

**NECESIDADES Y LIMITACIONES
DEL PERFECCIONAMIENTO DOCENTE
EN LAS INSTITUCIONES PRIVADAS. DESCRIPCION
DE UNA EXPERIENCIA**

ERNESTO GONZALEZ GARCIA

La vieja dicotomía de si el profesor, como el poeta, como el artista — y la enseñanza es una de las más bellas de las artes — nace y o se hace, hoy no tiene sentido. El saber enseñar no es algo que le viene a uno «por naturaleza».

La docencia, dentro del complejo proceso enseñanza-aprendizaje en el seno de las sociedades modernas tiene ciertamente mucho de arte, pero cada vez más de ciencia. La enseñanza requiere elementos personales, espontáneos y creadores, no menos que la investigación científica y técnica, pero implica el conocimiento y manejo del conjunto de saberes y habilidades que inciden en el complejo entramado de la práctica educativa.

Debiera ser una proposición cuasi-tautológica el reconocimiento de la importancia y el descubrimiento del interés en establecer una determinada línea pedagógica coherente para cada centro docente. Si esto resulta cierto para cualquier situación educadora, parece que lo sería aún más para una institución privada, que, como tal, está creada y mantenida por algo y para algo concreto y específico que se exhibe como razón última de su existencia. Así se viene manifestando públi-

camente en los últimos meses, especialmente en el ámbito de los centros confesionales. A finales del pasado año la Comisión Episcopal de enseñanza reunía en Madrid a los responsables de la Formación del Profesorado de la Iglesia. Destacaban entre sus conclusiones: 1.º) ... «Conceder prioridad al campo de la formación de educadores, 3.º) ... «ante la profunda transformación que experimenta nuestra comunidad humana y el pluralismo socio-cultural se considera necesario que la Iglesia promueva y mantenga centros de Formación del Profesorado que ofrezcan un proyecto cristiano de educador, según una pedagogía renovada ...» (1). Posteriormente, y con ocasión del debate en torno al tema enseñanza pública-enseñanza privada se han multiplicado las declaraciones y en ellas las referencias concretas a la formación del profesorado (2). A pesar de las múltiples razones en pro del renovado planteamiento de perfeccionamiento pedagógico, en la práctica suele brillar por su ausencia en la mayoría de las instituciones privadas, que son las que ahora nos ocupan. Y ello, como veremos, por varias razones:

1.º) Porque no es tan fácil encontrar un estilo pedagógico que anime e integre la actividad docente del centro, imprimiéndole el sello peculiar que cada comunidad educativa debe promover.

2.º) Porque no hay una explicitación compartida de los objetivos del centro, o bien estos objetivos explícitos enmascaran implícitamente finalidad o intereses distintos a los proclamados.

(1) Vid. Diario «Ya», 22-X-76.

(2) Documento de la Asamblea de Representantes Familiares «Libertad de enseñanza para todos». Madrid, 21-XII-76. Organización Internacional de Padres de Familia. Bruselas, junio del 77. (Ver «El País», 11-VI-77).

— Documento de la Asamblea Episcopal Española. Madrid, 26-VI-77.

— Documento Vaticano sobre la escuela católica. (Ver «Ya», 6-VII-77).

— Consejo de Europa, Boletín 2/77, del 30 de junio, donde se recogen documentos y propuestas de ley de ayuda y promoción de la enseñanza privada en Francia y el Reino Unido.

Asimismo durante el presente año se han multiplicado las mesas redondas y discusiones en torno a la enseñanza pública-enseñanza privada y las diferentes actitudes de los partidos políticos (véase especialmente los boletines del Colegio de Doctores y Licenciados).

3.º) Porque aún en el caso de que la Institución posea una determinada filosofía y una jerarquía explícita de valores, los medios personales y materiales de que dispone no están orientados ni preparados para la consecución de tales objetivos.

4.º) Porque no se acierte a instrumentar adecuadamente unos planes de Formación y Perfeccionamiento docente, ni se conocen suficientes experiencias positivas que animen a repetirlos de forma permanente e innovadora.

5.º) Porque, finalmente, la formación continuada del profesorado es cara y onerosa para los centros que no disponen de recursos o no están convencidos de la «rentabilidad» de invertirlos en actividades de perfeccionamiento de su profesorado.

Nuestro intento en las páginas que siguen es concreta en un doble objetivo: establecer, primero, unas reflexiones en torno a la relevancia teórica de un planteamiento pedagógico explícito en los centros privados y, segundo, describir brevemente el resultado de una experiencia, apuntando posibles alternativas de actuación futura.

1. La situación actual de la educación en el seno de una sociedad cambiante

El hombre no es un ser estático, hecho, dado de una vez para siempre, sino un ser vivo que nace inmaduro, precario y que necesita hacerse, conquistar activamente su personalidad en constante devenir. Pues bien, este «hacerse humano del hombre» constituye esencialmente la educación, que se convierte, así entendida, en el hecho antropológico fundamental.

La educación humana se realiza necesariamente en el seno de una sociedad, que crea directa o indirectamente unas determinadas instituciones, las educativas, para cumplir esta misión. Entonces el sistema educativo es una parte, un subsistema social, que sirve los intereses y objetivos generales de la sociedad a la que pertenece. Teóricamente el mundo de la educación y de la cultura deben ser la vanguardia, el alma y

conciencia de la sociedad. Y así ha ocurrido en algunos momentos históricos (recordemos, por ejemplo, las universidades medievales y, en la España contemporánea, la Institución libre de enseñanza, e incluso algunas órdenes e institutos religiosos a la cabeza de movimientos pedagógicos innovadores). En otras ocasiones, los sistemas educativos han ido detrás, como rémora del desarrollo y del proceso social, anclados en enseñanzas repetitivas, retrospectivas y academicistas, incapaces de calar ni modelar el presente ni mucho menos de preparar el futuro. Ejemplos abundantes los tenemos en todas las escolásticas y movimientos de epigonos faltos de capacidad creadora, aferrados a ideologías periclitadas que, sin embargo, invocan para mantener en la inercia de unos intereses adquiridos.

Finalmente, y en la mayoría de los casos, los sistemas educativos se han limitado fundamentalmente a ser órgano «reproductor» de los intereses, clases y actitudes de la sociedad o grupo al que sirven. De alguna forma, y con una alta correlación estadística, la enseñanza Primaria ha venido correspondiendo a las posibilidades educativas de las clases bajas, la Media y la Profesional a las clases medias y la Universitaria, finalmente, a las aspiraciones de las acomodadas.

Una primera pregunta de evaluación y diagnóstico de un centro o institución educativa sería, pues, averiguar si sus objetivos, medios, métodos y recursos tienen una orientación prospectiva (conciencia crítica, innovadora, abierta, y propiciadora de nuevos valores); o si, por el contrario, todas sus actividades se mantienen en una inercia retrospectiva, que se limite a la transmisión de conocimientos y esto de acuerdo con los modelos tradicionales de comportamiento docente. Es curioso observar cómo la educación, que es tarea prospectiva docente. Es curioso observar cómo la educación, que es tarea prospectiva por excelencia — pues se trata de educar hoy a los hombres del mañana — sin embargo, permanece todavía en estado artesanal. Ha cambiado la sociedad: *de agraria* (poco comunicada, rural, jerárquica) a *industrial* (urbana, antijerárquica, crítica, democrática, muy comunicada); ha cambiado la cultura: *de humanística* (clásica, tradicional, estática, de mi-

norías, compuesta por elementos históricos, de la palabra hablada o escrita, con escasez de fuentes) a *científica y técnica* (cultura de masas, de la imagen, del cambio, del presente más que del pasado, con agobiadora disponibilidad de fuentes, que establece cada vez menos relación rígida entre grados y ocupaciones). Naturalmente han cambiado también las características del profesor y del alumno, hijos de «esta» sociedad y de «esta» cultura. Pero, a pesar de que ha cambiado sustancialmente la sociedad, la cultura, el profesor y el alumno, no se ha modificado la estructura básica del sistema educativo: un profesor que se «enfrenta» a los alumnos con los mismos «medios» —la palabra— con que impartían sus enseñanzas los «maestros» griegos del s.V antes de J.C., a unos pocos alumnos obedientes y deseosos de saber, dentro de un entorno socio-cultural completamente distintos al nuestro. Esta es la razón profunda de la crisis de los sistemas educativos: están desfasados por la evolución social y permanecen anclados en planteamientos anticuados, preindustriales, de espaldas a las inmensas posibilidades que la ofrecen los medios de comunicación, las ciencias psicológicas y sociológicas y la propia tecnología educativa. Veamos algunos aspectos concretos de esta crisis, su incidencia en la formación del profesorado y su repercusión en la necesidad de actualización de los Centros Docentes.

1.1. Crisis de la educación y actualización de las instituciones docentes

Concretando, podríamos decir que los planteamientos educativos tradicionales, en los momentos actuales, sufren una *profunda crisis* por un doble motivo. En primer lugar, como consecuencia de la ya mencionada problemática del mundo actual, dado que la educación es de una sensibilidad extrema con respecto a todos los fenómenos humanos. La crisis de valores, los distintos modelos de sociedad, los problemas de la libertad, y la justicia, la ecología y hasta la misma identidad del hombre repercuten profundamente en la educación, que es en grandísima parte un producto de la misma sociedad. Si es

cierto que nuestro mundo está en crisis, necesariamente también lo está la educación.

Hay además una *crisis específica* de la propia educación. Lo más profundo está en la comprensión del para qué o el hacia dónde, o si se quiere las enormes diferencias que existen acerca de las finalidades de esta misma educación. Hay quienes creen en una educación neutra, en una educación cristiana o en una educación marxista. Posteriormente vendrá consecuentemente la discusión sobre los mejores métodos para acercarse a estas finalidades, sobre la organización de los centros, sobre el tipo de preparación cultural y científica, sobre las necesidades que tienen los alumnos en el orden personal, social y profesional.

Ante esta situación un centro docente no puede permitirse el lujo de permanecer ajeno y limitarse a impartir unos conocimientos. La realidad exige mucho más. Los centros necesitan una línea de acción, unos objetivos reflexionados aunque siempre revisados y renovados, a la luz de la evolución histórica y de la experiencia.

1.2. La atención preferente a los elementos personales

Es un tópico el decir que los profesores son el eje y la raíz del estilo de los centros. Pero a pesar de ello esta afirmación sigue siendo de una gran evidencia. La eficacia del sistema educativo depende más de la calidad de los recursos humanos que de los materiales y técnicas. Ahí está para probarlo la citada Institución Libre de Enseñanza y otros movimientos paralelos: no levantaron obras ni edificios y poseían exiguos recursos materiales: eran un puñado de hombres contagiados de un mismo espíritu. Según el profesorado, así son los centros, así es el tipo de educación que reciben los alumnos.

Una buena dirección no se puede limitar a los problemas administrativos y de relaciones públicas, sino que tiene que dedicar una parte importante de su gestión a la promoción del profesorado, para que en definitiva mejore la calidad de la educación impartida. Uno de los principales temas para

evaluar un centro, su situación presente y su proyección futura es la atención financiera, psicológica y social que presta a sus actividades de selección, actualización y perfeccionamiento de sus miembros. Se ha dicho muchas veces que la eficacia de la pedagogía, como guía de la educación, depende fundamentalmente del grado en que los principios pedagógicos encarnen en el profesor. Por ello la selección, formación y perfeccionamiento del profesorado se convierte en el objetivo prioritario de un centro.

Ante una educación en crisis, ante una educación que cambia, los centros educativos tienen que dar su respuesta, a no ser que quieran vivir ajenos a la realidad y ocasionando graves perjuicios a sus alumnos. Un centro no puede ser una mera suma de clases, impartidas por una suma de profesores. Un centro es una comunidad educativa que debe tener una línea y unos objetivos, en cuya elaboración hayan participado los profesores, los padres de alumnos y los mismos alumnos, atendidas su edad y circunstancias. Esta tarea en común se ve dificultada por la coexistencia de profesores diferenciados por mentalidad, por personalidad, por preparación, por pertenencia a distintas generaciones y, por supuesto, por la impartición de distintas asignaturas, tradicionalmente comunicadas y sin visión interdisciplinaria de conjunto. Una primera tarea es el perfeccionamiento continuo de los profesores en el campo específico de sus especialidades. La actualización científica se impone hoy con urgencia por el crecimiento acelerado del avance tecnológico que de no suceder una catástrofe en la humanidad, va a ser permanente y cada vez de mayor importancia.

La otra tarea es el crecimiento de la conciencia educadora de los profesores. Con frecuencia ésta se hace más necesaria que la primera. Muchas veces los centros tienen un profesorado preparado en su especialidad de enseñanza, pero están bastante ajenos a las nuevas corrientes educativas, a la problemática de la formación de personalidades, a la actualización en la manera de enseñar y a dar respuesta a los grandes temas en que se debate la educación hoy. Hay problemas de inercia, de infraestructura económica y organizativa y de sensibilidad.

Lamentablemente la mayor parte de maestros y profesores se han preparado para impartir conocimientos en una especialidad, conocer su materia, pero no se les ha preparado para ser educadores, ni siquiera para ser buenos profesores. La experiencia en este campo ha sido su único maestro. Sin embargo, hoy existe un suficiente campo de información en materia educativa y producto de estudios y experiencias, que pueden enriquecer al profesorado en su tarea educativa y didáctica. La etapa artesanal ha pasado con la revolución industrial y parece que también debería superarse en la enseñanza.

El quehacer educativo exige que el profesorado reflexione en común, intercambie punto de vista y se enriquezca con los últimos avances en ciencias humanas y especialmente en las ciencias de la educación. Un centro educativo no puede prescindir de esta tarea sin caer en una grave irresponsabilidad. Ello exige perfeccionamiento continuo del profesorado y trabajo en equipo del mismo, lo que se puede lograr de las más variadas maneras según las situaciones concretas de cada centro, sin grandes costes complementarios.

1.3. La importancia de factores no cognitivos: metas y valores

Resumiento, podríamos decir que la respuesta que los centros tienen que dar a la crisis actual y educativa en que están inmersos viene marcada por la vía de la actualización de sus recursos humanos: el perfeccionamiento de su personal docente. En un doble plano: a) El perfeccionamiento del profesor en cuanto impartidor de unos conocimientos o materias determinadas que implica una actualización científica, de contenidos: «qué» enseñar. b) El perfeccionamiento del profesor en cuanto educador: «cómo enseñar», a «quien» (didácticas y metodologías especiales de cada materia, conocimientos de psicología de la educación, del grupo, del educando, técnicas y tecnologías de enseñanza, etc.). En primer lugar porque un centro privado confesional, que no se debe dedicar a la educación como medio de obtener una rentabilidad eco-

nómica, o un poder político, individual o colectivo, tiene que explicitar muy bien sus objetivos, su estilo pedagógico y la consecución de unos determinados «productos» educativos, que de no lograrlos en alguna medida, invalidarían los supuestos de su actividad. En segundo lugar porque en una época de crisis por la que pasa la civilización actual y en particular nuestro país, cobran especial relieve los problemas referidos a metas y valores y la educación moral. Por el contrario en las épocas de paz y sosiego, el hombre se preocupa más de las técnicas (tecnologías, didácticas, recursos metodológicos e instrumentales) que no producen tensiones y se pueden manipular sin suscitar nuevos problemas.

En las actuales circunstancias de crisis e inseguridad lo que principalmente está en cuestión son los ideales, los valores y en definitiva, la concepción misma del sentido de la existencia humana.

Es bien cierto que no cabe una educación neutra, que tras el curriculum explícito en el que se «escuda» todo profesor hay un «curriculum o culto» (El «hidden curriculum» que tanto preocupa en estos momentos a los educadores americanos), que por implícito no deja de influir más en el alumno. Detrás de la más aseptica de las disciplinas, v.gr. la lógica o la matemática se esconde siempre un profesor que la enseña; una personalidad con sus actitudes, intereses y afectos; un hombre que, aunque explícitamente no lo quiera, está motivando, estimulando, condicionando o enseñando a valorar o «despreciar» a los otros; está en definitiva educando o maleducando.

Si el profesor «enseña» más de lo que enseña, el alumno, paralelamente, capta más de lo que explícitamente se le transmite: tras el lenguaje «patente» introyecta el comportamiento «latente». Se puede estar hablando de justicia, p.ej. y provocar una reacción contraria; en cambio se puede estar transmitiendo una información «neutra» y ejerciendo, y pues, enseñando un comportamiento justo. Churchill solía decir: «lo que más me ha valido de Eaton es lo que no he aprendido».

Estos aspectos no cognitivos de la educación, menos controlables, son, precisamente los que más influyen en la formación

de la personalidad de los alumnos y en la creación del estilo pedagógico de un centro.

El «clima» de cada institución docente envuelve y matiza todas las actividades. De ahí que las instituciones que han dejado huella en sus alumnos son aquellas que han logrado una «comunidad educativa» entre sus equipos de directores, administradores y docentes, y después, entre ésta y los propios alumnos.

El «caldo de cultivo» en que nace y se desarrolla cualquier comunidad de base implica, entre otros, los siguientes elementos: a) Clima emocional afectivo propicio (espontáneo, libre, creador, pluralista, de acogida y diálogo, testimonio de vida, compromiso existencial, ... etc.). b) Eliminación de jerarquizaciones y burocratismos impuestos y no aceptados que impiden la participación activa de todos en la vida del centro). c) Conexión con los intereses y problemas de la vida y del entorno socio-cultural del centro: el academicismo al uso, representa el peso muerto de una enseñanza trivializada y convertida en mercancía. La educación es para la vida y no viceversa, como ya repetía el viejo Séneca. Un centro, sobre todo privado, que no esté en ósmosis con la vanguardia de las aspiraciones de la sociedad de su época y que no se esfuerza en responder a la demanda de los nuevos valores que emanan de su propia filosofía fundacional es algo vacío y sin sentido.

Las instituciones docentes entendidas como un mero instrumento o mecanismo neutro de enseñanza-aprendizaje para reproducir a los «herederos» de la sociedad capitalista fueron siempre promovidos por regímenes tecnocráticos y totalitarios de uno u otro signo.

1.4. Factores institucionales y organizativos

Las instituciones privadas tienen, evidentemente, un ámbito de «oferta» escolar en el «mercado» de la demanda educativa mucho más homogéneo y definido que los centros públicos. Una de sus principales tareas será conocerlo e integrarlo orgánicamente en la base de su estructura administrativa y pedagógica.

Tal inserción de hecho se viene practicando en todos los países que van a la vanguardia educativa. Las Universidades americanas son un buen ejemplo de ello; han sabido incorporar en la dirección de cada centro, especialmente de enseñanza superior, a los «Patronatos Universitarios», portadores de las necesidades, intereses, actitudes y censuras de las comunidades respectivas hacia sus centros culturales. En la Universidad española, con la Reforma educativa se incorporaron también los «Patronatos Universitarios», pero, como siempre, sólo el nombre: con honrosísimas excepciones, para quienes los ocupan supone un cargo más por estar en el poder ya bastante «ocupados» y «encargados».

Resulta evidente «de derecho» que dejen oír su voz al más alto nivel las instituciones culturales y de investigación que por su propia naturaleza representan fuerzas intelectuales de vanguardia en el sector ideológico y cultural a cuyo ámbito pertenezca el centro.

Asimismo, las instituciones e individuos sensibilizados a la «llamada axiológica», es decir, con «vocación» pedagógica desinteresada, que no vayan a hacer «política» con la educación sino, en todo caso, educación también con la Política. En este epígrafe parece que «deberían» encontrarse prioritariamente asociaciones o movimientos religiosos de la propia Iglesia, una de cuyas misiones es la formación en la fe y en los más altos valores humanos.

Las condiciones infraestructurales de recursos y medios materiales y personales son también importantes... pero, en todo caso, es siempre más difícil y más relevante cambiar actitudes en el profesorado que proveer las técnicas y los medios: con los mismos recursos se pueden practicar pedagogías muy distintas y hasta contrapuestas.

2. Breve descripción de una experiencia

Este informe no tiene evidentemente pretensiones de presentarse como una investigación operativa ni significa que puedan extrapolarse sus resultados. Se trata simplemente de

una experiencia, localmente significativa que ofrece elementos para centrar futuras hipótesis de trabajo sobre colectivos de otros colegios privados de características y ubicación distintas, que permitan verificar o falsear las conclusiones provisionales aquí descritas.

En un centro privado de Madrid, con una población de más de 1.500 alumnos del último año de bachillerato y COU y con una muestra de casi un centenar de profesores, se realizaron durante los tres últimos años algunas actividades sistemáticas tendentes a la formación y perfeccionamiento de aquel profesorado. Tras una encuesta a todos los profesores, entrevistas en profundidad y varias reuniones, se confeccionó un programa con 4 bloques de temas:

I. *Introducción a la problemática educativa*: a) pasado, b) presente, y c) futuro; la prospectiva de la educación y de los movimientos innovadores actuales: desescolarización, pedagogía institucional, libertaria...

II. *Aspectos psicológicos de la educación*. a) Leyes de aprendizaje, transferencia, motivación, memoria, fatiga... etc. b) Psicología del adolescente y del joven, c) Psicología del profesor...

III. *Aspectos sociológicos de la educación*: a) condicionamientos sociales y familiares, motivaciones, valores y creencias de los alumnos de 16 y 17 años. b) El rol del profesorado y nuevas funciones, status, motivaciones e intereses. c) La dinámica del grupo y su relación con el aprendizaje.

IV. *Aspectos didácticos y metodológicos*. a) Técnicas de enseñanza individualizada. b) Técnicas de enseñanza socializada. c) Programación y evaluación educativa. d) Tecnología educativa. e) Didácticas especiales de cada asignatura. f) Técnicas de orientación y entrevista...

El desarrollo de las reuniones giraba en torno a la ponencia de un experto, seguida de diálogo y discusión en grupo. Dichas

actividades estaban programadas una o dos por semana, a últimas horas de la tarde, una vez terminadas las clases.

De este ensayo se puede inducir las siguientes observaciones:

- 1.º) Asistencia muy reducida.
- 2.º) Sensibilización y participación activa de los asistentes.
- 3.º) Toma de conciencia de la dificultad de poner en práctica nuevos métodos.
- 4.º) Obligada generalidad de los temas tratados y conveniencia de dedicarles más tiempo de forma práctica.
- 5.º) Necesidad de buscar nuevos modelos de revisión y puesta a punto del profesorado.
- 6.º) Conveniencia de cursillos intensivos en situación de internado y en épocas fronterizas con las variaciones, en las que participan representaciones caracterizadas y numerosas de los distintos seminarios y estamentos del centro.

Las causas que subyacen a estas observaciones y parecen explicarlas son fundamentalmente las siguientes:

- 1.º) Falta de tiempo en el profesorado para poder «actualizarse».
- 2.º) Excesivo número de horas de clase.
- 3.º) Falta de incentivos: a) *profesionales*: la mejora y reciclaje de su trabajo no se ve reflejada en su curriculum, ascensos, méritos, trienios, etc., como ocurre al profesorado oficial que le sirve para sus concursos y traslados. b) *económicos*: las energías, esfuerzos y medios gastados en su perfeccionamiento no se ven compensados por ningún tipo de estímulo económico ni social. c) *institucionales*: la institución privada ofrece pocas oportunidades para el perfeccionamiento del profesorado en ejercicio; cuando se pueden organizar estas actividades (reuniones, conferencia, y coloquios) son a última hora de la tarde cuando todos están cansados de una larga

jornada y deseosos de ir a descansar en familia. Las instituciones no tienen facilidad para disponer de bolsas, ni pueden organizar sistemas de suplencias para desplazarse a cursos interesantes en lugares quizá alejados, ni, dado el horario de clases, puede ofrecer estas actividades en otras horas presumiblemente más propicias. La «vocación» con «v», se debe fomentar pero nunca exigir, máxime hoy que los «enseñantes» se sienten como un «proletariado» de empleados —pluriempleados— no siempre bien retribuidos. De aquí que, si los centros privados quieren mantenerse en vanguardia tendrán que estimular estas actividades de perfeccionamiento, no «castigando» o sobrecargando más a los que siempre —por unas razones o por otras— están dispuestos a asistir a todo, sino facilitando la tarea, valorando institucionalmente las actividades y considerándolas, no como funciones extraordinarias o de «lujo», sino como actividad continua y dinámica que hay que buscarle sitio del mismo modo y con el mismo interés que se le busca para impartir «clases» a sus alumnos.

4.º) La reacción y el recelo generalizado del profesorado a su perfeccionamiento. a) los profesores, por definición, somos en general mala «clientela» para dejarnos enseñar. A más alto nivel de situación profesional, mayor reacción: instalados o encasillados en nuestro adquirido «saber», nos cuesta tomar conciencia de nuestra ignorancia y partir socráticamente de que no sabemos. De alguna forma nos suenan aquellas cosas que nos quieren «enseñar» y exigimos demasiado de los posibles maestros; tal vez por aquello de que «el que fue cocinero antes que fraile ...» estemos en guardia. b) por la falta de formadores de profesores preparados, el exceso de teoricismo de sus enseñanzas, y en la mayor parte de los casos, porque tampoco predicán con el ejemplo. c) por la falta de experiencia y hábito del trabajo en equipo y del intercambio de experiencias e informaciones. Nadie quizá más individualista que el docente ibérico, y ello principalmente a nivel superior y universitario donde en su cátedra es señor feudal que con frecuencia obliga a sus colaboradores al «jurare in verba magistri». Paolo Freire se percató muy bien de estos defectos de la educación institucional; de aquí que su lema es profundamente societario:

«nadie educa a nadie; nadie se educa solo; los hombres se educan en comunión».

5.º) En consecuencia, si se pretende renovar la línea pedagógica de un centro, deberá empezarse por su profesorado. Si intentamos establecer un plan de perfeccionamiento docente, empecemos por tomar conciencia de las necesidades, intereses y actitudes de los docentes, si no queremos invalidar — como tantas veces ocurre — el propio plan de perfeccionamiento.

El procedimiento para la puesta en marcha de la formación continua y dinámica del profesorado no puede concebirse como impuesto desde arriba, autocráticamente, sino también teniendo en cuenta e incorporando las opiniones, intereses y actitudes de los profesores en trance de reciclaje. Hay que detectar *objetivamente* las necesidades sentidas, en fundamental actitud de diálogo con los profesores en formación, compartiendo democrática y receptivamente sus propuestas y sugerencias. Es claro que, en el fondo, de lo que se trata no es de una mera remodelación metodológica sino de una orientación de las actitudes hacia el cambio y la apertura permanente. De poco serviría la adquisición de las modas pedagógicas vigentes en cada momento si no nos fijamos en los aspectos infraestructurales más profundos (el «hidden curriculum») de los que hemos hablado. La creación del clima que fuerza las situaciones educativas exige ciertamente la adquisición de conocimientos, pero obliga sobre todo a una constante actitud, científicamente responsable, de análisis de las situaciones cotidianas en las que se encuentra, y debe poner a prueba su capacidad de iniciativa para resolverlas creadoramente.

Cuestiones importantes a investigar antes de emprender un planteamiento pedagógico son las referentes al sentido que la enseñanza tiene para los diferentes tipos de profesores, las razones o intereses que le han movido hacia tal profesión, sus expectativas, satisfacciones y frustraciones, y todas otras circunstancias que ayudan a explicar convenientemente el «rol» y el «status» del profesorado.

El cambio y consiguiente conflicto de roles y de la percepción de los mismos por parte del propio estamento

docente, por parte del alumno y de la sociedad en torno, es uno de los fenómenos más sintomáticos de la crisis educativa que atravesamos. Los conflictos y desajustes entre profesores Numerarios y No Numerarios, entre aquellos y los alumnos; las huelgas, manifestaciones y la acusada politización de la Universidad e incluso de los cursos superiores del Bachillerato son buena expresión de cuanto llevamos diciendo. Si bien es cierto que las posibles tensiones derivadas de los distintos papeles y funciones del profesorado Numerario y el No Numerario no se suelen presentar en la enseñanza privada, no lo es menos que subyacen en estos centros con carácter más uniforme otro tipo de problemas que es necesario investigar antes de emprender un plan de perfeccionamiento pedagógico.

Un sondeo a fondo a cerca de las actitudes de los docentes en torno al centro, a su ideología, estructura, organización y hacia los compañeros, la dirección, patronatos e instituciones patrocinadoras, puede y debe ser revelador de resistencias, con frecuencia latentes, que invalidan de principio cualquier esfuerzo en este sentido, por muy bien intencionado que sea. La facilitación de reuniones libres y espontáneas incentivadas moral y económicamente, cuando sea oportuno, producirá la «catarsis» necesaria para la facilitación y cambio positivo de actitudes sobre los que ya se podrá asentar un proyecto concreto, realista y atractivo de mejora pedagógica y didáctica.