

### **3.2.2 LA COORDINACIÓN EN AICLE**

#### **Extractos de:**

Julián-de-Vega, C. (2011) El papel del profesorado coordinador en modelos AICLE. En *Implicaciones de la Enseñanza Bilingüe en Centros Educativos*, coord. Casal Medinabeitia, S.. Archidona: Ediciones Aljibe

Julián-de-Vega, C. (2013) La coordinación docente en modelos AICLE. *Padres y Maestros Revista de Investigación e Información Pedagógica*. 349, 21-24

*Education must simultaneously provide maps of a complex world in constant turmoil and the compass that will enable people to find their way in it.*

*Delors (1996:85)*

#### **La coordinación bilingüe en la práctica**

La figura de los coordinadores de los centros bilingües dentro del modelo AICLE implantado en la comunidad andaluza es clave para entender el contexto organizativo y de gestión que lo sustenta. Responden a lo que Marsh et al. (2005:8) apuntan sobre la necesidad de que existan figuras de *stakeholders*<sup>1</sup> en los centros y en la administración educativa para que se organice la formación, el asesoramiento, la investigación, la elaboración o adaptación de materiales y el establecimiento de relaciones necesarias para que este tipo de proyectos se implanten y se desarrollen sin incidencias.

Cuando los centros deben o han decidido abordar proyectos a largo plazo como es el Programa de Centros Bilingües, es esencial que se establezcan metas a corto y largo plazo y que se elabore un plan de acción para alcanzar estas metas. Para realizar con eficacia un trabajo así es aconsejable que el coordinador y los miembros del equipo docente propongan una secuencia ordenada en pasos, en cada uno de los cuales el grupo debe resolver una serie de dificultades. Bonals (1996) propone de manera general los siguientes pasos que se podrían resumir en:

- Detección de la necesidad.

---

<sup>1</sup> La palabra: *stakeholders* se utiliza en diferentes contextos y siempre hace referencia a una persona o grupo de personas que muestran interés por un tema o proyecto en cuestión y que pueden influir en la implantación o el desarrollo de dicho proyecto. Podría traducirse como incentivos, animadores, dinamizadores, en definitiva, personas de diferentes ámbitos que apoyan el proyecto.

- Valoración de la necesidad: situación de partida y posicionamiento del grupo frente a la labor (suficientemente precisada, consensuada, priorizada, gratificante, posible,...).
- Programación de la acción: miembros del grupo que van a intervenir, espacio físico, tiempo, objetivos a corto plazo, metodología y evaluación.
- Realización de la acción, observación, reflexión y revisión de planificación.

Es aconsejable la elaboración escrita de los resultados de cada uno de los pasos del proceso para que las conclusiones puedan servir de base y ayuden a la reflexión y a la planificación posterior.

En cualquier caso en la implantación y el desarrollo de un programa AICLE, se debe tener en cuenta el establecimiento de unos pilares básicos para la consecución de una coordinación eficaz (Julián, 2007) basados en el desarrollo de diferentes competencias: la competencia en liderazgo y habilidades sociales, la competencia organizativa y la competencia técnica, relacionada con el saber hacer en el aula, siendo esta última la más apreciada por el profesorado que imparte áreas no lingüísticas dentro del programa AICLE.

- **El liderazgo y las habilidades sociales**

Con respecto a la competencia en liderazgo, ya hemos visto que los *stakeholders* son básicos para garantizar el éxito de cualquier tipo de proyecto. Dentro de los centros educativos, el papel de estos *dinamizadores* lo desarrollan los coordinadores bilingües como agentes que lideran la implantación y los equipos directivos, como agentes que apoyan el desarrollo del Programa de Centros Bilingües. El liderazgo y la dirección dentro de las instituciones educativas ha sido ampliamente estudiado, basándose en modelos organizativos empresariales y adaptándolos a la realidad de los centros. Así se pueden encontrar diversos modelos o pautas de liderazgo que se pueden seguir dentro de una institución. Afortunadamente, nuestros centros muestran preferencia por el desarrollo de sistemas de *liderazgo compartido o distribuido*, poniendo el énfasis en los miembros del grupo como personas, “en el desarrollo de políticas de cuidado y apoyo mutuo” (López et al., 2003:310), en el desarrollo de destrezas para la comunicación y para la resolución de conflictos, mostrando una clara preferencia por los procesos colaborativos que se producen de la interacción del trabajo en equipo y donde el liderazgo se comparte por medio de responsabilidades que cada miembro acepta. La enseñanza se asume, entonces, como una tarea colectiva con tiempos y espacios de trabajo conjunto y el centro se concibe como unidad y como agente de cambio. López et al. (2003: 347), con respecto a esto, dicen: “La colaboración ayuda a los docentes a entender mejor los cambios, estimula la creatividad y proporciona la confianza necesaria para iniciar aventuras ofreciendo además el apoyo necesario en los momentos difíciles o cuando aparecen los problemas”. Hargreaves (2003:165) apunta que el liderazgo efectivo es básico para desarrollar

procesos tanto de trabajo colaborativo formal como informal en instituciones educativas, y que la clave está en las relaciones interpersonales que se establezcan entre miembros del grupo. Las habilidades sociales, por tanto, son básicas y se entrelazan íntimamente con el ejercicio del liderazgo.

- **La gestión y la organización**

La competencia en gestión y organización se refiere principalmente a temas relacionados con la dinámica de grupos: en saber cómo organizar y llevar una reunión, el control de tiempos y espacios, la difusión de la información, la formación de pequeños grupos de trabajo o la atención individualizada. Esto es lógico ya que son las reuniones conjuntas las que asientan la estructura sobre la que se basa el trabajo en equipo (Bonals, 1996), el ejercicio del liderazgo de la coordinación y donde se articulan las actuaciones de determinados miembros de la institución educativa con respecto al proyecto o al programa.

Por tanto, para que la coordinación se pueda ejercer son necesarias reuniones frecuentes entre docentes para transmitir información, organizar el centro, repartir trabajos, coordinar actuaciones referentes al programa AICLE, coordinar la planificación, las prácticas docentes y la evaluación de los alumnos y de los planes de actuación. A menudo, las reuniones son una mezcla de espacios informativos y de coordinación. Sin lugar a dudas los espacios o las reuniones suelen ser complejas y requieren habilidades de trabajo en grupo para que se resuelvan adecuadamente. El coordinador, como líder del grupo, dirigirá la reunión para alcanzar los objetivos programados, deberá valorar el nivel de interés que generan las metas, las exigencias de cooperación que suponen y el mayor o menor peso de cada una en la producción, discusión o solución de problemas. Para ello, el coordinador adaptará los objetivos a las posibilidades reales de llevarlos a cabo, sopesará la capacidades de trabajo y limitaciones de cada miembro del grupo, tratará de aprovechar al máximo las posibilidades internas y los recursos disponibles de cada integrante, y, si es necesario, buscará la ayuda externa si el grupo plantea dificultades organizativas, técnicas o actitudinales que no puedan ser solucionadas desde dentro del equipo (Bonals, 1996:44).

- **El enfoque técnico y metodológico**

La competencia técnica es la más importante para el profesorado de ANL. Esto es, los conocimientos que posea el coordinador con respecto a los procesos de enseñanza y aprendizaje de lenguas extranjeras y con respecto a las tecnologías de la información y comunicación en la práctica en el aula. Esto es así porque cuando se desarrolla un programa AICLE, al abordar las diferentes materias en lenguas extranjeras, afloran las necesidades de asesoramiento y formación

por parte del equipo de profesorado implicado. Algunos de los requisitos sobre el profesor coordinador que el profesorado bilingüe de ANL expone<sup>2</sup> son que:

- Tenga una buena formación en la lengua extranjera y sea profesional en su enseñanza.
- Posea formación en nuevas tecnologías.
- Entienda el trabajo de los profesores bilingües en el aula. Clarifique cómo trabajar con una lengua extranjera en un área no lingüística.
- Ayude en la corrección y en la reflexión sobre materiales y dinámicas que se hayan establecido en el aula.
- Transfiera metodologías centradas en el alumno e incentive el cambio metodológico.
- Sepa cómo coordinarse con el equipo docente pedagógico analizando los procesos de enseñanza-aprendizaje de los alumnos bilingües.
- Sepa cuáles son las necesidades que puede tener el profesorado bilingüe en el aula y prevea las dificultades que se pueden encontrar en el aula AICLE.
- Sepa cómo coordinarse con el profesorado de áreas lingüísticas y cuáles son las dificultades.
- Sepa cómo coordinarse con otros centros de primaria o de secundaria de la zona con respecto a las diferentes materias.
- Provoque la coordinación entre asignaturas.
- Sepa cómo utilizar los recursos humanos disponibles, como por ejemplo el auxiliar de conversación.

Por tanto, parece que el coordinador con experiencia como profesor de lengua extranjera podría dar orientaciones valiosas al profesorado de otras materias, ya que las necesidades del tipo de materia que se imparta determinarán el tipo de lengua que se requiera. Dicha lengua se utilizará no sólo para el aprendizaje de contenidos sino también para la comunicación, lo cual presupone hacer mayor énfasis en la práctica de la fluidez que en la precisión, sin que ello menoscabe alarmantemente la adquisición de dicha lengua.

---

<sup>2</sup> Entrevistas llevadas a cabo en centros de secundaria de la provincia de Sevilla para el trabajo de investigación conducente al Diploma de Estudios Avanzados (Universidad de Sevilla) durante el tercer trimestre del curso 2006/ 2007.

## Referencias

Bonals, J. (1996) *El trabajo en equipo del profesorado*. Barcelona: Editorial GRAÓ.

Julián, C.. (2007). La importancia de la coordinación en la implantación de modelos AICLE. *GRETA Journal*. 15, 14-19.

Julián de Vega, C. (2011) El papel del profesorado coordinador en modelos AICLE. En *Implicaciones de la Enseñanza Bilingüe en Centros Educativos*, coord. Casal Medinabeitia, S.. Archidona: Ediciones Aljibe.

Hargreaves, A. (2003). *Teaching in the Knowledge Society: Education in the Age of Insecurity*. New York: Teachers College Press.

López, J., Sánchez, M., Murillo, P., Lavié, J.M. y Altopiedi, M. (2003) *Dirección de Centros Educativos. Un Enfoque Basado en el Análisis del Sistema Organizativo*. Madrid: Editorial Síntesis.

Marsh, D., Coyle,D., Kitanova, St. Maljers, A., Wolff, D. & Zielonka, Br.(2005) *CLIL Quality Matrix Report*. European Centre for Modern Languages.