

## Estrategias de sensibilización del personal para el fortalecimiento del proceso educativo

### *Staff awareness strategies to strengthen the educational process*

Salazar, Yamilet <sup>1, 2, 3</sup>  

(1) Liceo Lagunita, Cojedes, Venezuela.

(2) Universidad Nacional Experimental de los Llanos Ezequiel Zamora, Cojedes, Venezuela.

(3) Universidad Nacional Experimental del Magisterio Samuel Robinson, Cojedes, Venezuela.

### Resumen

La participación del personal en las instituciones educativas es un factor clave para el logro de los objetivos y metas que se plantean, así como para el desarrollo de una cultura organizacional que favorezca la integración, la comunicación, la confianza, la formación permanente y la calidad de la interacción. Se realizó una investigación de acción participativa que adoptó el paradigma sociocrítico, en el Liceo de Educación de Jóvenes, Adultas y Adultos Lagunita, ubicado en el municipio Rómulo Gallegos del estado Cojedes durante el período lectivo 2019-2020, con el objetivo de aplicar estrategias de sensibilización del personal para el fortalecimiento del proceso educativo institucional, en base a un diagnóstico previo que evidenció la apatía y el desinterés del personal para integrarse en las actividades propias de la institución. Esta experiencia se llevó a cabo en cuatro momentos investigativos: reflexión inicial sobre el contexto; sistematización y reflexión crítica; propuesta transformadora y su aplicación; y valoración de los logros. Las acciones realizadas en la aplicación de las diversas estrategias de sensibilización contribuyeron a crear y fortalecer vínculos de amistad entre el personal, lo que se tradujo en un ambiente de convivencia agradable y respetuoso entre los miembros de la institución, así como en un clima escolar propicio para la atención a la comunidad estudiantil y circundante, resaltando y fortaleciendo los valores de solidaridad, justicia y equidad.

**Palabras clave:** Educación, sensibilización, docentes, personal.

### Abstract

The participation of personnel in educational institutions is a key factor for the achievement of the objectives and goals that are set, as well as for the development of an organizational culture that favors integration, communication, trust, permanent training and quality of the interaction. A participatory action research was carried out that adopted the socio-critical paradigm, in the Lagunita Youth, Adult and Adult Education Lyceum, located in the Rómulo Gallegos municipality of the Cojedes state during the 2019-2020 school period, with the objective of applying strategies of sensitization of the personnel for the strengthening of the institutional educational process, based on a previous diagnosis that showed the apathy and lack of interest of the personnel to integrate into the activities of the institution. This experience was carried out in four investigative moments: initial reflection on the context; systematization and critical reflection; transformative proposal and its application; and assessment of achievements. The actions carried out in the application of the various awareness strategies contributed to creating and strengthening bonds of friendship among the staff, which resulted in a pleasant and respectful environment of coexistence among the members of the institution, as well as a favorable school climate for attention to the student and surrounding community, highlighting and strengthening the values of solidarity, justice and equity.

**Keywords:** Education, awareness, teachers, staff.

Recibido/Received	15-02-2023	Aprobado/Approved	26-03-2023	Publicado/Published	29-03-2023
-------------------	------------	-------------------	------------	---------------------	------------

## Introducción

La participación del personal en las instituciones educativas es un factor clave para el logro de los objetivos y metas que se plantean, así como para el desarrollo de una cultura organizacional que favorezca la integración, la comunicación, la confianza, la formación permanente y la calidad de la interacción (Anchundia, 2015). Esta participación se hace aún más relevante en el contexto de la modalidad de jóvenes y adultos, que ha experimentado un proceso de transformación curricular desde el año 2014, con la incorporación de cuatro componentes de formación: básico, participación e integración comunitaria, laboral e idioma, con el fin de formar ciudadanos y ciudadanas críticos, conscientes, participativos y productivos, en consonancia con los principios e ideales constitucionales (Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, 1999).

Sin embargo, en muchas instituciones educativas se observa una falta de compromiso e interés por parte del personal para involucrarse en las actividades que se realizan, tanto las propias del proceso educativo como las que buscan fortalecer el sentido de pertenencia, la identidad y la cohesión institucional; esta situación afecta negativamente el desempeño y la calidad del servicio educativo que se ofrece a los participantes, así como el clima organizacional y las relaciones interpersonales (Palomino-Esteban, 2020; Mendoza Silva, 2022).

Adicionalmente, cuando se desconocen o se ignoran los procesos cambiantes que se suscitan en la sociedad y en las instituciones educativas, se puede caer en el aislamiento, a veces por temor o por resistencia al cambio que se produce en el entorno; pero al incorporarse a participar de manera consciente al proceso educativo que se desarrolla y/o planifica en las instituciones para ser parte de ellas, se comienza a valorar la importancia de la institución y se estimula el sentido de pertenencia con la misma (Casado-Robles et al., 2022).

Ante esta problemática, se hace necesario implementar estrategias de sensibilización del personal que permitan generar cambios en sus actitudes, valores y comportamientos, a fin de motivarlos a participar activamente en las diversas actividades que se desarrollan en la institución, así como a asumir una actitud crítica y reflexiva frente a su rol como agentes educativos (Pérez Díaz et al., 2020). Estas estrategias deben estar orientadas a fomentar la toma de conciencia sobre la importancia de su labor, el reconocimiento de sus potencialidades, el respeto a la diversidad, la solidaridad, la cooperación y el compromiso social (Bazán Cortez, 2017; Guerrero Silvestre, 2017).

A continuación, se presenta una acción transformadora que se llevó a cabo en el Liceo de Educación de Jóvenes, Adultas y Adultos Lagunita, ubicado en el municipio Rómulo Gallegos del estado Cojedes durante el período lectivo 2019-2020, con el objetivo de aplicar estrategias de sensibilización del personal para el fortalecimiento del proceso educativo institucional, en base a un diagnóstico previo que evidenció la apatía y el desinterés del personal para integrarse en las actividades propias de la institución, especialmente en aquellas relacionadas con los componentes de formación de los participantes.

## Materiales y métodos

Se realizó una investigación de acción participativa que adoptó el paradigma sociocrítico, el cual, según Alvarado y García (2008, p.188), ofrece aportes para el cambio social desde el interior de las propias comunidades donde se ejecuta la investigación e introduce la autorreflexión crítica en los procesos del conocimiento, buscando la transformación de la estructura de las relaciones sociales, así como responder a determinados problemas generados por éstas, partiendo de la acción reflexión de los integrantes de la comunidad.

Esta experiencia se llevó a cabo en Liceo de Educación de Jóvenes, Adultas y Adultos Lagunita (LEJAL) en cuatro momentos investigativos, los tres primeros (Reflexión inicial sobre el contexto; sistematización y reflexión crítica; y propuesta transformadora y su aplicación) se realizaron en el primer período académico del año escolar 2019 - 2020, no obstante, la valoración de los logros se realizó en el segundo período, debido a las restricciones de aislamiento devenidas por la pandemia Covid-19.

El primer momento consistió en una reflexión inicial sobre el contexto en el que se desarrolla la investigación, con el fin de conocerlo y transformarlo. Se describió la institución educativa donde se lleva a cabo el proceso de sensibilización del personal, sus características, su población estudiantil y su personal docente y administrativo. Se identificaron los aspectos más susceptibles de mejora, como las relaciones interpersonales y la disposición del personal para integrarse en el logro del proceso educativo. Se planteó la necesidad de mejorar el clima escolar y la calidad de la educación, basándose en los principios de la educación de adultos. Se presentaron las interrogantes investigativas, el propósito general y las tareas de investigación que orientan el estudio. Se trató de un momento de análisis reflexivo a nivel colectivo sobre la realidad que se quiere transformar.

En el segundo momento (sistematización y reflexión crítica), se realizó un análisis e interpretación de los resultados del diagnóstico inicial, identificando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que presentaba el contexto institucional en relación con los referentes teóricos prácticos vinculados a la realidad para transformarla. Estos referentes fueron: proceso educativo, sensibilización, las relaciones interpersonales como parte del clima escolar, el trabajo en equipo y la integración del personal, clima escolar, modalidad de jóvenes, adultas y adultos, así como los referentes jurídicos vinculados a la realidad de la investigación. Estos referentes se desarrollaron en actividades formativas, que permitieron comprender la concepción teórica y jurídica que sirven de base fundamental para analizar el objeto de estudio. Se elaboró un informe preliminar con las principales conclusiones y recomendaciones para mejorar la situación problemática, el cual se socializó con el personal involucrado y se generó un espacio de diálogo y debate sobre las posibles soluciones y alternativas de acción.

En el tercer momento, (propuesta transformadora y su aplicación) se diseñaron y seleccionaron las estrategias de sensibilización del personal, basadas en los resultados del diagnóstico y en los principios del paradigma sociocrítico, lo que permitió elaborar un plan de acción que contempló los objetivos, las actividades, los recursos, los responsables y el cronograma. Seguidamente, se implementaron las estrategias de sensibilización del personal según el plan de acción establecido, valorando las acciones en las distintas etapas de su desarrollo, reflexionando sobre los resultados obtenidos y detectando nuevas situaciones que pueden ser atendidas en otro abordaje. Las experiencias y aprendizajes obtenidos fueron registrados en la bitácora de trabajo y se tomaron evidencias fotográficas.

Finalmente, desde un enfoque reflexivo, se evaluó el impacto de las estrategias de sensibilización del personal en el fortalecimiento del proceso educativo institucional.

## **Resultados**

### ***Contexto inicial***

El LEJAL, es una institución pública de educación formal que pertenece a la modalidad de educación de jóvenes y adultos, donde se ofrece el título de bachiller. Esta institución atiende a estudiantes desde los 15 años de edad, que tienen responsabilidades y prioridades sociales distintas a las de un estudiante del nivel de educación media. Estos participantes sienten la necesidad de formarse y toman la decisión de inscribirse en la institución sin contar con un representante; por ello, se les garantiza una educación de calidad, basada en los principios de la educación de adultos, tales como: la permanencia, diversidad, participación, pertinencia, flexibilidad, innovación, reconocimiento y voluntariedad.

En el momento de iniciar el proceso de transformación, el liceo tenía una matrícula de 59 estudiantes participantes. La mayor parte de esta población estudiantil es joven, entre 15 y 53 años, y muchos de ellos tienen hijos, especialmente las mujeres; también hay adultos jóvenes y algunos adultos mayores que realizan sus estudios como parte de una satisfacción personal.

En cuanto al personal que labora en la institución en el período en que se ejecuta el proceso de transformación que aquí se menciona, se cuenta con una directora, una coordinadora de evaluación. Al frente del componente básico estaban: 2 docentes del área de lengua, cultura y comunicación, 2 docentes del área de matemática, 2 docentes del área de memoria, territorio y ciudadanía, 2 docentes del área de ciencias naturales, además está una docente de idioma foráneo (inglés), 3 docentes que atendían el

componente laboral y 3 que eran responsables del desarrollo del componente de participación e integración comunitaria, así como 2 docentes se encuentran en proceso de jubilación. Adicionalmente, cuenta con 2 personas que ejercen funciones como administrativos y 4 obreros (de los cuales 2 tienen licencia sindical).

### **Análisis reflexivo**

Para efectos del abordaje de la realidad se realizó un análisis reflexivo a nivel colectivo sobre el contexto tomando en consideración los aspectos más susceptibles. En ese sentido se valoró la necesidad de mejorar las relaciones interpersonales y la disposición del personal para integrarse en el logro del proceso educativo de la institución, lo cual repercute en el clima escolar. Se considera que, al mejorar las relaciones personales y laborales, que son conductas concretas y de complejidad variable, se obtiene una gratificación social, una buena autoestima, un sentido de pertenencia con la institución y con su profesión y no menos importante estar a gusto en el lugar de trabajo.

Para dar respuesta a los problemas identificados se plantearon cuatro interrogantes investigativas, que suscitaron igual número de tareas de investigación:

- Caracterizar el estado de las relaciones interpersonales del personal que cohabita en el LEJAL que influyen en el proceso educativo.
- Determinar los referentes teóricos que sustentan las relaciones interpersonales para lograr un clima escolar saludable en el LEJAL que repercuten en el proceso educativo.
- Estructurar un plan de acción con diversas estrategias que coadyuven a mejorar las relaciones interpersonales en el LEJAL que propicie un clima escolar saludable y al proceso educativo de la institución.
- Valorar el proceso de sensibilización del personal que labora en el LEJAL que tribute a mejorar del clima escolar en pro del fortalecimiento del proceso educativo.

### **Propuesta transformadora y su aplicación**

Después de debatir sobre las posibles soluciones y alternativas de acción con los 20 participantes que constituían el personal activo, se establecieron categorías en función de las formas de pensar la realidad en su verdadera formación y constitución. Estas categorías fueron: trabajo personal, supervisión, trabajo en equipo y relaciones con los compañeros de trabajo, administración, comunicación, ambiente físico y cultural y sentido de pertenencia. Para abordar estas categorías desde la acción y la reflexión para la transformación de la realidad, se elaboró un plan de acción con el apoyo y compromiso de los participantes.

La primera actividad ejecutada consistió en un taller enfocado en la mejora de las relaciones interpersonales; en el compartir de saberes y experiencias se fomentaron excelentes comentarios en pro de mejorar el clima escolar, especialmente sobre cómo repercuten las relaciones del personal en la atención al estudiantado.

Adicionalmente, se acordó la proyección y análisis de material audiovisual, se seleccionó una película denominada Estrellas en la Tierra, pero debido a los frecuentes cortes eléctricos se vio imposibilitada la ejecución conjunta de la actividad. Motivado a esto, se acordó que cada participante la viera por su cuenta, lo cual no se logró en su totalidad; no obstante, se realizó el intercambio de impresiones en pequeños grupos donde se compartieron las impresiones, se extrajeron aspectos y valores que caracterizan a un docente inspirador, lo cual permitió reflexionar en la forma como se trata a nuestros estudiantes en la modalidad y se propuso la integración del colectivo institucional en la organización de una feria de arte para el personal y los estudiantes.

Posteriormente, se hizo la invitación a participar los días 21 y 22 de noviembre de 2019 en el congreso pedagógico del circuito, al que solo asistió el 50% del personal (8 docentes, 1 administrativo y 1 obrera); lo cual ratificó que el personal no solía hacer presencia a las actividades externas donde era convocado, pero a su vez permitió planificar proyectos integradores.

Uno de estos, fue la programación de un parrandón navideño amenizado por grupos musicales externos a la institución. En esa oportunidad, docentes, estudiantes y el personal en general celebraron juntos la llegada de la navidad, siendo una actividad marcada por la amistad y convivencia fraterna (Figura 1, izquierda).

**Figura 1.** *Actividades de sensibilización del personal en el Liceo de Educación de Jóvenes, Adultas y Adultos Lagunita, 2019-2020*



Además, se organizó la realización de reconocimientos al personal en el marco de la celebración del día del maestro. Esta actividad, inédita en la institución, tributó al proceso de sensibilización, dado que la selección de los reconocidos se hizo de forma mancomunada, mediante la socialización de las cualidades percibidas en cada compañero, lo cual contribuyó a mantener y elevar la motivación y satisfacción del personal, así como un ambiente laboral agradable.

También se organizó el compartir de una torta mensual de cumpleaños con la colaboración de todos los compañeros de la institución, a pesar de las dificultades con el costo de los ingredientes y la tenencia de gas para hornear, eso permitió reforzar el compañerismo y la solidaridad. Igualmente se organizó la preparación y compartir de una sopa colectiva, la cual fue coordinada por los docentes responsables del componente de participación e integración comunitaria, para ello se hizo las vinculaciones necesarias para realizarla en una casa de familia, previo a ello se informó lo que se necesitaba para que cada quien lo llevará al encuentro; con entusiasmo también se contó con la participación de estudiantes, fue muy grato el compartir (Figura 1, derecha).

### **Valoración de los logros**

La valoración de las actividades se llevó a cabo en abril de 2020, se disfrutó el recordar las experiencias vividas las cuales fomentaron mayor solidaridad, compañerismo y agrado al compartir con los compañeros de trabajo, lo que se ve reflejado en la demostración de aprecio incluso en momentos de dolor cuando fallece algún familiar de compañeros de trabajo.

Se consideró que las acciones realizadas en la aplicación de las diversas estrategias de sensibilización contribuyeron a crear y fortalecer vínculos de amistad entre el personal, lo que se tradujo en un ambiente de convivencia agradable y respetuoso entre los miembros de la institución, así como en un clima escolar propicio para la atención a la comunidad estudiantil y circundante, resaltando y fortaleciendo los valores de solidaridad, justicia y equidad, que deben prevalecer en el apoyo al esfuerzo de todas las personas que cohabitan en la institución, promoviendo el cambio de actitud en la valoración de las diferencias humanas y aceptando que existen modos distintos de ser dentro del contexto educativo, para que los compañeros de trabajo logren el máximo desarrollo de sus capacidades, ofreciendo la oportunidad de estar en un clima escolar favorable que repercuta a su vez en la consolidación de la transformación pedagógica, propiciando un bienestar y desarrollo socioafectivo del personal que impacta significativamente en su conducta, disposición y rendimiento de las distintas actividades escolares.

Evidentemente, la aplicación de las estrategias para la sensibilización del personal fue un gran aporte para las docentes con responsabilidades directivas, para los docentes de aula, para el personal administrativo y obrero, que también repercutió en el estudiantado que se está formando, siendo una oportunidad de ir más allá de la formación académica, ya que fueron actores partícipes de la nueva historia

que se comienza a contar y que se va construyendo desde otra concepción del liceo, se ve con otra mirada la modalidad y la formación que se recibe, lo cual se convierte sin duda alguna en uno de los propósitos que tuvo este proyecto y se abre camino a otros.

## Discusión

A nivel social, especialmente en el ámbito educativo, las buenas relaciones interpersonales tienen gran importancia ya que las acciones repercuten en otras personas, de ahí que se haga fácil o difícil vivir en armonía, en este sentido se puede afirmar que las buenas relaciones humanas se logran través de una comunicación empática, pero también dependen de la madurez que se posea como seres sociales, estos aspectos por supuesto facilitan la incorporación en las actividades que se llevan a cabo en la institución educativa. Lo antes señalado fue una de las premisas que se consideraron en la puesta en práctica de las acciones en el proceso de sensibilización, eso generó la toma de conciencia haciendo realidad el ser solidarios entre los compañeros de trabajo, tal como lo señala Barrera Gaviria (2012).

Los resultados obtenidos en la aplicación de las estrategias de sensibilización del personal para el fortalecimiento del proceso educativo institucional muestran que se logró un cambio positivo en el clima escolar y en las relaciones interpersonales en el Liceo de Educación de Jóvenes, Adultas y Adultos Lagunita. Se realizaron actividades integradoras, motivacionales y participativas que fomentaron la convivencia, la integración, el reconocimiento y el compromiso del personal con la institución y los estudiantes, las cuales contribuyeron a crear y fortalecer vínculos de amistad entre el personal, lo que se tradujo en un ambiente de convivencia agradable y respetuoso entre los miembros de la institución, así como en un clima escolar propicio para la atención a la comunidad estudiantil y circundante. Estos resultados son similares a los obtenidos por Beckett et al. (2015) quienes reportaron avances significativos en cinco dimensiones del bienestar docente luego de la implementación de una intervención social en la que participaron 31 educadores de un colegio de alta vulnerabilidad de Santiago de Chile.

Sin embargo, también se evidenciaron algunas limitaciones y dificultades que impidieron el logro pleno de los objetivos propuestos. Entre ellas se pueden mencionar: los frecuentes cortes eléctricos que impidieron la ejecución conjunta de la actividad de proyección y análisis de material audiovisual; la falta de participación del 50% del personal en el congreso pedagógico del circuito; las dificultades con el costo de los ingredientes y la tenencia de gas para hornear; y la imposibilidad de realizar algunas actividades por la pandemia Covid-19. Estas situaciones evidencian que aún persisten factores externos e internos que afectan la motivación, la disposición y el interés del personal para integrarse en las actividades propias de la institución, especialmente en aquellas relacionadas con los componentes de formación de los participantes. Por lo tanto, se considera necesario continuar con el proceso de sensibilización del personal, buscando nuevas estrategias que se adapten a las condiciones y necesidades del contexto. Se recomienda mantener un espacio permanente de diálogo y reflexión crítica sobre la realidad que se quiere transformar, así como promover la participación activa y consciente del personal en el diseño, ejecución y evaluación de las acciones. Se sugiere también fortalecer los valores de solidaridad, justicia y equidad, que deben prevalecer en el apoyo al esfuerzo de todas las personas que cohabitan en la institución, promoviendo el cambio de actitud en la valoración de las diferencias humanas y aceptando que existen modos distintos de ser dentro del contexto educativo, como lo afirma Jornet Meliá (2012). Se espera que estas acciones contribuyan a consolidar la transformación pedagógica y social que se busca con esta investigación de acción participativa.

Llama la atención que al valorar las acciones se mostró interés en que se lleve a cabo procesos de formación donde los profesores con mayor experiencia dirijan los encuentros, lo cual es consistente con los hallazgos obtenidos por Prado (2021); de esta valoración resalta que todos debemos internalizar la transformación que se está dando en la modalidad de educación de jóvenes y adultos porque es parte del proceso. En este sentido, se puede afirmar que hemos aprendido de la experiencia vivida, de la organización participante, asumiendo responsabilidades en beneficio del colectivo, lo que influyó en la

obtención de resultados positivos con respecto al reconocimiento tanto en la entrega de un certificado físico como el de la experiencia dialógica en el reconocimiento del otro, como ser social.

También se valoró como relevante el brindar información en el momento oportuno y de forma correcta, lo que de acuerdo a Lagoa García (2022), orienta el inicio de un proceso de concienciación, con mensajes positivos y a la vez sinceros, porque en la construcción de una conciencia colectiva, se requiere un compromiso cotidiano de cada compañero de trabajo indistintamente del rol que le corresponde asumir en el liceo. Por lo tanto, hay que encontrar la forma de transmitir no solo la necesidad de cambio, sino los beneficios que esto nos aporta en nuestra vida diaria; de esa manera seremos proactivos, se nos mueva a tomar parte activa y protagónica en los procesos que nos gustaría lograr en nuestro ambiente laboral, pasar de espectadores a actores de la función, convirtiéndonos en sujetos activos partícipes de la transformación.

Lo más significativo que se obtuvo en la aplicación de estrategias en el proceso de sensibilización es que es muy importante gozar de opciones incluso atreverse a proponerlas en práctica a la hora de promover el paso a la acción a través de la concienciación y sensibilización sobre las diversas problemáticas a las que nos enfrentamos, donde el apoyo mutuo promueve la creación de redes de colaboración, el compartir y celebrar los pequeños cambios, eso es vital en las transiciones futuras que vendrán de la mano con nuestra acción participante, eso a su vez generará vínculos comunitarios, tal como lo señala Azorín Abellan y Muijs (2018).

En ese proceso debemos estar abiertos a trabajar incluyendo la diversidad, adoptando metodologías participativas e inclusivas que promuevan la inteligencia colectiva, haciendo uso de la creatividad, sin tener miedo a equivocarnos. Para lograr esto es necesario trabajar estilos de liderazgo democrático y participativos (Muñoz Murillo, 2016), siendo aquí muy importante la actitud del docente con funciones directivas, donde se fomenta el trabajo en equipo con una comunicación efectiva que llegue a todos los niveles, que no solo sean extrínsecos, sino que contribuyan a elevar la autoestima del personal, así como un clima escolar facilitador de procesos de mejora continua.

Por último, es resaltante expresar que la ejecución de esta propuesta constituyó un paso imprescindible en la conformación de una comunidad educativa más humana, que genera vitalidad, donde las personas pueden descubrir un espacio de autorrealización que tributa, no solo a su bienestar personal y colectivo, sino al cumplimiento de los objetivos y metas institucionales.

## Agradecimientos

Se agradece la disposición del personal docente, administrativo y obrero que labora en el Liceo Lagunita, en especial a la directora por permitir su realización, así como a los estudiantes que se involucraron en la realización de las actividades.

## Conflicto de intereses

No se reporta conflicto de intereses.

## Referencias

- Alvarado, A., & García, M. (2008). Características más relevantes del paradigma socio-crítico: su aplicación en investigaciones de educación ambiental y de enseñanza de las ciencias realizadas en el Doctorado de Educación del Instituto Pedagógico de Caracas Sapiens. *Revista Universitaria de Investigación*, 9(2), 187-202. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=41011837011>
- Anchundia, G. (2015). *El clima escolar y su influencia en el proceso enseñanza –aprendizaje del Bachillerato del Colegio Nacional Manta de Manta, 2010-2011* [Tesis de Maestría, Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador]. <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6352/1/T2698-MGE-Anchundia-El%20clima.pdf>

- Azorín Abellan, C., & Muijs, D. (2018). Redes de colaboración en educación. Evidencias recogidas en escuelas de Southampton. *Profesorado, Revista De Currículum Y Formación Del Profesorado*, 22(2), 7–27. <https://doi.org/10.30827/profesorado.v22i2.7845>
- Barrera Gaviria, A. E. (2012). El proceso de sensibilización como metodología para la aceptación y reconocimiento del ser. *Revista Senderos Pedagógicos*, 3(3), 59-70. <https://doi.org/10.53995/rsp.v3i3.2>
- Bazán Cortez, D. M. (2017). *Influencia de un plan de sensibilización sobre el clima organizacional en docentes de una institución educativa en proceso de autoevaluación* [Tesis de Maestría, Universidad Marcelino Champagnat]. <https://hdl.handle.net/20.500.14231/281>
- Beckett, E., von Schultendorff, A., & Zubiri, F. (2015). Diseño e implementación de una intervención educativa para elevar el bienestar docente basado en las evidencias de la psicología positiva y las neurociencias. *Pensamiento Educativo, Revista de Investigación Latinoamericana (PEL)*, 52(2), 151-171. <https://doi.org/10.7764/PEL.52.2.2015.9>
- Casado-Robles, C., Mayorga-Vega, D., Guijarro-Romero, S., & Viciano, J. (2022). Efecto de una unidad didáctica de educación deportiva en Educación Física sobre las relaciones sociales y los índices sociométricos cuantitativos: un ensayo controlado y aleatorizado por grupos. *Revista de Psicodidáctica*, 27(1), 66-75. <https://doi.org/10.1016/j.psicod.2021.09.002>
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 5453 (Extraordinario) marzo 24, 2000.
- Guerrero Silvestre, F. R. (2017). *El trabajo en equipo y su incidencia en la motivación de los docentes de la IE N° 86157 - "César Vallejo" - Huarmey - 2015* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Santiago Auntúnez de Mayolo]. <http://repositorio.unasam.edu.pe/handle/UNASAM/1675>
- Jornet Meliá, J. M. (2012). Dimensiones docentes y cohesión social: reflexiones desde la evaluación. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa (RIEE)*, 5(1e), 349-362. <http://hdl.handle.net/10550/43770>
- Lagoa García, L. (2022). *De desafíos a oportunidades en la convivencia y participación: estudio cualitativo en liceos públicos de tres departamentos de Uruguay* [Tesis de Maestría, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales]. <https://hdl.handle.net/20.500.12381/3160>
- Mendoza Silva, Y. R. (2022). *Marco del buen desempeño y satisfacción laboral en docentes de la IE 10004 "Campodónico" Chiclayo 2021* [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/88732>
- Muñoz Murillo, P. J. (2016). El liderazgo escolar como instrumento para fomentar la democracia participativa. *Dominio de las Ciencias*, 2(1), 17-29. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5761533>
- Palomino-Esteban, H. E. (2020). Clima organizacional y desempeño docente en instituciones educativas de la Unidad Gestión Educativa Local, Huánuco-2017. *Gaceta Científica*, 6(1), 7-16. <https://doi.org/10.46794/gacien.6.1.718>
- Pérez-Díaz, J., Macea-González, K., & Montes-Miranda, A. (2020). El papel de la pedagogía crítica, el enfoque reflexivo y la andragogía en la transformación de las prácticas pedagógicas. *Revista Hojas y Hablas*, (19), 122-138. <https://doi.org/10.29151/hojasyhablas.n19a7>
- Prado, J. F. (2021). La educación de adultos: un acercamiento desde el aprendizaje transformacional. *Revista Conrado*, 17(78), 140-144. <https://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado/article/view/1655>