientes grados académicos (Tabla 6.2).

Tabla 6.2*Metas profesionales, docentes con grado de licenciatura*

DOCENTE	
1	A mediano plazo pretendo estudiar maestría. A corto plazo seguir actualizándome
2	Seguir preparándome
3	Corto: Especialización en Excel Mediano: Cursar una maestría Largo: No definido
4	Seguir colaborando en la Administración con calidad
5	Culminar la maestría
6	A corto plazo me estoy enfocando en mi desarrollo como docente, mediano plazo tengo la consideración de estudiar y terminar una maestría para posteriormente presentar estudios de doctorado. Especializándome principalmente en temas de formación docente y Ciencias sociales. A largo plazo mi meta es tener culminado el grado máximo de estudios (doctorado), seguir en el desarrollo profesional docente e involucrarme en investigación académica

En cuanto a los docentes que cuentan con grado de maestría o doctorado, las metas a las que aspiran son generar investigación e impacto en la práctica docente. (Tabla 6.3).

Tabla 6.3*Metas profesionales de docentes con grado de maestría y doctorado*

Docente:	
1	Continuar preparándome para tener un perfil que permita acompañar a mis alumnos de la mejor manera
2	Atender la malla curricular de autonomía en las Escuelas Normales del Estado de México
3	He avanzado en ellas y actualmente me planteo nuevas perspectivas para el acercamiento académico.
4	A corto realizar mi practica de tal forma que motive a las alumnas y les permita hacer consciencia de la importancia de su formación a mediano lograr dar más cursos.
5	Cumplir en un 100% cursos de actualización en los tiempos que se establezcan para el logro de nuevas competencias profesionales en la mejora de la práctica profesional
6	A corto y mediano plazo la meta es poder consolidar a la investigación como un proceso recurrente de la docencia en la Normal y que permita fortalecer el proceso de formación de las futuras educadoras. A largo plazo es crear un CAEF y fortalecer la docencia en la Escuela Normal.

Docente:	
7	Las metas son continuar con el Perfil PRODEP y lograr integrar un cuerpo académico teniendo como base la investigación que se refleje en la mejora de la intervención
8	Ser mejor docente, continuar preparándome profesionalmente, crecer académicamente
9	Corto plazo: concluir la investigación mediano: retomar los retos de ser líder en la investigación largo:

En cuanto al concepto de liderazgo, las opiniones varían desde la experiencia de cada uno de ellos (Tabla 6.4):

Tabla 6.4

Concepto de liderazgo

Una característica que poseen las personas para guiar a otras

Considero el liderazgo como un conjunto de habilidades que un individuo tiene para influir en la dirección de actividades, la forma de ser o actuar de las personas o en un grupo de trabajo determinado (este a cargo o no)

Es el trazo de estrategias para alcanzar las metas trazadas o atender aspectos que beneficien a una institución, comunidad, equipo. Mediante el compromiso compartido y la colaboración de los implicados

Coordinar, gestionar acciones, recursos para el logro de objetivos en un equipo o grupo de trabajo.

La capacidad que tiene una persona de influir, organizar, motivar y realizar acciones para un fin común.

Es una capacidad conformada por conocimientos, sobre todo por habilidades que pueden ser fomentadas y fortalecidas. En esta habilidad hay un talento natural en quien lo posee. Tomar la iniciativa y las decisiones consensuadas son sus principales rasgos.

La manera correcta de dirigir un proceso o un grupo laboral con humildad, empatía, inteligencia, coherencia, tolerancia, siempre teniendo en cuenta que las prioridades son aquellos a quienes se está liderando, todo con el fin de obtener resultados a favor del grupo de trabajo no del líder

Respecto a la relación laboral con los docentes de la institución se manifiesta que hay una buena relación laboral y de cordialidad. Hay respeto de acuerdos y se mantiene comunicación entre los docentes. En contraste, el cuestionamiento: ¿Cuáles son las dificultades a las que se ha enfrentado en la relación laboral con los docentes de la institución?, enfatiza la falta de compromiso profesional o que más que una dificultad, representa un área de oportunidad. Señalan cuestiones secundarias como lo es la organización del horario y el no coincidir en tiempos y espacios con docentes del grado, trayecto o actividad académica, que en consecuencia dificultan procesos que interfieren en las relaciones laborales.

En esta línea, la valoración de la relación entre los jefes de departamento o función es favorable y existe apoyo entre los jefes de departamento.

Discusión

Partiendo del análisis realizado a la postura de la dirección institucional en torno al liderazgo desde su enfoque conceptual, actitudinal y procedimental, enmarcado desde un punto de vista fenomenológico, se considera que la funcionalidad de la gestión es determinada desde la adecuada funcionalidad del liderazgo directivo hacia su comunidad normalista, centrándose en la experiencia lideral de los implicados desde sus ideales y conceptos que han adquirido a lo largo de su cotidianidad escolar y que representan la base para hacerla funcional y práctica en sus centros de trabajo desde la adecuada toma de decisiones, la resolución de conflictos, organización escolar, entre otros procesos educativos.

Los resultados obtenidos, mostraron los contrastes de la información de los diferentes directivos en relación a los indicadores, por lo que es relevante hacer énfasis en que algunos conceptos son compartidos sin embargo en el procedimiento son por completo con un estilo diferente de liderazgo sin embargo dentro del análisis y resultados se verá que esa diversidad le da la posibilidad no solo de contrastar sino de enfatizar en algunas áreas de oportunidad, entre las que destacan: Expresan su sentir y empatizan con las demás personas, toman decisiones por sí mismos y tiene confianza y seguridad en su persona.

Dicha situación, orienta también la necesidad de la intervención para atender las áreas de oportunidad de los diferentes departamentos y áreas de función. acuerdo a los resultados que arrojaron los instrumentos aplicados y considerando las principales características que deben adquirir los directivos y docentes de la institución.

Por esta razón, las actividades a realizar estarán enfocadas primordialmente a la implementación y la divulgación de los hallazgos en diferentes foros y congresos. Rescatando la importancia que estos aspectos tienen en la construcción de las propuestas de trabajo de forma colegiada y que impacta en los diferentes departamentos y áreas a fines. A partir de ello se elabora un programa de mejora (Tabla 6.5) que impacta en el entorno del fenómeno orientado a tres rutas en los diferentes colegios. (Tabla 6.6).

Tabla 6.5

Programa de mejora.

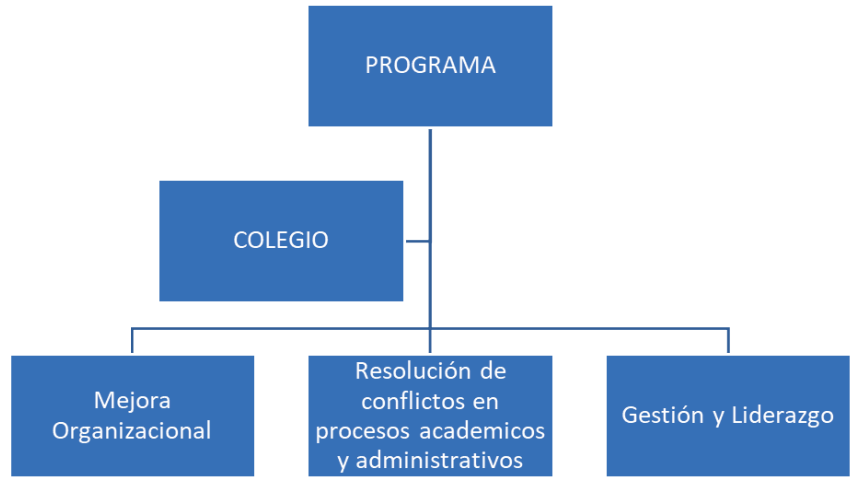


Tabla 6.6

Programa en colegios.

COLEGIO GENERAL	•Elaborar un cronograma de colegio general orientado a los propositos que se emanan de proyecto de desarrollo institucional.
COLEGIO DE GRADO	•La busqueda de resolución de conflictos de los desempeños academicos orientados a la convivencia.
COLEGIO DE TRAYECTO	•Construir canales de comunicación en función de los planes y programas de estudio, que proyecten la mejora en la gestión y el liderazgo.

Conclusiones

El líder, tendrá que adecuar y en su caso el justificar desde su saber experiencial la funcionalidad de su equipo o empresa de trabajo en razón de sus características y necesidades para llegar a un fin en común, es por esto que Delgado y Delgado (2003), definen al líder como quien hace una buena gestión de personas a través de direcciones, objetivos y metas definidas previamente, es decir, es capaz de dar toda la orientación y participar en la transformación del potencial en desempeño efectivo. En relación al liderazgo, se coincide entre los sujetos de estudio, que la comunicación representa un elemento indispensable en la comunidad normalista que permite la funcionalidad de la dinámica escolar con todas las acciones y procesos que le implican, como lo es el diálogo profesional, la toma de acuerdos, el trabajo colaborativo, entre otros.

Se observa que la experiencia de los directivos en torno al liderazgo se estructura a partir de su formación y vivencias académicas-personales, tomando en cuenta a su vez los procesos reflexivos y diferentes contextos escolares que se sitúan en su gestión directiva.

El liderazgo compartido en la escuela normal No. 3 de Nezahualcóyotl, genera actitudes que favorecen el desempeño, a partir de una toma de decisiones en donde el consenso es nodal para un proceso sustancial en la búsqueda de una gestión exitosa, culminando no solo en la satisfacción de sus integrantes sino en una organización con rumbo definido.

En la Escuela Normal No. 3 de Nezahualcóyotl es indispensable para alcanzar un liderazgo compartido de calidad, tener la capacidad interpersonal de relacionarse con los demás agentes de trabajo que los rodean, a través de una comunicación estable y profesional que permite tomar decisiones de manera autónoma como directivo y de forma unidireccional como colectivo a fin de generar una gestión que cumpla con las necesidades e intereses de la institución.

El liderazgo se puede definir de diferentes maneras, esto dependerá de cada una de las perspectivas, experiencias y preparación del sujeto, sin embargo, se enfatiza que esta es una habilidad compleja la cual requiere de una serie de factores necesarios como la toma de decisiones, la comunicación constante con los agentes educativos y las relaciones interpersonales, las cuales va a permitir lograr una gestión de calidad que permita atender a las necesidades y tareas para favorecer el centro educativo. Es por ello que los tres directivos de la Escuela Normal No. 3 de Nezahualcóyotl buscan favorecer estos factores desde sus funciones, reconociendo que es un compromiso el cual deben de asumir para motivar, organizar e incentivar a los miembros, lo cual va a permitir mantener canales de comunicación activos que permitan tomar decisiones, resolver conflictos y generar una organización escolar factible. En cuanto a las relaciones interpersonales que se desarrollan en el contexto estudiado, estas se verán favorecidas desde la oportuna toma de decisiones de los líderes institucionales que estarán mediadas por diferentes canales de comunicación que otorguen valor, reconocimiento y motivación a cada uno de los sujetos como miembros de la institución capaces de generar un liderazgo colaborativo.

Referencias

- Bisquerra, R. (2014). Metodología de la Investigación Educativa. La Muralla S.A. Madrid.
- Casassus, J. (1998). Marco conceptuales para el análisis de los cambios en la gestión de los sistemas educativos. La habana, Cuba : IPLAC .
- Chacon, L. M. (2014). Gestión Educativa del Siglo XXI; bajo el paradigma de la complejidad Revista Omnia Vol. 20 Núm. 2, 150-161.

- IIPE-UNESCO (2000). La gestión educativa estratégica, en Desafíos de la educación. Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa. Buenos Aires: Instituto Inter- nacional de Planeamiento de la Educación/Ministerio de Educación de la Nación/Unesco. México: Secretaría de Educación Pública.
- Klein, Juan-Luis, El liderazgo compartido: una condición para el desarrollo local
- Mora, David. (2009). Objeto e importancia de la gestión educativa. Revista Integra Educativa, 2(3), pp 7-12.
- Pacheco, T., Docoing, P., & Navarro, M. A. (06 de mayo de 2017). Publicaciones ANUIES. Obtenido de Revistas:http://publicaciones.anuies.mx/pdfs/revista/Revista78_S2A4ES.pdf
- Pozner, P. (2000). La gestión Escolar en el directivo como gestor de aprendizajes escolares. Buenos Aires: AIGUE.
- Sirle Rosa Hasek de Barbúde, Luis Ortiz Jiménez. (2021) Liderazgo: Una Oportunidad de Gestión Educativa Leadership: An opportunity for Educational Management 1Rev. Int. Investig. Cienc. Soc. Vol. 17 n° 2, diciembre, 2021.pág. 405-416