



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 N° – MES DE 2008

“AUTORIDAD Y DOCENCIA EN LA EDUCACIÓN SECUNDARIA”

AUTORÍA M ^a del CARMEN RUIZ CÓRDOBA
TEMÁTICA EJ. COEDUCACIÓN ,NNTT
ETAPA EI, EP, ESO...

Resumen

Este artículo comienza con una introducción donde se justifica por qué ha sido escrito, después se tratan las características del docente, a continuación se analiza la figura del docente o de la docente como un ejemplo para la sociedad, y también el binomio educación-autoridad. Para finalizar, se estudia la renovación continua que debe haber en las aulas y los problemas que ello conlleva.

Palabras clave

Docente, autoridad, diálogo, responsabilidad, motivación, renovación, educación,...

INTRODUCCIÓN.

Nos hemos decidido a escribir debido al gran debate que hay en todos los foros educativos, y en general en la sociedad debido a la medida que se ha tomado en algunas Comunidades Autónomas, como Madrid, de elevar a autoridad a los docentes, para protegerlos de la carencia de autoridad que parece que existe actualmente. A nuestro entender esta medida lo único que consigue es tapar el sol con dedo, es decir, poner un parche al gran problema. Este es un problema más profundo y que no se va a solucionar de un día para otro. Hay que sumergirse en encontrar respuestas en el modo de vida que llevamos, que los padres y madres salen de sus casas a las 8 de la mañana y llegan 12 horas más tarde, sin ganas, de tener problemas con sus hijos ni de escuchar reproches y llantos, porque al niño se le ha dicho que “no”. Por eso hoy en día casi toda la responsabilidad de educar a los alumnos y alumnas es de los profesores y profesoras, y ellos no pueden suplir la figura de los padres y madres, algo que en muchos casos es reclamado por la sociedad.

Además para ser docente hay que tener unas características especiales ya que cada día hay que estar dispuesto a darlo todo, a formar personas, a motivarlas para que se adentren en la aventura del saber, a adaptarse a las necesidades del entorno y de cada uno de los y las alumnas. A continuación vamos a desarrollar algunas de estas características.



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 Nº – MES DE 2008

1. EL DOCENTE COMO FIGURA FLEXIBLE.

Hay numerosos calificativos que deseáramos que formaran parte de los individuos de la sociedad de hoy en día, como pueden ser: colaboración y creatividad, habilidades personales, habilidades sociales, apertura al cambio, actitud de mejora, actitud creativa, flexibilidad, sensibilidad ante los problemas, sensibilidad a valores sociales, nuevos intereses y aspiraciones. Esto tiene como consecuencia que la sociedad ponga todo de su parte para llegar a esta meta. Un gran porcentaje de este éxito está en el sistema educativo y en el tipo de profesionales de la enseñanza que poseamos.

Ello está regulado por las distintas leyes a nivel nacional (LOE) y a nivel autonómico (LEA) y en los distintos Reales Decretos, Decretos y Órdenes. Además de los instrumentos que poseen los centros educativos para llevar a cabo su labor. A pesar de todo ello, los docentes tienen un papel muy importante, y gozan de plena libertad para llevar a cabo los procesos de enseñanza, pero siempre dentro de la normativa vigente. El profesor debe estar innovando, renovándose continuamente, ser original, todo ello sin perder la autoridad ni el respeto de sus alumnos, para nosotros esta es la base una buena actividad docente. En el siguiente apartado vamos a describir algunas de las características que debe de tener un docente para impartir una actividad de enseñanza

2. CARACTERÍSTICAS DEL DOCENTE.

Para nosotros el proceso de educar es un proceso totalmente cambiante, ya que se debe de adaptar tanto al entorno donde se desarrolla, como a las personas a las que va dirigido. En cuanto a este punto el profesor tiene una difícil tarea, y debe de presentar unas características tales como las que vamos a presentar a continuación:

- a) Conocimiento del entorno: el profesor actual no puede limitarse en su actuación profesional a las cuatro paredes del aula, sino que necesita actuar a partir de la consideración de contextos más amplios (el centro educativo, el entorno social envolvente y el contexto social general) e interactuar con los mismos. Su conocimiento, comprensivo y a la vez crítico, le permite adaptarse a las necesidades y tener la respuesta idónea en relación con las demandas derivadas de aquellos.
- b) Capacidad reflexiva sobre la práctica: la reflexión es una necesidad en la innovación por cuanto la misma permite tener conciencia de cada uno de los pasos en el proceso.
- c) Actitud autocrítica y evaluación profesional: la evaluación se convierte en el principal recurso para guiar la innovación, una evaluación entendida más como mecanismo de mejora y calidad de los procesos de cambio, que como control de los mismos. Para ello se necesita una actitud autocrítica, donde el cambio de actuación profesional y personal derivado de la misma sea vivido igualmente como una necesidad del propio proceso de innovación.
- d) Capacidad de adaptación a los cambios (flexibilidad): el nuevo profesional debe estar predispuesto a asumir el cambio como una constante de su actuación.
- e) Tolerancia a la incertidumbre, al riesgo y la inseguridad: el profesional al que estamos aludiendo se caracteriza por superar las resistencias provocadas por el miedo al cambio, la incertidumbre que provoca, el riesgo que conlleva y la inseguridad personal y profesional derivada de los nuevos retos.
- f) Capacidad de iniciativa y toma de decisiones: el profesor innovador- investigador tiene su propio protagonismo, ineludible, a la hora de afrontar el proceso de cambio. Ha de actuar bajo el



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 Nº – MES DE 2008

presupuesto de la autonomía profesional y fundamentado en su capacidad reflexiva, crítica, evaluadora, que son los facilitadores de su acción.

- g) Poder-autonomía para intervenir: se trata de la capacidad del propio profesional para poder acometer procesos de innovación.
- h) Trabajo en equipo: los procesos de innovación, por su complejidad y sus implicaciones, al integrar proyectos comunes, síntesis del conflicto de intereses y de las necesidades contextuales, exigen el trabajo en equipo tanto en su planificación como en su desarrollo y evaluación.
- i) Voluntad de autoperfeccionamiento: por ser inconformista con lo dado, se siente motivado a buscar nuevas formas de actuación en aras a la mejora de su práctica.
- j) Compromiso ético profesional: si el profesor se siente comprometido ética y profesionalmente, podrá ser, no sólo capaz de implicarse en procesos de cambio, sino también acometerlos con garantías de éxito.

3. EL DOCENTE COMO EJEMPLO PARA LA SOCIEDAD.

A nadie se le escapa que, como se podría decir coloquialmente, el centro educativo debe predicar con el ejemplo. Es decir que el centro educativo debe de ser un espejo en el que la sociedad debe mirarse, asumir los valores que en ellos se intenta inculcar a los alumnos.

Ante todo en los centros educativos debemos estar abiertos a las críticas, y aprender de los errores que se puedan cometer, que seguramente serán muchos, pero todo ello sin perder de vista que somos un referente de las futuras generaciones que va a formar la sociedad. Los centros educativos para los alumnos y alumnas, para los padres y madres para los docentes y las docentes, y para la sociedad en general, debe ser una referencia y un ejemplo a seguir.

Por otro lado, en la medida en que el protagonismo esté en la escuela han de variar los papeles jerárquicos. La autoridad se convierte en una fuerza que impulsa el crecimiento. En toda la escala jerárquica se invierte el papel del que toma las decisiones y controla a los de arriba para convertirse en instancias que facilitan y promueven el compromiso, la decisión y la participación de todos en el desarrollo de un proyecto motivador. Existe la autoridad de una escuela abierta a todos y modelo de reflexión compartida, y ésta debe encajar en lo que puede denominarse comunidad crítica de aprendizaje donde todos son protagonistas.

Los centros educativos no tienen por qué tener como único fin el transmitir el conocimiento a sus alumnos y alumnas, sino que debe ser un lugar donde se estén formando personas, dotándolas de unos valores realmente importantes, y que a lo largo de sus vidas tengan presente el papel que jugó en la formación de su personalidad los diferentes centros educativos por los que fue pasando. En nuestros centros educativos debemos formar personas que intenten o pretendan impedir la injusticia, reducir la pobreza, mejorar el respeto, evitar la discriminación, aumentar la solidaridad, etc.

A juicio del profesor García Garrido (1999), todo esto representa un renovado conjunto de ideales que hay que recuperar. En este empeño aparece el papel y la autoridad del educador, en su trascendental tarea que se desarrolla. Así, las creencias, las convicciones profundas y el comportamiento de los profesores, habrán de guardar relación con su concepción del mundo y de la vida, y constituirán elementos que han de configurar la imagen del profesor ideal, quizás difícil de alcanzar, pero hacia el que hay que tender.



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 Nº – MES DE 2008

En esa imagen habría que destacar la “personalidad dotada de una gran capacidad de afecto”, bien marcada y definida, diferente a la de otros profesionales; lo que quiere decir que no todo el mundo vale para esta profesión. Otro componente esencial es el “saber”, o lo que es igual, que ha de ser competente en su materia para poder ser un buen docente. Pero esto no basta: tiene que ser “capaz de promover el aprendizaje” sin el cual toda enseñanza resulta vana y, a veces, contraproducente.

El último componente a señalar es el de la “ejemplaridad”, pues nada hay más claro que un alumno aprende más por lo que ve que por lo que oye. Valores como: solidaridad, tolerancia, respeto, honradez, veracidad, buenos modales, etc., sólo podrán ser transmitidos si los profesores los viven en coherencia con las propias convicciones, ya que esto es algo que el alumno detecta y acusa con particular lucidez

4. AUTORIDAD Y EDUCACIÓN.

Hoy en día es más importante que nunca esta pregunta, ya que parece que la sociedad está perdiendo el respeto que la comunidad educativa se merece, y que le debate está en la calle debido a las distintas medidas que se han tomado en algunas Comunidades Autónomas, como Madrid, elevando el papel del docente a autoridad. Pero, ¿realmente esto es necesario?, ¿hemos llegado tan lejos? Hay que tener conciencia del problema y seguridad en que aunque siempre debemos estar dispuestos a equivocarnos, la correcta simbiosis entre cariño y disciplina, la correcta autoridad, es necesaria. Por ello, por las razones aludidas y porque estamos en condiciones de decir que necesitamos patrones seguros que conduzcan el desarrollo personal y social de cada uno de nosotros, el reclamo de una adecuada manifestación de la autoridad se hace más necesario que nunca.

A nuestro entender se le está dando a los docentes un papel que nos les corresponde, y los padres están delegando en ellos una serie de responsabilidades que son sólo suyas.

Para muchos padres y madres puede resultar muy difícil llegar de la oficina a las nueve de la noche y cambiar el traje de ejecutivo o ejecutiva para ponerse uno de príncipe o princesa para ponerse a jugar con sus hijos e hijas, para algunos les supone un trauma, para otros casi imposible y para la gran mayoría prefieren darles a sus hijos e hijas todo lo que les piden para que no les ocasione ningún tipo de problema, y que los docentes y las docentes sean los únicos que les digan al niño o a la niña “No”.

Sin embargo, hoy como antes, los niños ven en sus padres los primeros ejemplos de toda autoridad y nos plantean la dura prueba de saber si nosotros, sus padres, la soportamos, y justificamos su respeto y confianza.

Obviamente los padres no son sólo los responsables de sus hijos, ni deben ser sólo los modelos de estos.

Para los alumnos y alumnas sus profesores y profesoras son también sus modelos, es decir, personas a seguir. Éstos no han de ser confundidos con lo que algunos entienden erróneamente como estrellas o héroes, sino que el factor especial y esencial del modelo está más en su carácter indicador y orientador. Además, el modelo no conduce hacia sí como última norma, sino hacia un tercero que supera al educador y al educando, por tanto distinto de ambos. El modelo no apunta hacia esta meta con palabras y acciones, sino con el ser concreto de la persona.

El educador, en cuanto orientador, y modelo tiene como misión enseñarles el camino a seguir a sus alumnos y alumnas, pero para ello debe tener cierta autoridad hacia el alumno o alumna, para que estos le obedezcan, y lleven a la práctica todo lo que él o ella le están intentado enseñar y mostrar, no solo los conocimientos que pueden estar recogidos en el currículo, determinado por las distintas leyes,



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 Nº – MES DE 2008

reales decretos, decretos y órdenes, sino mostrándole el mundo y orientándolos para conseguir que éste sea mejor.

No debemos caer en el equívoco de pensar que una relación de autoridad significa mantener una relación de despotismo, fuerza, sinrazón, falta de argumentos, amor y responsabilidad. La autoridad está ligada al máximo de ser, y la Nada es el lugar de la fuerza coercitiva, carente de verdaderos argumentos.

Sin embargo, la autoridad basada en el ser de la persona nos conduce a la obediencia bien entendida, al respeto, al diálogo, a la responsabilidad, a la humildad, a la mutua ayuda, a la colaboración, todo lo cual es absolutamente necesario en la relación educativa y pedagógica entre educador y educando. Aunque autoridad significa originariamente “ser más”, es decir, superioridad, este ser más no es manifestación de una arrogante sobrevaloración propia, sino la justa valoración de sí mismo que acompaña la humildad de poner siempre al servicio del otro todo lo que es uno mismo.

Para nosotros la autoridad debe estar basada sobre todo en el diálogo de las dos personas que mantienen dicha relación autoritaria, por eso a continuación mostramos el decálogo de la definición de diálogo:

1. El educador debe tener tiempo para el diálogo y no estar agobiado por preocupaciones demasiado onerosas.
2. Ha de saber hablar con los niños y jóvenes y encontrar el tono y los argumentos adecuados a su edad.
3. El diálogo auténtico exige aptitud para ponerse constantemente a sí mismo en segundo plano y considerar al interlocutor como un igual.
4. En último término el diálogo es voluntario y no se puede ni se debe tratar de forzarlo.
5. Hay personas que parecen poseer por naturaleza el arte de dialogar. Pero también se puede avanzar mucho en este arte mediante la observación, la comprensión, la reflexión y el ejercicio.
6. El diálogo sólo es auténtico cuando no se ha programado y organizado con antelación. El ser algo inesperado, espontáneamente creador, son propiedades esenciales del diálogo.
7. El deseo del niño de entablar el diálogo con el educador debe ser atendido en lo posible.
8. Con carácter principalísimo, el niño habrá de poder confiar en que sus preguntas se toman en consideración cuando sean serias.
9. En general, el diálogo vive del respeto que cada interlocutor profesa a los demás. Si entre éstos hay un niño poco hábil en el hablar, lento y de reacciones vacilantes, el educador deberá hacer todo lo posible para que también a él le llegue su turno y para que los demás estén dispuestos a escucharle. Esto es válido tanto para el diálogo escolar, como para el de sobremesa en familia.
10. Cada vez que proceda, es acertado que los niños escuchen las conversaciones de los mayores, y entren en ellas dando valor a la opinión de éstos con tal de que vayan cayendo en la cuenta de que su opinión tiene un valor, lo que conduce a personas autoestimadas, pero sabiendo que en el diálogo conversacional todos tienen su momento y han de respetar turnos, opiniones, y no imponer sino convencer.

Hoy en día es muy normal oír a cerca de la grave crisis de autoridad que se padece, crisis que se agudiza en una época de turbulencias en el ámbito de los valores y las actitudes personales y comunitarias, en donde hablar del ejemplo del docente, o del modelo que representa el profesor, no es precisamente una cuestión de moda.



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 Nº – MES DE 2008

Así, hemos de hablar de una crisis cultural que es tanto como hablar de una crisis de realización del hombre. Muchos señalan que parece no haber inquietudes culturales, ni grandes aspiraciones sociales, ni verdaderos debates ideológicos en la sociedad actual si echamos una mirada a nosotros mismos y más allá de nosotros.

La rapidez y la mutación constante de la vida, la veloz cultura de la imagen, más pasajera si cabe que la moda que nunca arraiga, los discursos fatigables, ligeros o efímeros, la existencia sumergida en la fútil banalidad y en la mediocridad desmedida; no parece que estamos precisamente en una época que valore el esfuerzo, la vocación. El mundo postmoderno no se caracteriza precisamente por la capacidad de reflexión, más bien se distingue por la precipitación; es como si el hombre actual no parase de moverse entre las cosas, y cuando se cansara, las pusiera en movimiento.

Estas circunstancias, que afectan al hombre notoriamente porque cuenta con que produciéndose tanto desde él mismo como desde fuera tienen una amplia conexión con su subjetividad, permiten hablar de un hombre postmoderno que: desvaloriza el trabajo y el esfuerzo en cuanto que el afán de hacerse a sí mismo y lograr metas sociales altas ha desaparecido del horizonte de muchos; que está obsesionado por el consumo inmediato, cuando niega el ahorro y la previsión de futuro; que repudia la moral y se abraza al hedonismo con un cuidado a veces desmesurado del propio cuerpo y un ocio improductivo como ambición preferente; que exalta la vida privada, pues piensa que es así donde puede conseguirse un poco de felicidad, creciendo, por tanto, la indiferencia ante los problemas de la vida colectiva, etc.

Hoy podemos hablar de materialismo, hedonismo, permisividad, revolución sin finalidad y sin programa, de relativismo y de consumismo. Y en el *hombre light*, afectado por esta nueva epidemia de crisis, se dan los siguientes ingredientes: pensamiento débil, convicciones sin firmeza, asepsia en sus compromisos, indiferencia *sui generis* hecha de curiosidad y de relativismo a la vez; cuya ideología es el pragmatismo, su forma de conducta la vigencia social, lo que se lleva; cuya ética se fundamenta en la estadística, sustituta de la conciencia; su moral, repleta de neutralidad, falta de compromiso, queda relegada a la privacidad, con un cierto temor a salir en público dada la poca consistencia de sus puntos de vista y convicciones.

En este escenario y en este semillero crece y se desarrolla la crisis de autoridad.

Hay una crisis de autoridad cuando los educadores no tienen la fuerza suficiente para compensar la incompleta madurez del niño por medio de una cariñosa guía y cuando, por otra parte, la juventud se decide a liberarse de sus vínculos con quienes tienen la responsabilidad de ellos, poniéndose en dificultades consigo mismos y con el mundo entero a causa de su falta de madurez.

5. RENOVACIÓN CONTINUA EN LAS AULAS

Otra de las características que se les atribuyen a los profesores y profesoras es que deben ser innovadores y creativos.

En este sentido, la imagen arquetipo de este profesional no sería la de técnico, ni terapeuta, ni político, sino la de asesor y facilitador de aprendizajes, aunque tampoco se acaba ahí. Esto es, creador de ambientes, climas, situaciones, contextos, entornos estimulantes en los que el discente se implique en un proceso de autoaprendizaje. Ha de tener visión de futuro para acometer el presente. En tal sentido tiene mucho de gerente de información, medios y recursos, de espacios y tiempos, de aprovechar el momento oportuno para motivar.

La enseñanza es una profesión social comprometida con los valores y dispuesta a defenderlos. La profesión de maestro no es una actividad laboral para ganarse la vida, realizando mecánicamente



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 Nº – MES DE 2008

determinadas funciones; el maestro está conectado todas las horas del día a los valores, no puede dejar de ver la cara formativa de cuanto sucede a su alrededor.

Para ello y en el marco de la necesidad y posibilidad de la innovación para el cambio y la mejora, éste necesita una serie de cualidades que ahora sintetizamos (De la Torre y Barrios, 2000):

- En relación a sí mismo:
 - a. Una imagen positiva de sí mismo.
 - b. Disposición para valorar lo positivo de las personas, situaciones y sucesos.
 - c. Tendencia a la superación y autoafirmación.
 - d. Creer en la creatividad personal.
- En relación al proceso formativo:
 - a. Que tenga una visión coherente y clara del tipo de persona y ciudadano que ha de formar. Formar profesionales de la enseñanza innovadores y creativos, capaces de transformar a sus alumnos en ciudadanos autónomos, autorrealizados, creativos, socialmente integrados y felices.
 - b. Poseer una fuerte conciencia de unos cuantos principios. A modo de síntesis tenemos: integración conceptual curricular y personal, colaboración y trabajo conjunto tanto del profesorado como del alumnado, interacción con el medio, personas, contextos, etc., y compartir, búsqueda de la calidad (no conformarse con hacer las cosas sino tratar de hacerlas bien), el cambio como organizador conceptual, etc.
 - c. Visión curricular de la formación. Entre los criterios curriculares que debiera asumir el docente innovador y creativo tenemos: flexibilidad y adaptabilidad en objetivos, contenidos, estrategias metodológicas y evaluación, currículum basado en desarrollo de competencias, innovación como actualización curricular, importancia del contexto y del clima como situaciones determinantes del aprendizaje, diversificación de las funciones del profesorado.
- En relación a los compañeros y a la institución educativa:
 - a. Espíritu de colaboración y trabajo en equipo.
 - b. Intercambiar conocimientos y experiencias innovadoras entre los compañeros.
 - c. Estar dispuesto a compartir proyectos de innovación e investigación.
 - d. Contribuir a la creación de una cultura de centro que vaya progresando desde el nivel relacional al cohesivo dinámico.
 - e. Cuidar las buenas relaciones.
- En relación a la comunidad educativa y a los valores sociales:
 - a. Consideración de la creatividad como valor social.
 - b. Desarrollo de la conciencia personal y social.

Es evidente que uno de los fines más importantes que se relacionan con los seres humanos es que los cuidados y la educación que se recibe desde el primer momento desemboquen en el sentido de una verdadera responsabilidad personal y en una adecuada autonomía en la educación y progreso de cada uno. La responsabilidad personal tiene que ver con uno mismo, pero también con nuestras relaciones con los demás, algo que es patente desde el primer momento, en la familia y en cualquier espacio en el que nos desarrollamos.



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 Nº – MES DE 2008

6. PROBLEMAS PARA LLEVAR LA RENOVACIÓN CONTINUA.

A nadie se le escapa que la profesión docente está expuesta a una serie de presiones debidas al trabajo tan estresante, y cambiante, adaptándose a las circunstancias cambiantes, a diario. Todo esto afecta a las condiciones psicológicas y sociales.

Algunas investigaciones destacan los doce elementos del cambio en el sistema escolar que afectan directamente al ejercicio profesional. Éstos pueden aglutinarse en torno a factores de primer orden, haciendo referencia directa a la acción del profesor en el aula, y factores de segundo orden, en clara referencia a las condiciones contextuales en las que se ejerce la profesión.

A continuación vamos a exponer un resumen de estos factores:

a) Factores de primer orden:

- Escasez de recursos materiales y deficientes condiciones de trabajo.
- Cambio en las relaciones profesor-alumno.
- Fragmentación del trabajo del profesor.

b) Factores de segundo orden:

- Aumento de las exigencias sobre el profesor.
- Inhibición educativa de otros agentes de socialización.
- Desarrollo de fuentes de información alternativas a los centros.
- Ruptura del consenso social sobre la educación.
- Aumento de las contradicciones en el ejercicio de la docencia.
- Cambio de expectativas respecto al sistema educativo.
- Modificación del apoyo de la sociedad al sistema educativo.
- Descenso en la valoración social del profesor.
- Cambio en los contenidos curriculares.

BIBLIOGRAFÍA.

DE LA TORRE, S. y BARRIOS, O. (Coords.) (2000): *Estrategias didácticas innovadoras. Recursos para la formación y el cambio*. Barcelona: Octaedro.

ESTEVE, J.M. (1994). *El malestar docente*. Barcelona: Paidós.

ESTEVE, J.M., FRANCO, S. y VERA, J. (1995). *Los profesores antes el cambio social*. Barcelona: Anthropos.

FERNÁNDEZ ENGUITA, M. (1998). *La escuela a examen*. Madrid: Eudema.

GIMENO, J. y PÉREZ, A.I. (1992). *Comprender y transformar la enseñanza*. Madrid: Narcea.

HERNÁNDEZ, F. y SANCHO, J.M. (1989). *Para enseñar no basta con saber la asignatura*. Barcelona: Laia.

MARCELO, C. (1995). *Desarrollo profesional e iniciación a la enseñanza*. Barcelona: PPU.

MORAL, C. (1998). *Formación para la profesión docente*. Granada: Grupo FORCE y Grupo Editorial Universitario.



ISSN 1988-6047 DEP. LEGAL: GR 2922/2007 Nº – MES DE 2008

NOGUERA, J. y Cols. (1985): *Métodos de selección y formación de profesores*. Barcelona. Herder.
URÍA, M.E. (1998). *Estrategias didáctico–organizativas para mejorar los centros educativos*. Madrid: Nancea

Autoría

- Nombre y Apellidos: M^a del CARMEN RUIZ CÓRDOBA
- Centro, localidad, provincia: CÓRDOBA
- E-mail: mcruizcordoba@hotmail.com