

La planificación de los centros plurilingües

(Plurilingual centres planification)

Isaacs, David

Universidad de Navarra

Fac. de Filosofía y Letras. Dpto. de Educación

Campus Universitario

31080 - Pamplona

BIBLID [1137-4446 (1997), 9; 11-26]

La planificación exige reflexionar con rigor sobre los principios que configuran el tipo de educación que se quiere promover. Desde estos principios se podrá entrar en el proceso de toma de decisiones respecto a los objetivos generales, y criterios para la selección y agrupación de alumnos, para saber cuando comenzar cada lengua, seleccionar los profesores, establecer la manera de enseñar y utilizar cada lengua. A continuación se decidirá sobre los aspectos del ocio docente, el perfeccionamiento de los profesores, funciones directivas y organización departamental

Palabras Clave Plurilingüismo Educación bilingüe. Planificación escolar Organización educativa. Dirección escolar:

Planifikazioak eskatzen du, gogoeta zorrotza egitea sustatu nahi den hezkuntza-mota itxuratzen duten printzipioei buruz. Printzipio hauetatik abiatuta, helburu orokorrei buruzko erabakiak hartzeko prozeduran sartu ahal izango da, baita ikasleak hautatu eta taldekatzeko erizpideei buruzkoan ere, hizkuntza bakoitzarekin noiz hasi jakiteko eta xedez; irakasleak hautatzeko; hizkuntza bakoitza irakasteko eta erabiltzeko modua ezartzeko. Jarraian irakaskuntzako zikloaren alderdiei buruz, hots, irakasleen hobekuntzari, zuzendaritzako eginbeharrei eta sailen antolaketai buruz erabakiko da.

Giltz-Hitzak: Eleaniztasuna. Hezkuntza elebiduna. Eskola-planifikazioa. Hezkuntza-antolaketa. Eskola-zuzendaritza

La planification exige réfléchir avec exactitude sur les principes qui configurent le type d'éducation qu'on veut promouvoir. A partir de ces principes on pourra entrer dans le processus de prise de décisions à l'égard des objectifs généraux et critères pour le choix et groupement d'élèves; pour savoir quand commencer chaque langue, choisir les professeurs, établir la manière d'enseigner et utiliser chaque langue. Ensuite, on déterminera les aspects du cycle enseignant, le perfectionnement des professeurs, fonctions directives et organisation départementale

Mots Clés Plurilinguisme Education bilingüe. Planification scolaire. Organisation éducative Direction scolaire

1) LA NATURALEZA DE UNA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA Y SU INFLUENCIA SOBRE LA MANERA DE PLANIFICAR

Con el fin de comprender el sentido de la planificación en los centros plurilingües, parece conveniente comentar, en primer lugar, aunque sea brevemente, algunas cuestiones relacionadas con la naturaleza de una organización educativa. Sin reflexionar sobre ella es probable que no llegaríamos a comprender qué papel debe tener la planificación en este tipo de organización.

Puedo adelantar que no creo en un modelo "perfecto" para un centro plurilingüe. Por tanto la planificación tampoco podrá ser tipificada. La planificación es un medio para lograr un fin, Precisamente por eso, prestaremos bastante atención a los posibles fines de la educación plurilingüe.

Entendemos que existe una organización educativa formal en cuanto contamos con:

"UNA AGRUPACIÓN DE MIEMBROS PRECISABLE CON UNA DIVISIÓN DE TAREAS Y RESPONSABILIDADES EN FUNCIÓN DE UNOS OBJETIVOS GENERALES EDUCATIVOS".

No es el momento para justificar esta afirmación. Al final de este escrito el lector encontrará bibliografía sobre el tema (1). De hecho esta definición es parecida a muchas que definen cualquier tipo de organización. Por eso, podría ser interesante tener en cuenta algunos planteamientos que se han hecho en el pasado buscando un modelo de organización *eficaz*,

De un modo sintético se podría hablar de tres grandes tendencias desde 1910. Desde 1910 a 1934 se desarrolla el modelo clásico burocrático, de 1934 a 1950 se centra la atención en las relaciones humanas y, a partir de 1950, se pasa a un enfoque más unitario del tema aprovechando la teoría de sistemas.

Uno de los exponentes más conocidos de la primera tendencia es Max Weber. En síntesis, su pensamiento se basa en las premisas siguientes:

- 1) la división del trabajo de acuerdo con la especialización funcional,
- 2) un sistema de jerarquía bien definido,
- 3) un sistema de reglas que recogen los derechos y los deberes de los colaboradores,
- 4) un sistema de procedimientos para resolver cualquier situación problemática,
- 5) relaciones interpersonales impersonales,
- 6) selección y promoción basada en la competencia técnica.

Si se aceptan estas premisas como algo necesario para lograr una organización eficaz, es evidente que se tratará de planificar todo lo que se pueda. Hará falta determinar objetivos muy específicos y se tratará de definir las tareas y las funciones de los colaboradores en todo detalle.

En la escuela de relaciones humanas (representada por Elton Mayo, Roethlisberger y Dickson) sigue existiendo la alta preocupación por la productividad y la eficacia. Sin embargo, se entiende ahora que la definición de las funciones y la planificación no son suficientes. Hace falta, además, tener en cuenta la motivación y las actitudes de los colaboradores. Algunos supuestos fundamentales de esta escuela son:

- 1) no sólo hay que cuidar de las metas institucionales sino también las aspiraciones personales,

2) hace falta considerar a cada colaborador no sólo como un individuo sino también como miembro de un grupo,

3) por tanto hace falta distinguir entre la estructura formal y posibles estructuras informales entre los colaboradores,

4) se trata de asegurar el cumplimiento de las tareas por vía de la coordinación y del control realizado por mandos intermedios.

Conviene no perder de vista que este planteamiento se hace con el fin de asegurar los objetivos planteados, y no tanto para que cada persona pueda alcanzar una mayor madurez personal en su trabajo.

Aunque sea saltar algunos enfoques interesantes respecto al concepto de organización en relación con la eficacia, vamos a pasar a considerar la organización entendida como sistema (2). De hecho, es en este período cuando los investigadores empiezan a estudiar el centro educativo como organización.

Un sistema puede entenderse como un grupo de elementos interdependientes que actúan juntos para cumplir un fin predeterminado. Entre otras características de un sistema, se puede destacar una en particular:

Un sistema es complejo en el sentido de que los cambios en cualquiera de sus partes afectan al resto de los componentes (3).

Para las personas que siguen este planteamiento, la organización es una realidad demasiado compleja como para que puedan aplicarse esquemas tan simples como el clásico esquema de fines-medios, autoridad-obediencia, estructura vertical-división especializada de tareas como hace la escuela de "relaciones humanas". Aquí se pretende el registro de sistemas de comunicación y de influencias recíprocas entre los distintos órganos y con el medio. No se pretende directamente lograr una mayor eficacia en la organización, sino comprender mejor los complejos procesos que influyen en la toma de decisiones.

Sin embargo, es evidente por las mismas bases que hemos apuntado previamente, que si, al modificar cualquiera de los componentes de un sistema, quedan automáticamente modificados todos los demás, estos cambios pueden ser previstos en algún grado y, por tanto, la planificación es un elemento fundamental para lograr que cumpla bien sus fines (4).

Hemos visto como la *planificación parece ser la gran solución* para la eficacia en las organizaciones en todos los modelos comentados. Sin embargo, el sentido común nos puede hacer ver que la organización educativa no responde a ninguno de estos modelos.

No se pueden especificar muchos de los objetivos educativos más importantes. (Por ejemplo; lograr que los alumnos aprendan a desarrollar su sentido de responsabilidad social). Tampoco parece oportuno contar con relaciones interpersonales impersonales. No parece adecuado considerar las relaciones humanas principalmente en función del alto rendimiento en un centro educativo. Y difícilmente se puede considerar un centro educativo como sistema en su sentido estricto, ya que al modificar un elemento, con frecuencia, no quedan modificados otros elementos del sistema. Por ejemplo, lo que hace el profesor de filosofía del último curso seguramente no influye sobre lo que hace el profesor de primero de primaria al explicar matemáticas.

En mi opinión, es frecuente observar en la educación, especialmente en colegios del Estado una insistencia muy fuerte en el tema de la planificación. Quizá, como consecuencia de su inspiración burocrática. Pero no creo que esto sea una solución idónea. Se trata de considerar cuál es la autentica naturaleza de la organización educativa. Únicamente así, podremos apreciar las posibilidades y las limitaciones de la planificación como medio.

Sugiero que se puede considerar la organización educativa como una empresa muy especial.

2) UNA EMPRESA DE SERVIOS DE MEJORA INTEGRAL

En la literatura no se encuentra una distinción clara entre los términos "organización" y "empresa". Se entiende que una empresa existe en cuanto haya varias personas que, gracias al trabajo de todos, puedan lograr unos fines comunes. Pero la empresa educativa difiere de la empresa mercantil.

Si seguimos una clasificación utilizada en el campo de la empresa mercantil, encontraremos que se podría concebir la empresa educativa como una empresa de servicios. Y lo es. Pero esto no es suficiente, ya que una agencia de viajes también es una empresa de servicios. Podemos añadir algún calificativo más, hablando del centro educativo como una empresa de servicios de mejora.

Pero, en este caso, podríamos confundir una empresa educativa con un hospital. Por ello, creo que pueda ser útil entender la organización educativa como *una empresa de servicios de mejora integral*.

Ya decíamos en 1970 "La esencia de la empresa mercantil es la realización económica. La esencia de la empresa educativa es la realización cultural" (5).

La idea de mejora cultural y, más, de mejora integral es fundamental, porque requiere: a) un proyecto de mejora integral para los profesores y para los alumnos, b) la creación y la definición de unas actividades y de unas tareas que aseguren la posibilidad de actuar conforme a los fines. Estos aspectos deben plantearse de tal manera que cada persona pueda desarrollar su trabajo con estilo personal. La mejora que su busca en los alumnos depende de la mejora en los educadores de acuerdo con los talentos de cada uno. Se promueve la educación por la unidad entre el ser-hacer de cada profesor. No es tanta una cuestión de planificación de tareas comunes para los profesores. Esto produciría, en todo caso, un proceso de adiestramiento en los alumnos (6).

Las bases necesarias para una organización educativa eficaz serán entonces:

1) La definición de los objetivos institucionales, resultado de la manera de pensar de los promotores del centro. Enmarcarán el bien común a que todos los miembros pertenecen y evitarán que el centro educativo sea nada más que un lugar en que un conjunto suelto de personas acuden para ocupar un espacio, con el fin de realizar unas tareas contratadas durante un periodo de tiempo definido.

2) Le definición y la creación de una serie de actividades y tareas a realizar. Únicamente así se podrá asegurar una relación entre lo que se hace en la empresa y los objetivos institucionales. No basta compartir valores. También hace falta un marco de referencia para la acción.

3) Una política clara de favorecer zonas amplias de autonomía para cada colaborador, con el fin de que puedan seguir su proceso de mejora continua y aportar todo lo que pueden al bien común. (7)

Como se ve, la gran panacea para la eficacia no será la planificación a ultranza.

Por otra parte, en base a estas apreciaciones sobre la naturaleza de un centro educativo, podemos determinar la función directiva más adecuada. Expresada de una manera operativa, el directivo debe encargarse principalmente de:

- 1) Promover y coordinar programas de innovación
- 2) Facilitar el proceso de formación, capacitación y perfeccionamiento de sus colaboradores.

3) PAUTAS PARA LA PLANIFICACIÓN (I): LA DEFINICIÓN DEL IDEARIO

Teniendo en cuenta estas aclaraciones respecto a la naturaleza de un centro educativo, podemos plantear las bases para la planificación de cualquier centro plurilingüe. Se tratará de un proceso de toma de decisiones respecto a diferentes variables. Todas las decisiones serán condicionadas o gobernadas por las convicciones de los promotores respecto a lo que quieren para el centro.

Por eso, es necesario comenzar profundizando en el concepto de ideario en un centro educativo.

Los promotores de un centro educativo cuentan con algunos principios o ideas teóricas iniciales, aunque no estén sistematizados formalmente. Este conjunto de principios o ideas suele llamarse "ideario", "filosofía", "ethos", o "misión" del centro educativo.

Para esta ponencia vamos a basarnos en la definición siguiente:

"UN CONJUNTO DE PRINCIPIOS QUE CONFIGUREN EL TIPO DE EDUCACIÓN QUE SE PROMUEVE; LA MANERA DE REALIZAR LA ACCIÓN EDUCATIVA; EL MODO DE ENTENDER EL CENTRO EDUCATIVO, Y LA POSTURA DEL CENTRO RESPECTO A LOS PADRES, A LOS ALUMNOS, A LOS PROFESORES, A LOS ANTIGUOS ALUMNOS, AL PERSONAL NO DOCENTE Y AL ENTORNO" (8)

Con relación a los centros plurilingües parece especialmente relevante tener en cuenta la postura del centro respecto a los padres y al entorno. Y también respecto al tipo de educación que se promueve y la manera de realizar la acción educativa. En cuanto al tipo de educación, que, en este caso es bilingüe o plurilingüe, también conviene aclararse respecto al sentido del aprendizaje. Por ejemplo, si se consideran las lenguas principalmente como *vehículo de comunicación entre las personas, como partes integrales de una cultura o como algo útil para lograr otros fines.*

A continuación vamos a comentar algunos principios con el fin de mostrar cómo la manera de plantear la educación y las relaciones con los demás podrá modificarse considerablemente según el principio acordado. Conviene insistir en que estas afirmaciones no pretenden ser ejemplos de lo que *deben ser* los principios (9). Los ámbitos que vamos a considerar en relación con el ideario son:

- 1) PADRES Y ENTORNO
- 2) LA LENGUA COMO BASE DE COMUNICACIÓN
- 3) LA LENGUA COMO PARTE INTEGRAL DE UNA CULTURA
- 4) LA LENGUA ÚTIL
- 5) LA ACCIÓN EDUCATIVA.

1) Padres y entorno

- 1.1)- “LOS PADRES TIENEN EL DERECHO, Y, POR TANTO, DEBEN PODER ELEGIR LA LENGUA EN LA QUE, EN PRIMER LUGAR, RECIBEN LA ENSEÑANZA SU HIJO”.

En caso de adoptar este principio para un sistema educativo de un país, las autoridades competentes tendrían que favorecer la creación de centros educativos que permiten esta elección. En cambio, si se adopta en un centro educativo concreto, habría que plantear una planificación paralela de dos lenguas con su correspondiente complejidad. Normalmente los responsables en un centro van a optar por un sólo sistema. No pretenderán satisfacer las necesidades de todos los padres.

- 1.2)- EN ESTE COLEGIO, LA LENGUA “X” SERÁ LA LENGUA DE FUNCIONAMIENTO NORMAL EN LA SITUACIÓN EDUCATIVA”

En este caso se está estableciendo una postura del centro que requiere insistir de una manera especial en una lengua frente a otras y, por tanto, tendrá sus consecuencias en un mayor o menor apoyo a aspectos del contexto social también,

- 1.3)- “CONVIENE COMPENSAR LA SITUACIÓN DE INFERIORIDAD Y DE ABANDONO DE LA LENGUA PROPIA”

Esta afirmación refleja, seguramente, una actitud de reivindicación, y se traducirá en una insistencia especial, en tiempos, dedicación de profesores, y en la organización de actividades a la lengua propia en el colegio.

2) La lengua como base de comunicación

- 2.1)- “LOS ALUMNOS DEBEN SER CAPACES DE DESENVOLVERSE CON FACILIDAD EN LAS LENGUAS DE SU COMUNIDAD Y EN OTRAS LENGUAS QUE FACILITAN LAS RELACIONES CON OTRAS COMUNIDADES”

Con esta afirmación se destaca la importancia de las lenguas como vehículos de comunicación. Será necesario organizar muchas actividades que permiten la utilización de las lenguas por parte de los alumnos.

- 2.2)- “LA LENGUA “X” (O LAS LENGUAS “X” E “Y”) DEBE(N) UTILIZARSE (INDISTINTA-MENTE) COMO LENGUA(S) VEHICULAR(ES) DE CONTENIDOS ESCOLARES Y DE LAS ACTIVIDADES Y RELACIONES EN EL COLEGIO”

El uso de una, dos, o varias lenguas como lenguas vehiculares de contenidos y, todavía más, de actividades y relaciones en el colegio modificará los criterios de la contratación de

profesores y de personal administrativo y de servicios, implicará una preocupación muy especial para la formación y perfeccionamiento de los profesores en cuanto a su capacidad de utilizar las lenguas correctamente, significará una atención mayor de tiempos de dedicación a las lenguas por parte de los alumnos etc.

LA LENGUA COMO BASE DE COMUNICACIÓN Y COMO PARTE INTEGRAL DE LA CULTURA

-“MEDIANTE EL DOMINIO DE LAS LENGUAS, SE LOGRA LA COMUNICACIÓN ENTRE LAS PERSONAS Y SU PROCESO DE INSERCIÓN EN LA TRADICIÓN CULTURAL CORRESPONDIENTE”

En base a este tipo de principio sería lógico que se plantearan objetivos en relación con el dominio de la lengua pero también en relación con el conocimiento, por parte de los alumnos, de la cultura de las personas que utilizan la lengua correspondiente. Además, es posible que se quiera profundizar en la historia, la filosofía, la geografía, las artes y las tradiciones de la tradición cultural correspondiente.

3) La lengua como parte integral de la cultura

-“CONVIENE QUE LOS ALUMNOS SE IDENTIFIQUEN PLENAMENTE CON UNA SOLA LENGUA QUE DEBE REFLEJAR LA TRADICIÓN CULTURAL LOCAL”

En este caso se centra la atención en la lengua materna, aunque habrá que tener en cuenta las diferentes maneras en que se puede interpretar este concepto. Por ejemplo: la lengua aprendida primero; la mejor conocida; la usada más; con la que la persona se identifica más; con la que los demás identifican más a otra persona. En base a este principio, sería lógico prestar mucha más atención a una sola lengua e introducir otras lenguas cuando los alumnos ya hubieran dominado la lengua materna plenamente.

LA LENGUA COMO PARTE INTEGRAL DE UNA CULTURA Y LA LENGUA ÚTIL

-“CONVIENE QUE LOS ALUMNOS LLEGUEN A DOMINAR AQUELLAS LENGUAS QUE REFLEJAN ASPECTOS CULTURALES LOCALES IMPORTANTES, Y LAS QUE PROPORCIONAN MAS POSIBILIDADES EN EL MERCADO DE TRABAJO EN EL FUTURO”

La relación con la cultura es más tenue en este caso. Se trata de dominar las lenguas, no tanto para meterse a fondo en la cultura, sino para entender o apreciar la cultura correspondiente. El enfoque es más pragmático ya que se trata de prestar atención a las lenguas de acuerdo, también, con su utilidad. Por ejemplo, las ventajas que supone tener conocimientos de la lengua inglesa con el fin de lograr un puesto de trabajo o el interés - o incluso la necesidad- que hay de tener conocimientos de la lengua euskara o de la lengua catalana para conseguir un trabajo en las Autonomías correspondientes.

4) La lengua útil

-“LOS ALUMNOS NECESITAN DOMINAR AQUELLAS LENGUAS QUE LES VAN A FAVORRECER EN EL FUTURO MERCADO LABORAL”

En este caso se está limitando el interés en el aprendizaje de las lenguas a la utilidad que puede tener. El hecho de plantear las cosas así podría tener consecuencias sobre el tipo de profesor que se contrata, el tipo de texto que se usa para enseñar la lengua e incluso sobre el tipo de vocabulario que se usa como base para el proceso de aprendizaje.

5) La acción educativa.

Existen una serie de premisas que se pueden sostener como consecuencia de la investigación operativa. Y también hay otros que, aunque no se cuenta con datos suficientes para afirmar el principio con toda seguridad, parecen suficientemente seguros para tenerlos en cuenta al tomar decisiones. Por ejemplo:

-“LAS ALUMNAS APRENDEN LAS LENGUAS EXTRANJERAS CON MAYOR FACILIDAD QUE LOS ALUMNOS”

Otros principios a tener en cuenta en este sentido serán:

-“LOS ALUMNOS QUE MAS APROVECHAN UNA ENSEÑANZA PLURILINGÜE SON AQUELLOS QUE SON MAS INTELIGENTES Y MAS MOTIVADOS”.

-“LA MANERA DE APRENDER UNA LENGUA, DESCONOCIDA PARA EL ALUMNO, EN EL CONTEXTO ESCOLAR, CONSISTE EN ENSEÑAR Y APRENDER A TRAVÉS DE ELLA” (Es curioso notar que este principio es aceptado por la mayoría de los especialistas hoy día. Sin embargo hace unos años no fue así.)

-“SE CONCIBE LA LENGUA COMO VEHÍCULO QUE MEDIATIZA LAS ACTIVIDADES ESCOLARES Y NO COMO OBJETO DE CONOCIMIENTO EN SI MISMA”

-“LA EDUCACIÓN BILINGÜE REQUIERE PROFESORADO BILINGÜE”

Todos estos son principios que pueden afectar la toma de decisiones en un centro plurilingüe y es fundamental definirse como base de cualquier tipo de planificación. Sin embargo, siendo complicado el definirse en este sentido, de hecho es todavía más complejo, ya que hay otros principios en relación con un centro educativo que pueden influir sobre los principios que hemos estado comentando. Por ejemplo:

-“LA EDUCACIÓN HACE REFERENCIA A LA PERSONA HUMANA COMPLETA Y, POR TANTO, DEBE CONCEBIRSE EN RELACIÓN CON TODAS LAS FACETAS DE LA PERSONA: INTELECTUAL, MORAL, AFECTIVA, Y ESPIRITUAL” o:

-“LA EDUCACIÓN INTEGRAL REQUIERE UNA ATENCIÓN PERSONALIZADA DE LOS ALUMNOS QUE, A SU VEZ, EXIGE TIEMPO Y DEDICACIÓN DE LOS PROFESORES”

No es lo mismo plantear una enseñanza plurilingüe en un colegio que no busca más que la competencia en las lenguas correspondientes y un adiestramiento sólido en las demás asignaturas que en un centro auténticamente “educativo”. En este tipo de centro habrá que prestar atención a otras muchas facetas de la educación; los profesores tendrán que usar tiempo ocupándose de otros menesteres y habrá que seleccionar actividades complementarias, no tanto por su aprovechamiento para el desarrollo de las lenguas, sino pensando más en otros objetivos. Esto quedará más claro con otro ejemplo:

-“SE CONSIDERA LA SENSIBILIDAD ARTÍSTICA, SU PRÁCTICA Y SU APRECIO, COMO ELEMENTOS PRIORITARIOS EN LA EDUCACIÓN”.

De hecho es posible que se logre el desarrollo de las lenguas por vía de la sensibilidad artística, aunque, en caso de que no sea así, habrá que optar por una prioridad u otra. (Qué es mejor ¿representar una obra en la lengua original, aunque con menos dominio de los matices en la representación y con pocas posibilidades de que los miembros del público la comprendan, o representar la obra en la lengua habitual, permitiendo una interpretación mucho más cualificada y facilitando su comprensión por parte del público?). Menos clara es la compatibilidad entre principios de plurilingüismo y uno del estilo siguiente:

-“LA PRÁCTICA CONSTANTE DEL DEPORTE Y DEL DOMINIO DEL CUERPO SON BASES PRIORITARIAS DE LA EDUCACIÓN EN ESTE CENTRO”

Es evidente que habrá pocas posibilidades de desarrollar la comprensión o la utilización de una lengua mientras se está practicando algún deporte.

Lo que estamos destacando de una manera especial en este momento es que se facilita o se dificulta la educación plurilingüe según el contenido de las asignaturas y según el contenido de las actividades complementarias.

El proceso de planificación en un centro educativo plurilingüe requiere, entonces, plantear el conjunto de principios desde los cuales se quiere trabajar. Algunos de estos principios se referirán a aspectos generales del centro educativo y otros tendrán que ver directamente con el plurilingüismo. Aparte de los principios que recogerán lo que se debe hacer y lo que se quiere hacer, siendo realista, se tendrá en cuenta también lo que manda la ley o cualquier autoridad superior. Además, se tendrá en cuenta lo que son las auténticas limitaciones.

Existe una diferencia entre el concepto de problema y el concepto de limitación. Entiendo que existe un problema en cuanto haya una diferencia entre la situación real y lo que *razonablemente* podría llegar a ser. Y existe más problema en cuanto mayor diferencia hay. Así, existe un problema en un centro cuando no se ha conseguido un equipo de profesores competentes para enseñar la lengua inglesa, por ejemplo. Es un problema porque existe una diferencia entre esta situación y lo que razonablemente podría llegar a ser. Se podría contratar a profesores mejor formados o se podría poner en marcha un procedimiento para capacitar los que se tiene. En cambio, existe una limitación cuando no es razonable prever una modificación en la situación. Por ejemplo, en un centro en una ciudad pequeña, se plantea una educación trilingüe que requiere profesores trilingües, Además, no existen medios económicos para atraer a especialistas en este sentido. Esto ya no es un problema. Es una limitación. Y por tanto, habrá que modificar el ideario y los objetivos de acuerdo con esta realidad.

Otro ejemplo se refiere a la posibilidad real de seleccionar a los alumnos de acuerdo con la lengua utilizada habitualmente en sus propios hogares o de acuerdo con una cierta igualdad de conocimientos en las lenguas cuando se incorporan en el centro. Si no es posible, ni tampoco se puede prever que sea así en el futuro, probablemente habrá que modificar unos deseos iniciales reflejados en el ideario.

Para concluir, la planificación en un centro plurilingüe comienza con una definición del borrador del ideario general del centro y con la definición del ideario respecto al plurilingüismo. Se buscará la coordinación adecuada entre las dos partes. Simultáneamente, o a continuación, se reflexionará sobre las limitaciones y las obligaciones existentes y así se llegará a un planteamiento claro y realista del ideario del centro educativo. A continuación habrá que tomar decisiones respecto a diferentes variables.

4) PAUTAS PARA LA PLANIFICACIÓN (II): DECISIONES EN RELACIÓN CON VARIABLES ORGANIZATIVAS

En este apartado únicamente haremos referencia a las exigencias del plurilingüismo, aunque en la realidad, tal como hemos visto, habrá que tener en cuenta las exigencias creadas por el resto del ideario también.

4.1) Los objetivos generales

Convendrá transformar los principios recogidos en el ideario en unos objetivos generales en que se aclare el grado de dominio o el enfoque de la enseñanza en cada una de las lenguas. En este sentido se puede tener en cuenta la posibilidad de favorecer un “dominio útil” de la lengua, de lograr más con los alumnos intentando capacitarles para la “comunicación frecuente y habitual” en la lengua correspondiente o, más todavía, lograr que haya una auténtica “simbiosis” entre la lengua y la cultura que refleje.

En relación con lo que hemos llamado “dominio útil” es frecuente que se ofrezca una enseñanza en función de unos exámenes exteriores (Escuelas Oficiales de Idiomas o Cambridge University First Certificate, por ejemplo). El hecho de preparar a los alumnos para presentarse a un examen u otro también influirá sobre las decisiones que, a continuación, vamos a mencionar.

Una vez determinados los objetivos generales, habrá que tomar decisiones en varios ámbitos que se influyen mutuamente. No es posible, ni conveniente considerarlos linealmente, aunque la planificación tradicional teórica lo pide. Por ejemplo, al pensar en la agrupación de alumnos, habrá que tener en cuenta la situación real de los espacios. Rara vez se puede diseñar los edificios de acuerdo con los objetivos. Habitualmente se tratará de aprovechar los que existen. Al pensar en los procedimientos a utilizar en la enseñanza de una lengua, también habrá que tener en cuenta la capacidad real de los profesores. Al considerar los procedimientos a utilizar en la enseñanza de una lengua convendrá tener en cuenta los procedimientos que se pueden utilizar en la enseñanza de otras.

Es decir, conviene que sea una planificación muy flexible, intentando adaptar la realidad a lo que se desea y, a veces, reduciendo lo deseado de acuerdo con las posibilidades reales en cada momento. Una vez aclaradas las “limitaciones” de la planificación en esta situación, vamos a considerar las otras variables mencionadas previamente.

4.2) Los alumnos

Respecto a los alumnos, se tratará de tomar decisiones en torno a su *agrupación* y posiblemente en relación con su selección, como hemos mencionado previamente. En ambos casos, la variable que está en juego es el grado de homogeneidad que debe haber en el grupo. Las diferencias pueden ser causadas por el sexo, por tener una lengua o otra como lengua materna, por haber tenido acceso a procedimientos para aprender la lengua previamente fuera del ámbito escolar, o sencillamente por ser más inteligente o estar más motivado un alumno en relación con el aprendizaje de la lengua. Otro factor complementario será la competencia de cada alumno en las materias que se están explicando en la lengua correspondiente. Finalmente, también se tratará de pensar en el tamaño más adecuado para cada uno de los clases.

En general, conviene que haya grupos homogéneos en todo lo que se puede, y además, grupos reducidos, con el fin de que los alumnos puedan *practicar* el uso de las lenguas. Sin embargo, no nos olvidemos de las limitaciones reales. A veces no es posible ningún tipo de agrupación funcional de los alumnos. Por lo menos, se recomienda que, en caso de contar con dos grupos a un mismo nivel, poner los cuatro o cinco alumnos especialmente dotados en un grupo y los cinco o seis que necesitan atención especial en otro. Luego se puede hacer el reparto del resto de los alumnos siguiendo otros criterios con el fin de evitar la sensación de que una clase sea superior a otra. De esta manera el profesor tiene más posibilidades de atender las necesidades de sus alumnos. La investigación parece mostrar que un profesor puede atender a dos "tipos" de alumno en una clase pero no a tres.

4.3) La introducción de la lengua

La planificación requiere una decisión respecto al momento en que se va a comenzar la enseñanza de cada lengua. En algún centro, porque se quiere lograr una comunicación eficaz en varias lenguas, se empieza con tres lenguas simultáneamente; en otro, prefieren asegurar las bases culturales insistiendo en una sola lengua al principio para pasar a continuación al bilingüismo mediante cursos de inmersión y luego introducir una tercera lengua, por ejemplo, a partir de los nueve años. En esta tercera lengua únicamente buscan lo que hemos denominado "dominio útil". Dependerá principalmente del ideario y de la situación real de los alumnos.

4.4) Manera de enseñare utilizar cada lengua

De momento, no nos estamos refiriendo a la metodología para enseñar las diferentes lenguas. Aquí se trata de decidir si se pretende enseñar las lenguas por vía de clases de idioma, utilizando otras asignaturas como vehículos de aprendizaje, creando o aprovechando actividades no regladas, o por vía de la comunicación habitual en el colegio. Normalmente no es una cuestión tanto de selección como de grado de intensidad, de frecuencia y de complementariedad entre estas posibilidades. Algunos aspectos a tener en cuenta, en este sentido, son:

- frecuencia y duración de las clases de idiomas,
- asignaturas que pueden ser explicadas en una lengua que no sea la habitual,
- necesidad de cursos de inmersión en distintos momentos de la vida escolar del alumno, actividades no regladas que pueden favorecer el desarrollo de una lengua: estancias en otros países, campamentos utilizando otras lenguas para la comunicación habitual, intercambios,
- la lengua o las lenguas que se van a autorizar para la comunicación habitual en el centro educativo.

4.5) Profesores y personal de administración y de servicios

Las decisiones que habrá que tomar respecto a los profesores se refieren principalmente a su selección, que se basará en su competencia de acuerdo con las exigencias del planteamiento plurilingüe y de acuerdo con el resto del ideario. Habitualmente esto puede ser una de las dificultades mayores en el proceso de planificación.

Por ejemplo, si se quiere que la comunicación habitual en el centro se realice indistintamente en dos lenguas, hará falta profesores bilingües. Suponiendo que es posible encontrar a estos profesores bilingües, este modelo organizativo luego produce mayores problemas al

introducir una tercera lengua en que se busca un "dominio útil" ya que supone contar con algunos profesores trilingües. Si no es así, siempre habrá un grupo de profesores aislados de los demás. Por otra parte, si se quiere aprovechar algunas asignaturas como vehículo para el desarrollo de una segunda o una tercera lengua, habrá que seleccionar a los profesores para que sean capaces de hacerlo dignamente.

Es evidente que hará falta tener en cuenta la lengua o las lenguas habituales para la comunicación en el centro al contratar a personal de administración y de servicios. Y también será necesario en función de la lengua o las lenguas que se utilizan para comunicarse con los padres.

La posibilidad real de poder contar con un profesorado debidamente preparado condicionará los objetivos generales a que nos hemos referido previamente.

El conjunto de las decisiones que se toman respecto al Ideario, a los objetivos generales, a los alumnos, a la introducción de la lengua, a la manera de enseñar e utilizar cada lengua, a los profesores y al personal de administración y de servicios formarán parte de lo que se suele denominar el *PROYECTO EDUCATIVO*

5) PAUTAS PARA LA PLANIFICACIÓN (III) EL DESARROLLO DEL PROYECTO EDUCATIVO

Hasta aquí hemos hablado de lo que podría llamarse las bases de la planificación. A continuación vamos a comentar algunas cuestiones en relación con el desarrollo de la planificación. Y eso en dos ámbitos: los profesores y la enseñanza.

5.1) Los profesores

El plurilingüismo es especialmente exigente en lo que se refiere a la preparación del profesorado, como hemos visto anteriormente. La verdad es que una empresa de servicios de mejora integral requiere un proceso continuo de perfeccionamiento por parte de los profesores y de los directivos. Sin embargo, el plurilingüismo añade una dimensión a este proceso de perfeccionamiento singularmente importante. Me refiero a las necesidades de los profesores de poder mantenerse competentes en el dominio de la(s) lengua(s) correspondiente(s). Difícilmente un profesor va a poder dar clase de una lengua o explicar una asignatura en una lengua si no tiene la oportunidad de practicarla. Esto significa planificar, y tener previstas económicamente, las actividades oportunas para asegurar el continuado dominio de las lenguas correspondientes. Por ejemplo, una estancia con una cierta periodicidad en un país en que se habla la lengua correspondiente, bibliografía en el colegio escrita en la lengua, vídeos a disposición de los profesores, oportunidades para acudir a cursos de perfeccionamiento

También es posible que se plantee el problema al revés. Es decir, que se cuente con profesores nativos, quienes seguramente van a necesitar cursos de inmersión en la lengua local y un proceso de perfeccionamiento continuo. Aunque no sea el momento de profundizar en el tema, existen bastantes experiencias en que la incorporación de varios profesores nativos de otros países dificulta las relaciones en el colegio y perjudica la realización del ideario. El motivo de estos desajustes reside en las dificultades que tienen los profesores de ambas lenguas (y culturas) en comprender y en aceptar mentalidades muy diferentes. Recientemente he encontrado este problema en un colegio bilingüe español-alemán en Argentina con las faltas de entendimiento entre los profesores locales y los profesores alemanes.

5.2) La enseñanza

Respecto a la enseñanza, nos encontramos ahora con todos los problemas de coordinación y de planificación comunes a cualquier asignatura o conjunto de asignaturas. Me refiero a:

- la coordinación de los objetivos (vertical y horizontal),
- la definición y la coordinación de los contenidos,
- la determinación y la coordinación de la metodología a utilizar,
- la determinación de los sistemas, los criterios y los momentos de evaluación y su coordinación,
- la determinación y la coordinación de los sistemas de reciclaje o de recuperación,
- la selección y la coordinación de los recursos materiales (tecnología, medios audiovisuales, laboratorios de idiomas, "software").

La consideración técnica de cada uno de estos puntos desborda las posibilidades de esta ponencia. Únicamente quisiera destacar que se complica enormemente el proceso de planificación que ya existe en un plan de estudios que no es ni bilingüe ni plurilingüe.

6) PAUTAS PARA LA PLANIFICACIÓN (IV) LAS FUNCIONES DIRECTIVAS Y LA ORGANIZACIÓN DEPARTAMENTAL

Por todo lo que hemos visto en esta ponencia hasta ahora, parece que estamos tratando de un conjunto de factores que necesitan una atención continuada con el fin de lograr su coordinación y con el fin de asegurar una relación constante entre las decisiones que se toman y el ideario del centro educativo. Además hemos insistido en la necesidad de lograr una capacitación cada vez mejor y mayor de los profesores. Este hecho justifica plenamente, en mi opinión, que haya un directivo al más alto de nivel (en el Consejo de Dirección, por ejemplo) que se ocupe del tema permanentemente.

Su función no será diferente de la de cualquier directivo en un centro educativo:

"conseguir resultados relacionados con los objetivos institucionales contando con el trabajo productivo de los colaboradores" (10) en el ámbito de su responsabilidad. Sus tareas principales serán aquellas que hemos mencionado previamente. Es decir: promover y coordinar programas de innovación y facilitar el proceso de formación, capacitación y perfeccionamiento de los profesores.

La duda puede estar más en la conveniencia de contar con una estructura de departamentos o no. Y, en caso positivo, cómo estructurar el departamento o los departamentos.

Desde luego existen una serie de trabajos que es necesario coordinar como se ha visto en el apartado anterior. Pero no es necesario contar con una estructura permanente de departamentos para hacerlo. Bastará contar con una persona que se ocupe de coordinar estos trabajos y disponibilidad de los profesores implicados en el trabajo. Parece más conveniente contar con una estructura de departamentos para plantear las necesidades de formación y perfeccionamiento del conjunto. Por ejemplo, sin contar con el tiempo adecuado, alguien que dirige, e incluso algún lugar donde reunirse, es difícil que un grupo de profesores llegue a:

- sistematizar algunas experiencias con el fin de mejorar la docencia,
- intercambiar experiencias docentes,
- plantear pequeños proyectos de investigación operativa.

También será conveniente poder repartir una serie de responsabilidades entre los profesores del departamento. Por ejemplo:

- 1) Revisar la bibliografía respecto a la enseñanza de las lenguas, el bilingüismo y el plurilingüismo periódicamente.
- 2) Recoger información sobre actividades de perfeccionamiento ajenas al centro educativo.
- 3) Establecer contactos con otros centros educativos que persiguen los mismos tipos de objetivos con el fin de intercambiar experiencias.
- 4) Organizar actividades formativas para profesores con necesidades comunes.
- 5) Estudiar temas determinados relacionados con problemas comunes, con el fin de poder informar a los demás sobre el estado de la cuestión.

En general, se puede afirmar que no es absolutamente necesario contar con departamentos didácticos, entendidos como estructuras permanentes, en un centro educativo, aunque sí que es necesario contar con un directivo que se ocupe de promover y coordinar lo que de hecho se haría en un departamento.

Hemos mencionado al principio de esta ponencia que la riqueza del centro educativo está en la suma de los estilos personales de las personas que lo componen, con tal de que compartan los mismos valores. Es una empresa de servicios de mejora integral. Por eso, la utilidad de la planificación es limitada. No se trata de determinar y planificar todos los detalles a que hemos hecho referencia sino, más bien, sobre la base de una planificación básica inicial, ir promoviendo constantemente pequeños o grandes programas de innovación.

Se plantearán estos programas de innovación teniendo muy en cuenta la situación real del centro y a donde se quiere ir. Por eso, no planteamos ningún tipo de modelo de centro plurilingüe. Cada uno debe avanzar de acuerdo con su ideario o, si se quiere, con su proyecto educativo, pero también de acuerdo con sus propias posibilidades. El proceso a seguir dinámicamente será:

- 1) Analizar la situación actual.
- 2) Definir a donde se quiere ir.
- 3) Estudiar los posibles caminos para alcanzar lo deseado.
- 4) Seleccionar el mejor camino o los mejores caminos.
- 5) Seleccionar la técnica o las técnicas directivas más eficaces
- 6) Fijar sistemas de control.

Esto es lo que se suele llamar una *planificación estratégica*.

Se podrá mejorar el centro educativo y la enseñanza plurilingüe mediante este proceso de avance progresivo, pero siempre teniendo en cuenta las posibilidades reales. Será, por tanto, una planificación dinámica y flexible. Por eso, y volvemos a insistir en ello, el directivo se ocupará principalmente de promover estos programas de innovación y de facilitar el proceso de perfeccionamiento de sus colaboradores.

PROCESO DE TOMA DE DECISIONES EN LA PLANIFICACIÓN
DE LOS CENTROS PLURILINGÜES

CREENCIAS, DESEOS, OBLIGACIONES, LIMITACIONES DE
LOS PROMOTORES, O RESPONSABLES DEL CENTRO EDUCATIVO

DECISIÓN

IDEARIO DEL CENTRO EDUCATIVO
incluyendo principios en relación con
PLURILINGÜISMO

DECISIÓN

OBJETIVOS GENERALES
Dominio útil- Comunicación frecuente- Simbiosis cultural

DECISIÓN

CRITERIOS PARA LA
SELECCIÓN Y AGRUP-
PACIÓN DE ALUMNOS

CRITERIOS PARA
COMENZAR CADA
LENGUA

CRITERIOS PARA LA
SELECCIÓN DE
PROFESORES Y OTROS

CRITERIOS PARA ESTABLECER
MANERA DE ENSEÑAR Y
UTILIZAR CADA LENGUA

DECISIÓN

PLANES DE PERFECCIONAMIENTO

DECISIÓN

DEFINICIÓN Y COORDINACIÓN DE OBJETIVOS, CONTENIDOS,
METODOLOGÍA, EVALUACIÓN Y RECUPERACIÓN, RECURSOS

DECISIÓN

FUNCIONES DIRECTIVAS Y ORGANIZACIÓN DEPARTAMENTAL
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

REFERENCIAS

- (1) BARKE, E.W.,
Modern Organizational Theory, John Willey Inc. New York, 1969.
- PFIFFNER y SHERWOOD,
Organización administración, Herreros Hermanos, México, 1961.
- ETZIONI, A.,
Modern Organizations, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, 1964.
- PEREZ LOPEZ, J.A.,
Teoría de la acción humana en las organizaciones, Ed. Rialp, Madrid, 1991.
- (2) Cfr. MARCH, J., y SIMON, H.,
Teoría de la organización, Ed. Ariel, Barcelona, 1961.
- (3) JOHNSON y KASTROZENWEIG,
Teoría, integración y administración de sistemas, México, 1970.
- WEICK, K.E.,
"Administering Education in Loosely Coupled Schools", en *Phi-Delta Kappan*, Junio 1982
- (4) Para mayor información sobre estas tendencias se puede consultar:
OWENS, R., *Organizational Behaviour in Education*, Allyn and Bacon, Needham Heights, 1991.
GARCIA HOZ, V., y MEDINA, E., *Organización y gobierno de centros educativos*, Ed. Rialp, Madrid 1986.
- (5) FERNANDEZ OTERO, O. y ISAACS, D., *Dirección y organización de centros educativos*, EUNSA, Pamplona, 1970.
- (6) Cfr. GORROCHETEGUI, A., *El liderazgo en los centros educativos*, Newbook Ediciones, Pamplona, 1996
- (7) Este tema está tratado ampliamente en:
ISAACS, D., *Teoría y práctica de la dirección de los centros educativos*, 3 edición ampliada, EUNSA, Pamplona, 1995.
- (8) ISAACS, D., Ob. Cit. p.48
- (9) De hecho, muchos de estos principios están inspirados en ponencias y en comunicaciones expuestas en las I y II Jornadas Internacionales de Educación Plurilingüe, organizadas por la Fundación Gaztelueta en años anteriores.
- (10) ISAACS, D., Ob. Cit. p.38.