



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 Nº 19 JUNIO DE 2009

## “LA IMPORTANCIA DE LA PERSONALIDAD Y LA EFICACIA DEL PROFESORADO EN LA ENSEÑANZA”

AUTORÍA <b>ANTONIO JOSÉ HEREDIA SOTO</b>
TEMÁTICA <b>CUALIDADES Y CARACTERÍSTICAS DEL PROFESORADO</b>
ETAPA <b>EDUCACIÓN SECUNDARIA OBLIGATORIA Y BACHILLERATO</b>

### Resumen

El profesorado es la figura central en el proceso de enseñanza-aprendizaje, y desempeña un papel sumamente importante en el día a día de su labor educativa, siendo capaz de impulsar el cambio, tanto de las conductas y actitudes, como de los conocimientos y habilidades de sus alumnos y alumnas.

Por consiguiente, el presente artículo trata fundamentalmente sobre algunos factores que influyen e intervienen en la calidad de la enseñanza, tales como los rasgos principales de la personalidad y la eficacia de los profesores y profesoras, en dicho proceso de enseñanza-aprendizaje.

### Palabras clave

- Expresividad
- Valores
- Actitudes
- Estrés
- Ansiedad
- Depresión
- Estilos
- Autoridad
- Eficacia
- Retroalimentación
- “Feedback”
- Autoestima
- Motivación
- Disciplina
- Psicopedagógica



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 N° 19 JUNIO DE 2009

## 1. LA PERSONALIDAD DEL PROFESORADO

La personalidad se puede definir como un conjunto de características o patrones que definen a una persona, es decir, los pensamientos, sentimientos, actitudes, hábitos y la conducta de cada individuo, que de manera particular hacen que las personas sean diferentes unas de otras.

Entre los diversos temas que predominan al hablar sobre los rasgos o características de la personalidad del profesorado, atenderemos a los siguientes:

- Capacidad de comunicación y transmisión.
- Técnicas y estilos de enseñanza.
- Valores y actitudes.
- Valoración de su autoestima.
- Estrés, depresión y ansiedad.

### 1.1. Capacidad de comunicación y expresividad

Algunas expresiones como: “entusiasmo”, “carisma” y “amabilidad” frente a los educandos se ven reflejadas en rasgos de conducta como la frecuencia y tipo de contactos oculares, el tono de voz, la posición corporal, etc.

Parece ser que la elocuencia o expresividad del docente, está relacionada directamente con el rendimiento académico de los alumnos y alumnas y con la valoración que éstos hacen de él. Según se desprende de un estudio, aquel profesorado que muestra más efusividad y viveza en el aula, reciben puntuaciones más altas por parte de sus educandos, independientemente de la asignatura o materia que impartan.

Asimismo, podemos hablar del carácter dinámico y pragmático, vehemencia, cordialidad, movimiento físico y cambios en el tono de voz, así como del humor y amabilidad como características destacadas de la expresividad del docente.

### 1.2. Estilos y estrategias de enseñanza

Cada profesor o profesora adopta una técnica o estilo de enseñanza aprendida de otros profesores que le hayan instruido anteriormente, o bien utiliza un estilo propio, de aquí ese famoso refrán que dice: “cada maestrillo con su librillo”. Cabe destacar, que no necesariamente el estilo de aprendizaje que haya vivido el docente sea su estilo de enseñar.

Existen diversas técnicas y estilos de enseñanza, entre ellos el estilo directo, en el que el profesor o profesora se impone y dirige la acción del alumnado, y el estilo indirecto, que es más comprensible, solicita opiniones y acepta las opiniones, además de darle participación al estudiante.



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 Nº 19 JUNIO DE 2009

Las técnicas más recomendadas toman en consideración algunos elementos los cuales forman parte del estilo de enseñanza de una persona. Entre ellos podemos destacar: la planificación instruccional, los métodos de enseñanza, la agrupación de los estudiantes para el aprendizaje, el diseño del espacio del aula, el ambiente, las características de la enseñanza, etc.

Las estrategias de enseñanza y los estilos de aprendizaje van de la mano ya que esto implica que el educador seleccione las estrategias de acuerdo a los estilos de aprendizaje de sus estudiantes previamente identificados. Por lo general se espera que el estudiante adapte su estilo de aprendizaje a las estrategias del maestro, y cuando que a muchos se le hace difícil dicha adaptación, aquellos que logran hacerlo son los que por lo general obtiene mayor éxito.

Es preciso reseñar, que en la mayoría de las ocasiones el docente, tiene que lidiar con una serie de problemas a la hora de enseñar ya que por ejemplo cuando llega por primera vez a un centro educativo, le envían directamente al aula sin explicarle absolutamente nada, situación que le inducirá a emplear sus propios métodos o estilos, sin saber que pueda ser o no correctos.

A continuación se cita de forma resumida, las características más importantes de los diferentes estilos de enseñanza que el profesorado puede adoptar, según Lewin y Lippit (1938):

- **Estilo autoritario:**

Toma por sí mismo todas las decisiones y determina los métodos y pasos de la tarea uno a uno. Los “pros” de este estilo es el alto rendimiento de los educandos, y los “contra” es que, el comportamiento de los mismos sea de sumisión y de dependencia.

- **Estilo democrático:**

Somete cualquier análisis a la aprobación y discusión de todo el grupo y luego le asiste y le estimula. El trabajo que se hace aquí es levemente inferior al de estilo arbitrario, no obstante existe mayor originalidad y participación crítica por parte del alumnado.

- **Estilo Laissez-Faire:**

En este caso el profesor, propone vías y procedimientos, entrega varios materiales que les permitan al grupo ejecutar la tarea propuesta, y además se ofrece a dar más explicaciones si se lo piden, desinteresándose por tanto de lo que el grupo piensa y decide.

Esta situación provoca que los educandos realicen menos esfuerzo y trabajo para desarrollar una tarea, y que sean más frecuentes las conversaciones de tipo lúdico, implicando por tanto una enseñanza de peor calidad.



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 Nº 19 JUNIO DE 2009

### 1.3. Valoración de su autoestima

Se puede confirmar que el profesorado que ejercen su labor docente en cursos inferiores o aulas de necesidades educativas especiales, tienen una valoración más baja de sí mismos que los que ejercen en cursos superiores.

Otro aspecto que repercute negativamente sobre la valoración de un profesor o profesora, es el elevado número de alumnos y alumnas al que tiene que enfrentarse el día a día, así como al alto nivel de conocimientos que se le exige (no sólo nos referimos al dominio de su propia materia, sino también a los conocimientos de otras áreas o materias, culturales, etc.).

Aunque hasta el momento no hay una clara relación causa-efecto, si que se puede verificar una clara relación entre una acción eficaz del educador y la autoestima del mismo.

### 1.4. Valores y actitudes

Los valores los podemos definir como las referencias, cualidades y virtudes fundamentales profundamente arraigadas de las que se derivan las creencias, ideas, pensamientos y actitudes que desembocan en las emociones que determinan la conducta de las personas. Asimismo, se han observado una estrecha relación entre los valores del profesorado y sus actitudes profesionales

Si los docentes dedicaran un mínimo tiempo en examinar cuáles son sus valores, obtendrían mayores beneficios de los mismos para emplearlos en su profesión, como puede ser por ejemplo elegir una técnica metodológica en el proceso de enseñanza-aprendizaje, más ajustada a dichos valores.

Por otro lado, debemos tener muy presente que estos valores no son factores invulnerables durante la vida, pues existen diferentes formas de aprendizaje relacionados con la adquisición de nuevas características personales, como pueden ser la observación en la forma de actuar o intervenir, que otras personas han desarrollado, tanto positivamente como negativamente, o bien, mediante el aprendizaje a partir de la experiencia de otros u otras. En éste último caso, nos encontramos con la dificultad de ser capaces de seleccionar lo mejor y lo peor de las diferentes formas, estilos y costumbres que poseen otras personas, sin caer en la cuenta de que éstas puedan ser negativas.

### 1.5. Estrés, depresión y ansiedad

Actualmente, se han extendido notablemente los problemas de estrés, ansiedad y depresión en el profesorado que se traduce en bajas laborales frecuentes. Aunque este colectivo lo constituye un grupo muy heterogéneo, tiene una particularidad común que es el trato con personas.

Aun sabiendo que la relación con el alumnado es uno de los aspectos potencialmente más gratificantes, lo cierto es que en un buen porcentaje de casos, esta comunicación está presidida por la tensión, ya sean por falta de disciplina entre los estudiantes, o porque el docente carece de habilidades sociales, etc.



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 Nº 19 JUNIO DE 2009

Otros de los aspectos, que desarrolla el profesorado en su actividad educativa, es que está saturada de responsabilidades. Es frecuente que los docentes se mantengan en continua vigilancia durante varias horas al día y que asuma funciones policiales y parentales que le abocan al agotamiento profesional y personal. Estas sobrecargas de tareas unidas a las frustraciones, insatisfacciones y apática relación con otros miembros de la comunidad educativa (colegas, alumnado, padres y madres), pueden desencadenar en los profesores y profesoras alteraciones como: fatiga, desgaste físico, y psicológico, descenso en la concentración y del rendimiento, insomnio, trastornos digestivos, etc., las cuales pueden desembocar en estrés, ansiedad o depresión.

Por otro lado es preciso reseñar, que algunos profesores que sufren estrés, depresión o ansiedad, pueden ignorar su problema, incluso puede ocurrir que una exploración médica centrada solamente en el plano corporal del docente, no descubra la verdadera dolencia.

Algunas de las fuentes y causas más comunes del malestar docente, que puede conllevar a una situación de estrés, depresión o ansiedad son:

- **Mantenimiento de la disciplina y el orden en el aula.**

Hay casos en los que debido a las conductas antisociales de algunos alumnos o alumnas, la situación se vuelve insostenible y algunos profesores o profesoras que son objeto de continuos desafíos, amenazas e incluso algunas agresiones, temen ir al centro

- **Formación psicopedagógica insuficiente.**
- **Escasos materiales y recursos didácticos para llevar a cabo la práctica docente.**
- **Falta de entendimiento con otros miembros de la comunidad educativa.**
- **Ser aceptados y caer bien al alumnado.**
- **Pérdida o falta de autoridad en la profesión.**

De un tiempo atrás hasta ahora, la “imagen del profesor” se ha ido devaluando. Las relaciones entre padres y profesores, se han debilitado, hasta el punto en que a veces parecen que están enfrentados. Posiblemente se ha depositado demasiadas expectativas, olvidándonos de ciertas responsabilidades de educar a nuestros hijos e hijas, y culpando sólo y exclusivamente al profesorado del fracaso educativo.

- **Tener suficiente dominio de la asignatura o materia que imparte.**
- **Centros de trabajo lejanos a su domicilio.**

Esto implica el tener que realizar una cantidad considerable de kilómetros el día a día o incluso vivir fuera de sus hogares, repercutiendo directamente y rompiendo sus esquemas familiares.

- **Contratos precarios de algunos docentes, careciendo de estabilidad laboral, etc.**

Por tanto, como hemos podido observar el educador a lo largo de su carrera profesional se encuentra con diversas dificultades emocionales, lo que le hará sentir ansiedad o estrés que influirá



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 N° 19 JUNIO DE 2009

negativamente en su eficacia y motivación. Según se ha demostrado, aquellos estudiantes que poseen profesores o profesoras con altos niveles de ansiedad, estrés o depresión, se caracterizan por tener peores resultados en las calificaciones y por un menor rendimiento académico.

Algunas pautas preventivas del malestar docente pueden ser:

- Programar y aprovechar los periodos vacacionales, para salir del circuito de tensión y reincorporarse de nuevo al trabajo con fuerzas renovadas.
- Tener una dieta equilibrada, la actividad física, la relajación muscular, actitud mental positiva, etc.
- Intercambiar experiencias y opiniones con los colegas, ya que la comunicación y las relaciones personales neutralizan los aspectos negativos del trabajo.
- Evitar el aislamiento, debido a que este aislamiento, no hace sino acrecentar los problemas.

## 2. CARGOS Y FUNCIONES DEL PROFESORADO

Se pueden proponer como cargos o funciones del profesor en clase, tipos de actuaciones como:

- Motivar y orientar al alumnado.
- Programar y evaluar el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Liderar actividades, tanto individuales como en grupo.
- Mantener el orden y asegurar una cierta disciplina.
- Procurar la conservación y limpieza del aula.
- Tomar decisiones coherentes con las circunstancias o situaciones.
- Resolver posibles conflictos que puedan ocasionarse en el aula, etc.

El docente ejerce una serie de funciones dentro de su rol de educador, tanto dentro como fuera del aula, pero debemos decir que dichas funciones dependerán en gran medida del nivel educativo en el que se encuentre, siendo más adecuadas las funciones de vigilancia y control en la enseñanza primaria y secundaria y las de investigador y moderador en la universidad.

Uno de los problemas que con más frecuencia se presenta en la función del profesorado, es el de la imposibilidad de cumplir con las expectativas del papel docente por deficiencias de las condiciones en que dicha función debe desempeñarse. Eso produce cierta ansiedad, reduce la satisfacción de trabajo e impide un desarrollo eficaz del mismo.

Asimismo, la conducta en las tomas de decisiones, la cual es aprendida y llega a ser un aspecto de especial relevancia del estilo personal de cada educador, también juegan un papel importante en lo que a las funciones del docente se refiere.



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 Nº 19 JUNIO DE 2009

### 3. FORMAS DE ACTUAR Y DECISIONES DEL PROFESORADO

No debemos olvidar que el profesor es la figura central del proceso de enseñanza-aprendizaje, y que por tanto tendrá un potente efecto sobre la futura conducta y actitud del alumnado, como se ha hecho mención en páginas anteriores. Por ello, la toma de decisiones del profesorado, es un factor muy importante, ya que éste deberá comprender e interpretar las circunstancias que rodean los hechos acaecidos, para elegir la decisión más adecuada y coherente con lo ocurrido.

Hay tendencias que afectan directamente a la forma de actuar como docente. Uno de los pensamientos más importantes son los que ayudan al docente a entender y explicar cómo se comportan y cómo son sus alumnos, sin olvidar obviamente otros pensamientos referidos a la enseñanza y los medios que se deben de poner en juego para que el alumnado lleven a cabo un determinado aprendizaje.

Otros de los aspectos más importante y estrechamente vinculado con el pensamiento de los profesores o profesoras, es la toma de decisiones durante el proceso de enseñanza-aprendizaje, entendiéndose por decisión la elección deliberada de disposiciones y medidas para realizar una actividad o acción determinada.

En realidad, todo acto de enseñanza es el resultado de una forma de decisión, de aquí que se pueda argumentar que la principal facultad o técnica del docente es su capacidad para tomar decisiones sobre la marcha y funcionamiento de la clase.

De esta manera, para que el proceso de toma de decisiones se estime como tal, se necesita dos aspectos fundamentales; la existencia de diferentes opciones o alternativas entre las que elegir y que exista una conducta en la que se manifieste abiertamente la decisión tomada.

### 4. LA EFICACIA DEL DOCENTE

La eficacia en el proceso de enseñanza es efecto directo de las características físicas y psicológicas de la personalidad del profesor.

Actualmente se considera que la eficacia del docente es una variable claramente interactiva, entendiéndose como profesor eficaz aquel cuyo efecto se reconoce sobre sus alumnos y alumnas. Podríamos decir que las cualidades y características de un profesor o profesora eficaz serían las siguientes:

- **Tener seguridad y confianza en sí mismo:**

Hay que ser capaz de intervenir y actuar ante cualquier tipo de conflicto o situación, mostrando seguridad en sí mismo y coraje, sin tratar de ocultarse detrás del estatus profesional.

- **Ser cercano a los alumnos y alumnas:**

Nos referimos a la capacidad de experimentar cierta empatía con el alumnado sin perder su propia identidad, es decir, manteniendo conscientemente las diferencias entre él mismo y el alumnado.



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 N° 19 JUNIO DE 2009

- **Mantener una actitud positiva y una mente abierta:**

Es importante tener una actitud positiva, ya que va unida a la aceptación y el aprecio del profesorado hacia el alumnado, y trata de ser una persona flexible y adaptable a cualquier circunstancia o situación.

- **Objetividad:**

Proceder con un cierto grado de imparcialidad y moderación, mirando desde una posición neutral lo que está ocurriendo en el proceso educacional.

- **Claridad expositiva y comunicativa:**

Un buen educador, tiene que tener la facultad suficiente para transmitir y expresar de manera bien clara y ordenada cualquier idea, situación, tarea o proceso del contexto educacional. Para ello tendremos en cuenta las siguientes pautas:

- Orientar y preparar a los estudiantes sobre los contenidos que se van a presentar.
- Explicar las ideas despacio o a un ritmo adecuado según la materia y tipo del alumnado, para que éste pueda reflexionar sobre las mismas.
- Utilizar materiales y recursos didácticos variados que hagan las explicaciones más claras y en su caso, hacer demostraciones.
- Dar explicaciones que los educandos comprendan, es decir haciendo uso de un vocabulario adecuado para ellos o del nivel académico correspondiente.
- Incidir más en los puntos más difíciles o importantes del tema y repetir las explicaciones en caso de que el estudiante no las comprendiese.
- Posibilitar prácticas al estudiante, relacionadas con el tema.
- Cuando se les mande una determinada tarea o actividad, explicar claramente lo que tienen que realizar y en su caso, cómo hay que hacerlo.
- Autoevaluarse preguntándole a los estudiantes si saben qué hacer y cómo hacerlo.
- Tomarse tiempo para las explicaciones, respondiendo y resolviendo las posibles dudas que les vayan surgiendo al alumnado.

- **Evitar la directriz excesiva:**

El educador ha de intentar no influir en la vida y comportamiento de los alumnos y alumnas si no es necesario, fomentando de este modo la creatividad e iniciativa de los mismos.

- **Conocimiento de métodos y teorías para la enseñanza:**

Es de vital importancia, que los docentes tengan un buen conocimiento sobre los diferentes métodos y teorías de enseñanza, ya que les permiten poder adaptarse a cualquier situación educativa.



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 N° 19 JUNIO DE 2009

- **Dominio de la materia que imparte:**

Es primordial y fundamental que el profesor o profesora domine los contenidos de la materia que enseña, al mismo tiempo que entienda lo que explica, adaptándolo al nivel y capacidades de los alumnos y alumnas que forman el grupo.

Esta importancia del conocimiento de la materia, es mayor dependiendo del nivel educativo en el que se encuentre, siendo este elemento mucho más importante en secundaria que en primaria.

## 5. MODELO DE EDUCACIÓN EFICAZ

Como modelo ejemplificado de una educación o instrucción eficaz, podemos presentar el modelo de Rosenshine (1986), en el que se puede considerar los siguientes elementos fundamentales referidos a la conducta de los profesores y profesoras:

- a) **La presentación:**

Se dedica mucho más tiempo en la exposición de material, siendo el aspecto más importante de dicha exposición la claridad.

- b) **La revisión:**

Se debe revisar y comprobar el trabajo del día anterior y en caso de ser necesario, repasar o volver a explicar los conceptos que no hayan quedado claros.

- c) **La práctica guiada:**

Se trata de guiar y orientar a los alumnos y alumnas hacia el camino adecuado con el fin de alcanzar los objetivos marcados, a la vez que se va comprobando la comprensión por parte del estudiante (*feedback*) y corrigiendo los errores que se detecten en el proceso.

- d) **La retroalimentación (feedback) y las correcciones:**

Cuando el alumnado experimenta que las respuestas son correctas y rápidas conviene hacer una nueva pregunta a fin de mantener el momento de la práctica, pero cuando dichas respuestas son correctas pero dudosas es conveniente hacer breves enunciados de feedback aprobatorio.

*(Feedback: capacidad que tiene un emisor para recoger reacciones de los receptores y modificar su mensaje, de acuerdo con lo recogido, es decir se produce una retroalimentación) .*

De la misma manera, cuando las reacciones manifestadas no sean las esperadas o erróneas, debido a un descuido, es conveniente que se corrijan. Asimismo, si el error ha sido producido por falta de conocimientos o recursos didácticos, se le facilitará al estudiante la ayuda y elementos necesarios para guiarle y conducirlo a la respuesta correcta, o en su caso volver a reenseñar.



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 N° 19 JUNIO DE 2009

## 6. CUALIDADES Y CARACTERÍSTICAS DE UN BUEN PROFESOR

Un buen profesor se caracteriza y se mide por la experiencia docente, es decir, por el número de años que lleva desempeñando su labor educativa. Cabe destacar, que la edad no es un criterio válido para determinar si éste es experto o no, ya que depende más bien del tiempo de experiencia en la profesión.

Según Berliner, entre las cualidades y características más importantes que definen a un profesor experto son las siguientes:

- Tienen a deducir una cosa a partir de otra, es decir a sacar conclusiones de diferentes situaciones y objetos, en lugar de enseñar desde un punto de vista literal, tal como se muestran en los libros de textos, sin más.
- Poseen categoría y niveles de conocimientos mucho más elevados de los problemas que tienen que resolver, es decir, están preparados para problemas mucho más complejos.
- Es muy sensible para percibir lo que ocurre en sus clases y en determinadas situaciones, y lo utiliza para comprender, interpretar y evaluar.
- Realizan una buena utilización y planificación del tiempo.
- Tiene un alto grado de percepción e Intuición para determinar el tipo de alumnado con el que va a tratar y a los que va a enseñar, debido a sus experiencias instruccionales con numerosos alumnos y alumnas.
- Establece unas normas y reglas al comienzo del curso, sobre cómo debe ser y funcionar las cosas en sus clases.
- El profesor experto, se muestra muy encaminado hacia la realización de tareas, el trabajo en clase y las actividades que se desarrollarán durante el proceso de enseñanza-aprendizaje, con las que permitirán alcanzar los objetivos fijados.

Por ello, estas habilidades o cualidades, son las que deberían tener en cuenta el profesorado novel y enseñarse en los programas o cursos de perfeccionamiento y orientación.

## 7. ESTADO DE ÁNIMO Y MOTIVACIÓN: DOS FACTORES FUNDAMENTALES EN LA ENSEÑANZA

Cuando hablamos de motivación, nos referimos a una acción orientada a ejercerla con buen ánimo y diligencia, por ello dicha motivación en un profesor o profesora, juega un papel fundamental en su labor docente, ya que ésta conduce a una serie de factores positivos y productivos para sus alumnos y alumnas, y además influye de forma positiva y satisfactoria a sus estados emocionales.

Si un docente está motivado y a gusto con lo que hace, su estado de ánimo será positivo e inducirá a que se exija más a sí mismo cuando las circunstancias y situaciones así lo requieran, a la vez que es capaz de encontrar en ese esfuerzo alegría, felicidad, etc.



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 N° 19 JUNIO DE 2009

Tanto la motivación como la desmotivación se transmiten. Así pues, un docente desmotivado fomenta su descrédito como profesional, sin conseguir el estado de aprendizaje que se desean, a la vez que puede generar actitudes en sus alumnos y alumnas similares e incluso peores. Estas situaciones provocan una tensión que le afectará emocionalmente y de forma negativa en su trabajo del día a día.

Por todo ello, para que el docente pueda conseguir un cierto estado de motivación, creo que es de vital importancia seguir los consejos y estilos explicitados en los epígrafes anteriores, lo cual ayudará, además de conseguir mayor efectividad en su la labor educativa y aumentar su autoestima y autoconcepto, a una serie de resultados productivos y efectos positivos sobre sus alumnos y alumnas.

## 8. BIBLIOGRAFÍA

- 📖 Marcelo, C. (1987). *El pensamiento del profesor*. Barcelona, CEAC
- 📖 Esteve, José Manuel. (1998). *El malestar docente*. Barcelona: Paidós Ibérica
- 📖 VV.AA. (1998). *Psicología de la educación y del desarrollo*. Madrid: Pirámide.
- 📖 Coll, Cesar. (1999). *Psicología de la instrucción: La enseñanza y el aprendizaje en la educación secundaria*. Barcelona: Horsory, S.L.
- 📖 Beltrán, B y Genovard, C. (1996). *Psicología de la instrucción: Variables y procesos básicos*. Madrid: Síntesis.
- 📖 Servat Pobrete, Berta. (2005). *Participación, comunicación y motivación del profesorado*. Madrid: Magisterio del río de la plata.
- 📖 Davis, Gary A., Thomas, Margaret. (1992). *Escuelas eficaces y profesores eficientes*. Madrid: La muralla S.A.

### Autoría

---

- Antonio José Heredia Soto
- IES Reyes Católicos de Vélez-Málaga (Málaga)
- E-mail: [antheso@gmail.com](mailto:antheso@gmail.com)