



LA PARTICIPACIÓN DEL PROFESORADO DE PRIMARIA EN TRES MUNICIPIOS DEL ESTADO DE CHIHUAHUA

Claudia Celina Gaytán Díaz
Centro de Investigación y Docencia

María Araceli Gutiérrez Reyes
Centro de Investigación y Docencia

Héctor Mario Armendáriz Ponce
Centro de Investigación y Docencia

Área temática: Prácticas educativas en espacios escolares

Línea temática: Agentes educativos en prácticas institucionales

Tipo de ponencia: Reporte final de investigación

Resumen: Se reconoce que la función docente es de gran trascendencia pues no se suscribe únicamente al aula, sino que trastoca, de manera directa o indirecta otros ámbitos de la vida social, por lo que su activa participación pudiera ser un detonante de las transformaciones educativas y sociales. A través de un diseño metodológico ubicado el enfoque cuantitativo, utilizando la encuesta como método de investigación y el cuestionario como técnica, se indagó acerca de la participación docente en las escuelas primarias y en proyectos de tipo pedagógico, comunitario y social, así como los motivos que tienen para participar en dichas actividades y/o proyectos en centros escolares ubicados en tres municipios del estado de Chihuahua: Juárez, Cuauhtémoc y Chihuahua capital. Como hallazgos importantes, se encontró que la gran mayoría de los docentes manifiesta que siempre participa en las actividades de su escuela, así como en los proyectos de tipo pedagógico, no así en los proyectos comunitarios, en donde el porcentaje de participación desciende de manera importante al igual que en los proyectos sociales donde dicho porcentaje baja aún más drásticamente, sobre todo en el caso de los docentes que se desempeñan profesionalmente en ciudad Juárez. Asimismo, la generalidad del profesorado hace alusión a la mejora de la calidad educativa o de los aprendizajes, como uno de los principales motivos por los que participan, así como también el gusto y amor por su trabajo, destacándose éste último en los docentes de la capital de estado.

Palabras clave: Participación del profesor, Educación básica

Introducción

En las recientes reformas educativas que se han implementado en nuestro país, continúan vigentes las propuestas hacia formas de organización y trabajo en el que priven las relaciones cordiales y la colaboración de los colectivos escolares para identificar problemáticas, proponer innovaciones y transformar prácticas con el objetivo de lograr una educación equitativa que tome en cuenta la diversidad, como una situación que está presente en todos los contextos educativos.

Actualmente, la participación de los diversos agentes educativos se advierte desde nuestra legislación en materia educativa en el artículo 2º de la Ley General de Educación párrafo tercero, en donde se menciona que “en el sistema educativo nacional deberá asegurarse la participación activa de todos los involucrados en el proceso educativo, con sentido de responsabilidad social, privilegiando la participación de los educandos, padres de familia y docentes (...)” (DOF, 2015, p. 1), hasta la descripción que de ella se hace en el Nuevo Modelo Educativo, como la “forma de organización colectiva del trabajo, consistente en articular las funciones y tareas de manera que cada miembro del grupo de soporte y reciba respaldo de los demás” (SEP, 2017, p. 213).

Con respecto a esta necesidad, se advierten los arquetipos que configuran las reformas educativas, sin embargo, tal parece que las situaciones que debieran cambiar no cambian, se quedan en aspiraciones simbólicas, pasan inadvertidos o, en su defecto, el discurso que emana a partir del diseño y propuesta de líneas de política educativa está distante de lo que sucede en las escuelas, pues hemos visto que en cualquier intento que se ha realizado durante las últimas décadas, tendiente a la transformación de las organizaciones escolares, se retoman, una y otra vez el aislamiento profesional, el individualismo, la falta de participación de los colectivos escolares, como situaciones que aún deben revertirse. Sin embargo, es digno de reconocer que, independientemente de que quede plasmado a nivel normativo, siempre ha existido un grado de participación docente que no solo se concreta en el aula, sino que se extiende desde el ámbito escolar e impacta a nivel comunitario y social por la naturaleza misma de la función docente, resulta entonces importante indagar acerca de las consideraciones del profesorado de primaria con respecto a su participación dentro y fuera de la escuela e identificar los motivos por los que deciden participar en dichas actividades, por lo que surgen los siguientes cuestionamientos: ¿Con qué frecuencia los docentes que laboran en tres municipios del estado de Chihuahua participan en actividades que se desarrollan al interior de las escuelas y/o en proyectos pedagógicos, comunitarios y sociales y cuáles son los motivos que tienen para participar en ellos?

Desarrollo

Diversos autores han identificado que en los centros escolares se ha ido asumiendo la importancia del trabajo colegiado y colaborativo y que son los propios integrantes de las instituciones quienes están en

posibilidades de detonar innovaciones y propuestas a partir de los procesos creativos derivados de la confianza que se deposita en ellos, al mismo tiempo, se ha advertido que es más fácil que en colectivo se sorteen toda clase de dificultades que pueden presentarse en el camino, lo cual, como valor agregado, puede brindarles seguridad emocional (Hargreaves, et al, 2001, en Rodríguez y Echeverri, 2013; Ruay y otros, 2016; Santizo, 2016).

Al concretar las condiciones óptimas de participación, se posibilita el surgimiento de la pertenencia institucional como elemento destacable que se gesta tanto en las tareas individuales como en las interacciones colectivas para dar sentido a las acciones realizadas por las y los profesores quienes estarán en posibilidades de establecer una misión y visión en común (Hargreaves, 1996; Rodríguez y Echeverri, 2013; Ruay y otros, 2016; Navarro y Rosabal, 2018) que los haga sentirse parte de un equipo de trabajo que propugne no solo por el bienestar individual, sino que parta y tome en cuenta el interés general en beneficio de toda la comunidad educativa; lo ideal es que ambos, el bienestar individual y colectivo vayan de la mano o estén en concordancia con los objetivos y metas planteados institucionalmente que se desprenden de la misión que tiene cada centro escolar y configuran la perspectiva deseable a largo plazo o visión institucional de los mismos.

Se reconoce que en una cultura organizacional basada en el trabajo colaborativo, cada miembro del equipo es importante pues aporta no solo conocimientos y competencias, sino experiencias para enriquecer el trabajo conjunto (Ruay y otros, 2016; Navarro y Rosabal, 2018) además, “proporcionan apoyos que resultan esenciales para implementar cambios eficaces y posibilitar su mantenimiento a lo largo del tiempo” (Hargreaves, 2001 en Rodríguez y Echeverri, 2013).

De acuerdo con Estefanía (2011):

Cuando un centro consigue hacer de la participación un principio fundamental de su Proyecto Educativo y de su práctica docente, la participación se convierte en una formidable herramienta de transformación del sistema relacional, los procesos de enseñanza-aprendizaje, la formación práctica de valores (...) y los climas de aula y de centro, tan importantes para la satisfacción de profesores, familias y alumnos (p. 138).

Al formar parte de un proyecto, las personas desarrollan la pertenencia a un equipo de trabajo que tiene un fin común, por lo que el grado de su compromiso es mayor, ya que no solo se vela por una meta individual, sino colectiva, además, a través de este tipo de actitudes, se genera un agradable ambiente institucional que permite desarrollar las actividades diarias de mejor manera, pues (...) “los procesos de participación llevan a la implicación y corresponsabilidad, que dan como resultado climas favorables de trabajo y convivencia y todos estos factores influyen de una manera importante en la educación, formación y resultados de los alumnos y en su éxito educativo” (Estefanía, 2011, p. 139) ya que “toda una comunidad humana, formada por seres cuya inteligencia permite obrar conforme a una conducta finalista, implica compartir fines u objetivos para cuya consecución se ha de cooperar” (Gómez, 2006, p. 18), compartir no solo ideas, sino experiencias profesionales que cada uno de los integrantes de un equipo ha conformado a lo largo de su experiencia

docente, aún los docentes más jóvenes pues, ninguna experiencia con los grupos de alumnos es igual a otra y todas y cada una son igual de importantes, relevantes, significativas y enriquecedoras.

En este sentido, una escuela en la que todos los integrantes son considerados importantes y forman parte de los procesos y proyectos gestados en su interior, es una escuela que privilegia la participación activa de sus colectivos, que es lo contrario a una escuela caracterizada por el autoritarismo, la verticalidad y autocracia en todas las decisiones, actividades y proyectos diseñados e implementados; una escuela participativa suma, aumenta, multiplica y potencia, mientras que una autoritaria resta, disminuye, divide y fragmenta.

De acuerdo con Gómez (2006):

La participación puede ser además un acicate de la eficacia, un nuevo estímulo para mejorar la calidad, porque la participación abre el campo de las iniciativas, debe mejorar el contenido y el modo de la crítica, corregir defectos, reclamar que se subsanen insuficiencias, ser cauce de exigencia frente a los poderes públicos, y, sobre todo, tiene que ser motivadora, movilizadora de voluntades capaces de interesarse por algo distinto del lucro personal individual (p. 19).

Interesarse genuinamente en el desarrollo de las demás personas pudiera ser considerado como una de las condiciones inherentes a la práctica docente, sin embargo, como seres humanos ubicados en un contexto, momento histórico y cultura particular, se ha advertido que “la causa principal del insuficiente funcionamiento de la participación de los distintos sectores de la comunidad escolar radica en la actitud agudamente individualista que inculca la cultura ambiente (...), individualismo propio de una cultura egocéntrica” por lo que pretender que la escuela sea una institución participativa en una sociedad no participativa (...) es una empresa difícil, porque no hay hábito, no hay saber hacer y, en principio, hay poca voluntad participativa” (Gómez, 2006, p. 22), esta situación trasciende hasta los procesos de enseñanza y aprendizaje a partir de las dinámicas grupales y organizacionales que son influenciadas, de manera directa por el contexto inmediato familiar, comunitario y social en el que se desenvuelve el alumnado, permeado por esta cultura egocéntrica en la que priva la competitividad individual, encima del bienestar colectivo y/o social donde los docentes al tratar de ser mediadores, pueden caer en el desánimo y frustración, es entonces cuando más se necesita que exista en su entorno una dinámica colectiva en la que puedan participar (Gómez, 2006) y quizás reencontrarse y reivindicarse un poco con los ideales que los llevaron a elegir y/o permanecer ejerciendo la profesión docente, en un contexto nada fácil y en el que se debaten y cuestionan fuertemente las consecuencias o resultados de acciones que han dejado consecuencias como el incremento de la violencia y de la pobreza y la fragmentación del tejido social y en el que se demandan cambios en las comunidades educativas que trascienden los espacios meramente académicos, como posibilidad para transitar hacia prácticas más plurales y democráticas a partir de la participación colegiada y colaborativa de todos sus integrantes.

De acuerdo con Gómez (2006):

La participación en la educación tiene como principal y primer objetivo hacer que las funciones educativas primarias de los centros funcionen bien. Pero los órganos de participación tienen además como expectativa promover todos aquellos servicios complementarios que sean conducentes a compensar desigualdades y a enriquecer la calidad educativa de todos los escolares (p. 26).

En estos órganos se encuentran diversos programas comunitarios y sociales como por ejemplo, los Consejos de Participación Social y los Servicios de Atención Integral para niñas, niños y adolescentes en el estado de Chihuahua, encaminados a mejorar y coadyuvar en el bienestar de la población, sobre todo de aquella en condición de vulnerabilidad social.

Podemos entonces reconocer la importancia y necesidad de participación de los miembros de cualquier organización puesto que son ellos quienes valoran las situaciones y toman las decisiones que pueden determinar las actividades, acciones y dirección (Obando, 2008), es decir, el rumbo y desarrollo de las mismas.

Las decisiones son el resultado de ciertos aspectos y/o características de tipo personal que, de acuerdo con Olaz (2009, citado por Ramos, 2012) son los siguientes: a) Motivos: entendidos como la necesidad subyacente o la forma de pensar que impulsa, orienta y selecciona la conducta de una persona; b) Rasgos de carácter: predisposición general a comportarse o reaccionar de un modo determinado; c) Concepto sobre uno mismo: lo que uno piensa, lo que valora y/o lo que está interesado en realizar el sujeto, orientando consiguientemente su patrón de comportamiento individual y, d) Capacidades cognitivas y de conducta: ya sea ocultas (razonamiento deductivo) u observables (escucha activa).

Sin embargo, cada persona, en este caso los profesores, son también parte de grupos o equipos ya sea de tipo familiar, social, profesional, comunitario o religioso, que conforman la parte social del individuo y que tienen notable influencia en la construcción de las características personales descritas y, en consecuencia, sobre las acciones y/o conductas que denotan sus valoraciones, creencias y percepciones. Concretamente, en cuanto a la participación, “la mayoría de los docentes participan cuando creen que su intervención tiene una influencia en lo que sucede en los centros y, en la medida en que su trabajo y la organización le satisfacen” (Servat, 2005, citado por Obando, 2008, p. 94).

Diseño metodológico

Los resultados aquí presentados forman parte de una investigación institucional basada en el enfoque de métodos mixtos desarrollada por el Cuerpo Académico Política y Gestión en Educación del Centro de Investigación y Docencia titulada: “*El clima participativo en las escuelas primarias*” en el que participan profesores-investigadores y estudiantes del programa de Maestría en Educación de dicha institución educativa.

La presente investigación forma parte de la primera etapa del proyecto institucional que se basó en un enfoque cuantitativo ya que se utilizó la recolección de datos a partir del diseño y validación de un cuestionario y tiene su base en la medición numérica y el análisis estadístico. Es de corte descriptivo pues se trata de describir fenómenos, situaciones, contextos y eventos, en este caso, la valoración del profesorado con respecto a su participación y los motivos que la detonan. Corresponde a un estudio descriptivo, porque en este tipo de estudios “se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así describir lo que se investiga” (Hernández Sampieri, 2010, p. 102).

El método que se utilizó fue la encuesta y ésta según Guzmán (2009) es: “un método que proporciona una descripción cuantitativa o numérica del comportamiento, en una población, de un fenómeno o proceso educativo de interés” (p. 54). Este método presenta como ventaja que es económico, además de que es posible integrar un mayor número de participantes en la investigación, para lograr describir el fenómeno que se estudia.

Para determinar el nivel de confiabilidad del cuestionario, el equipo de investigación institucional efectuó una aplicación mediante un test - retest a 87 docentes de primaria frente a grupo (30 en Chihuahua y 57 en Juárez) con una diferencia de quince días entre la primera y segunda aplicación, posteriormente se realizó el cálculo del estadístico mediante alpha de Cronbach, cuyo valor fue de .92 por lo que se consideró que la escala era confiable.

Para determinar la validez de contenido, se realizó un jueceo de expertos, conformado por ocho investigadores con amplia experiencia en el tema de estudio a quienes se les solicitó que evaluaran cada uno de los términos y, a través de la técnica Delphi, se analizó la univocidad y pertinencia del instrumento. Asimismo, para determinar la validez de constructo, se realizó la aplicación del instrumento a 500 docentes, es decir, cinco cuestionarios por cada ítem del instrumento. Los resultados obtenidos se sometieron al análisis factorial tanto exploratorio como confirmatorio a partir de los cuáles se realizaron varias pruebas de hipótesis cuyo resultado determinó la validez de un modelo conceptual que permitió construir la versión definitiva del cuestionario integrado por 49 ítems, posteriormente se procedió al trabajo de campo, para lo cual se realizó previamente la selección de una muestra estratificada en los tres municipios con mayor población dentro del estado de Chihuahua, correspondiendo la aplicación a 317 docentes de primaria en ciudad Juárez, 278 en la capital del estado y 86 en ciudad Cuauhtémoc.

Es importante resaltar que en esta ocasión se presentan concretamente los resultados en cuanto a los siguientes cuestionamientos: a) ¿Qué tanto participa usted en las actividades que se desarrollan en su escuela?; b) ¿Con qué frecuencia participa en proyectos pedagógicos, comunitarios y sociales? y, c) Cuando participo en las actividades o proyectos lo hago por... La captura de los datos se realizó en el Programa Estadístico para la Ciencias Sociales (SPSS, por sus siglas en inglés) y los resultados obtenidos a partir de las dos primeras preguntas se exportaron al programa Excel en donde se generaron las gráficas correspondientes.

La última aseveración se considera de tipo inductor y permite identificar a partir de una pequeña frase o descripción, los motivos que tienen los docentes al participar en las actividades o proyectos. En dichas frases se identificaron los términos que se repitieron reiteradamente, después se analizaron las similitudes semánticas, esto es, la relación directa que guardaban entre ellas (por ejemplo, mejora, mejorar) y se identificaron los conceptos que concentraron la mayor cantidad de casos posibles (el objetivo fue tomar en cuenta a más del 80% del total de participantes en la investigación).

Posteriormente, a partir de los conceptos que el profesorado describió, se crearon variables en el SPSS y se realizó la captura de los datos con una codificación binaria en la que el número uno indicaba presencia del concepto y el 0 ausencia del mismo, finalmente, se generó la tabla que concentra los resultados finales obtenidos del que se deriva la gráfica correspondiente.

Resultados

En la figura no.1 se observa que el 91.4% del profesorado de Chihuahua indicó que *siempre* o *casi siempre* participa en las actividades que se desarrollan en la escuela, mientras que en Juárez, este porcentaje asciende al 93% y en Cuauhtémoc es aún mayor, es decir, el 95.4%, por lo que se advierte la amplia participación que tiene el profesorado que contestó el cuestionario en este municipio. Es en Chihuahua capital donde se puede advertir que el 5.4%, equivalente a 15 docentes, consideran que *casi nunca* participan en dichas actividades.

Por otra parte, en la figura no. 2 se advierte que en los tres municipios es en los proyectos de tipo pedagógico donde la mayor cantidad del profesorado manifiesta que *siempre* participan, el porcentaje de docentes que manifestó que solo participa *algunas veces* en este tipo de proyectos oscila entre el 6.1% y 7.0% en los tres municipios.

Asimismo, la proporción de docentes que *siempre* participan en los proyectos comunitarios baja en relación a los pedagógicos encontrándose que, en los municipios de Cuauhtémoc y ciudad Juárez el 40.7% y el 44.2% respectivamente, *siempre* participan, mientras que en Chihuahua este porcentaje aumenta a 53.3%. Mientras tanto, el 36% del profesorado de Chihuahua, el 37.2% de Juárez y el 41.9% de Cuauhtémoc, indican que solo participan *algunas veces* en este tipo de proyectos. Es importante mencionar que el 15.1% de los docentes de ciudad Juárez que contestaron el cuestionario manifiestan que *casi nunca* participan en proyectos de su comunidad.

Por su parte, en cuanto a la participación de los docentes en los proyectos sociales, se observa que los porcentajes son menores aún en mayor medida que en los proyectos comunitarios, sobre todo en el caso de ciudad Juárez en donde únicamente el 27.7% del profesorado manifestó que *siempre* participa en este tipo de proyectos, mientras que cuatro de cada diez docentes indicaron que *algunas veces* participan y más de una cuarta parte de los profesores encuestados en dicho municipio, *casi nunca* o *nunca* participan en este tipo de proyectos.

En relación a los motivos que generan la participación del profesorado de educación primaria en los proyectos o actividades, se presentan los resultados en la figura no. 3, en donde es interesante observar la correspondencia entre los resultados sobre la amplia participación del profesorado en los proyectos pedagógicos y los motivos que tienen para participar en ellos, pues es precisamente el área pedagógica de su práctica educativa la que, al parecer, detona, de manera significativa su participación.

Mejorar la calidad de la educación y el logro de mejores aprendizajes, son los aspectos que mayor número de profesores en Cuauhtémoc y ciudad Juárez describieron como sus motivos para participar en los proyectos y actividades, mientras que en Chihuahua, se destacaron el *gusto y amor por su trabajo* y, al igual que en los otros municipios, la *mejora de la calidad educativa y el logro de mejores aprendizajes*. De esta manera, son estos tres aspectos los principales motivos que, de manera general, pudieran considerarse como detonantes para la participación del profesorado en educación primaria que labora en los municipios en que fue realizada la investigación.

El tercer aspecto identificado como detonante de la participación docente en los tres municipios fue el *compromiso*, seguido por la *colaboración* en el sentido de apoyo y ayuda mutua, así como la *responsabilidad* y el *bienestar*, tanto de sus alumnos, como de sus escuelas en general.

Conclusiones y reflexiones

Es importante destacar la amplia participación que consideran tener en las actividades escolares los docentes en los tres municipios en los que se desarrolló la investigación, lo que advierte que existe un alto grado de compromiso con las tareas que se les encomiendan al interior de los centros escolares y que pudieran visualizarse o concretarse en mayor medida dentro del aula, sin embargo, además de que muchas de ellas tienen que ver con aspectos de tipo administrativo y organizativo, generalmente requieren de acciones y actividades llevadas a cabo en horario extraescolar para la preparación previa de recursos, así como de seguimiento y/o evaluación de los productos de clase y la reflexión misma sobre la propia práctica, corroborándose esta información a partir de los resultados obtenidos sobre su participación en proyectos de tipo pedagógico que atañen a los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Por otra parte, llama significativamente la atención la disminución de la participación que tienen los docentes en proyectos de tipo comunitario y, aún más en proyectos más amplios, es decir, de tipo social, acentuándose la baja participación en este tipo de proyectos en ciudad Juárez en donde es importante resaltar la influencia del contexto de violencia e inseguridad que, desafortunadamente está presente en ese municipio del estado. Sin embargo, más allá de este contexto, es importante reflexionar acerca de las posibilidades reales que tiene actualmente el profesorado de primaria para formar parte y ser miembros activos de proyectos más amplios pues, es un hecho que la propia práctica pedagógica absorbe el tiempo no solo institucional, sino extra escolar, tiempo y esfuerzo que muchas veces quedan invisibilizados al hacerse

referencia únicamente al trabajo realizado durante el horario escolar, tiempo, esfuerzo y, muchas veces sacrificio que tienen relación directa con los motivos que mencionan como detonantes de su participación en las actividades y/o proyectos emprendidos: mejorar, tanto la calidad de la educación como los aprendizajes, gusto y amor por su trabajo, compromiso, responsabilidad y bienestar, tanto del alumnado, como de sus comunidades escolares por lo que podemos decir de manera satisfactoria y alentadora que mientras estos sean aspectos que guíen la participación del profesorado al interior de las escuelas, independientemente de la brecha entre los supuestos en que se basa el diseño y ejecución de políticas públicas y las realidades que se presentan en las escuelas, habrá condiciones para que niños y niñas sean acompañados durante su proceso formativo en escuelas primarias por profesionales comprometidos no solo con la educación meramente académica, sino por su bienestar y desarrollo integral, condiciones insoslayables para una práctica docente significativa.

Tablas y figuras

Figura no. 1: Frecuencia de participación docente por municipios

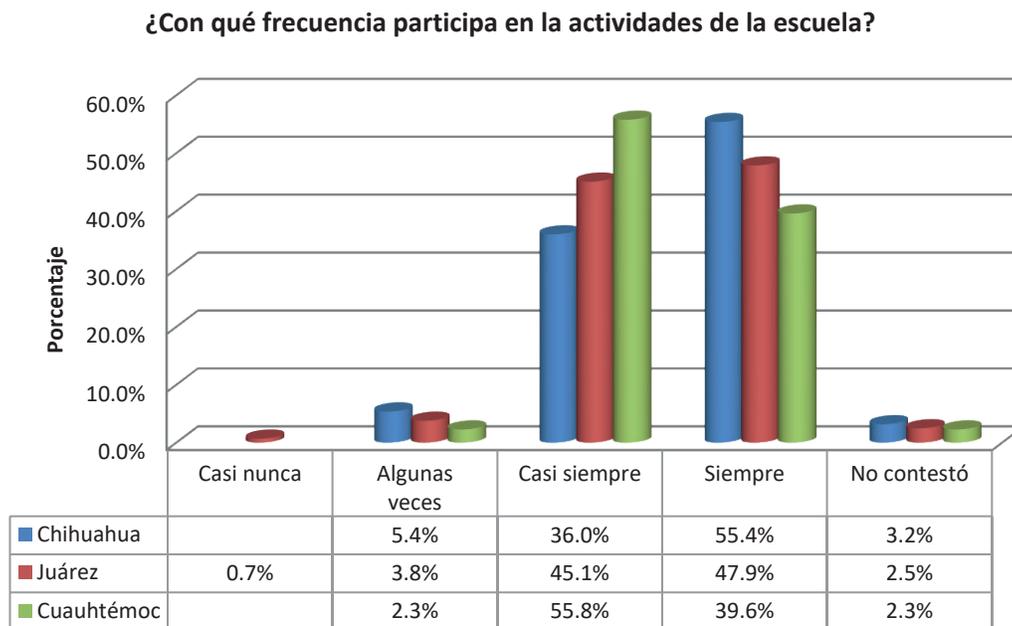


Figura no. 2: Tipo de proyectos en los que participa el profesorado por municipios

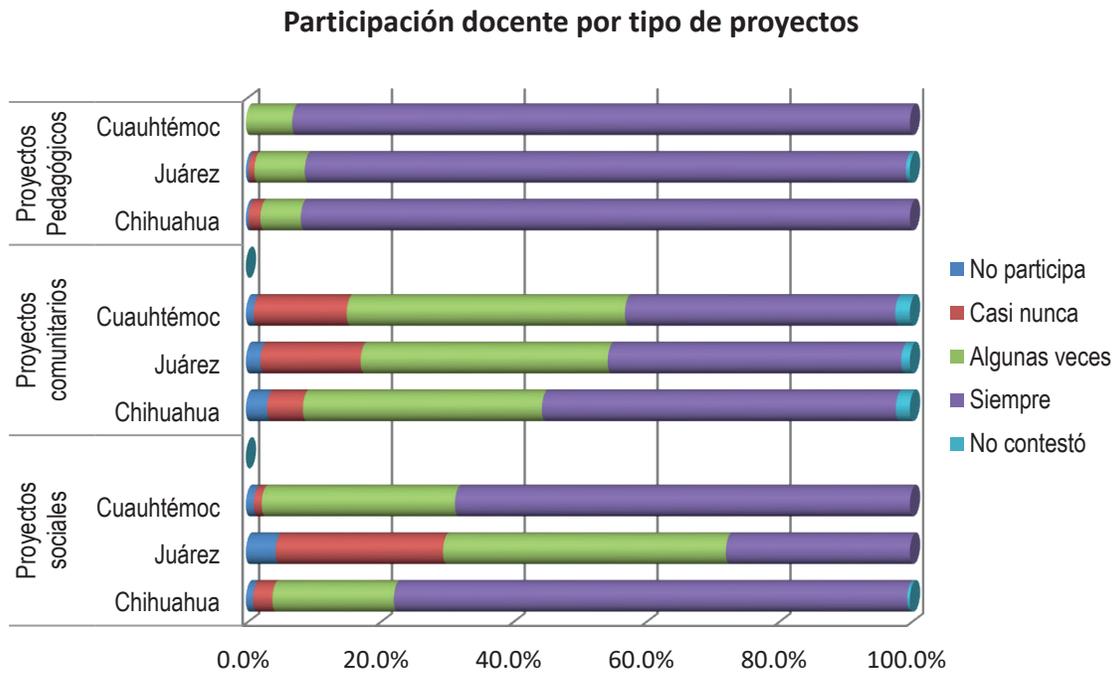
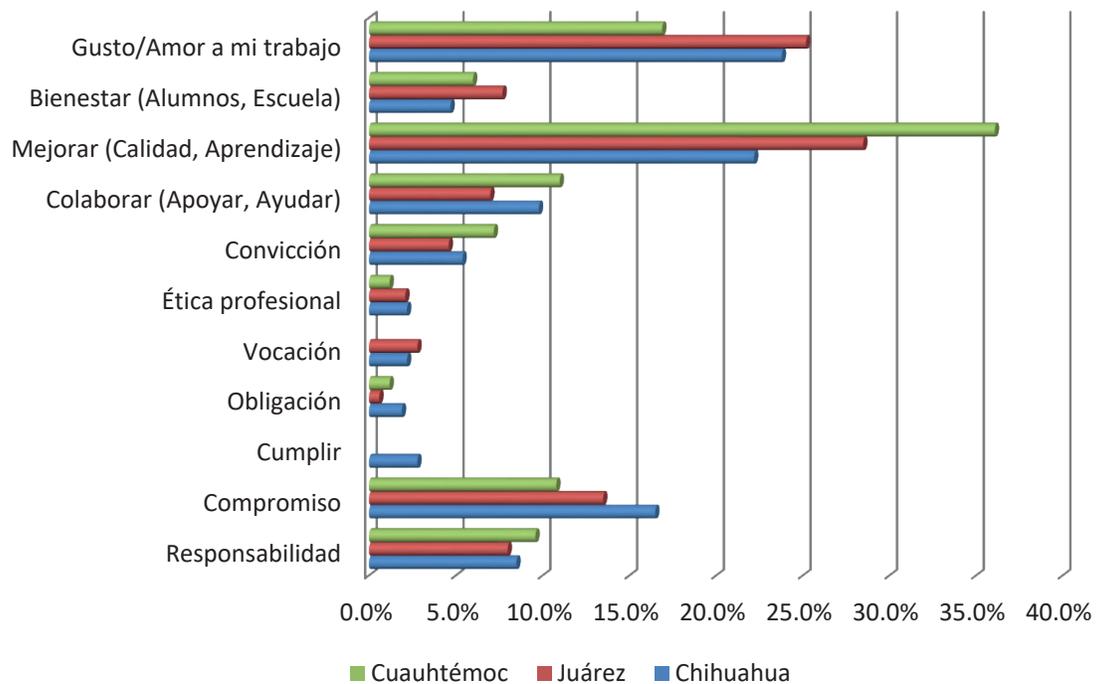


Figura no. 3: Motivos que detonan la participación docente

Cuando participo en las actividades o proyectos, lo hago por:



Referencias

- Arzola, F. D. (2014). La distancia entre el discurso de la participación y las prácticas participativas en los centros de educación secundaria. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 19(61), 511-535. Recuperado de <http://www.comie.org.mx/documentos/rmie/v19/n061/pdf/61007.pdf>
- DOF. (9 de septiembre de 2015). *Diario Oficial de la Federación*. Recuperado de http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5408422&fecha=15/09/2015&print=true
- Echeverri, J., A. y Rodríguez, G., H (2013). Equipo docente: formación, cultura colaborativa e interdisciplinariedad. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/ejemplar/417764>
- Estefanía, L., J. (2011). La participación en la formación y práctica docente. *Revista Participación Educativa*. Marzo (16), 133-144. Recuperado de https://www.educacionyfp.gob.es/dam/jcr:0cf5d740-8cc8-4fb9-ba44-44d875630059/16_marzo_2011.pdf
- Gómez, Ll., L. (2006). *La participación* en Revista Participación Educativa. Marzo (1). 18-26. Recuperado de https://www.educacionyfp.gob.es/dam/jcr:dfc67456-4198-4658-9cf0-3deea28b52fd/01_marzo_2006.pdf
- Guzmán A., A. y Alvarado C., J. (2009). *Fases y operaciones metodológicas en la Investigación Educativa*. Asociación de Investigadores en Ciencias de la Educación, ICED. COCYTIED, Durango Dgo., México.
- Hargreaves, A. (1996). *Profesorado, cultura, posmodernidad. Cambian los tiempos, cambia el profesorado*. Madrid: Morata.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación* (6a. edición)- México: McGraw Hill.
- Navarro, M., A. y Rosabal, V.,S. (2018). Buenas prácticas que favorecen el trabajo colaborativo entre la gestión de un centro educativo y los órganos de apoyo. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6719666>
- Obando C., G. (2008). La participación docente en la toma de decisiones desde la visión de la micropolítica. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5056869>
- Ramos, M., D. (2012). *El clima organizacional, teoría, dimensiones y modelos de abordaje*. Recuperado de <https://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/2111/1/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf>
- Ruay, G., R., Jeria O., R., Valdés F., C., González F., A., Montero O., P., & Letelier L., C. (2016). Modelo colaborativo de gestión escolar para la innovación pedagógica en la escuela. *Revista Boletín Redipe*, 5(10), 49-55. Recuperado de <https://revista.redipe.org/index.php/1/article/view/121>
- Santizo, R. C. (2016). *Condiciones institucionales del trabajo colaborativo como estrategia de cambio del sistema educativo* en Perfiles Educativos. Vol. XXXVIII, núm. 153. IISUE-UNAM. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/peredu/v38n153/0185-2698-peredu-38-153-00154.pdf>
- SEP (2017). *Modelo Educativo para la educación obligatoria*. Recuperado de <https://www.gob.mx/sep/documentos/nuevo-modelo-educativo-99339>