

PROFESORES, ALUMNOS Y FAMILIAS. CÓMO UNIFICAR ESFUERZOS. LA EXPERIENCIA DEL IES MARIANO JOSÉ DE LARRA DE MADRID

Teachers, pupils and family: how to join efforts.

The case study in M. J. de Larra secondary school in Madrid

M^ª DEL PILAR DE LA ENCINA, JOSÉ CARLOS MARTÍNEZ,
PILAR GONZÁLEZ, JESÚS CALERO, JULIO BELINCHÓN, CARLOS HERRERO
Y VICTORIA TESA

Introducción. Proyecto pedagógico de cuatro años para mejorar los resultados académicos y la convivencia en la ESO implantado a partir del curso 2006-2007.

Método. La metodología empleada consiste en la firma de un compromiso académico por parte del alumno, su familia y el centro, de cuyo cumplimiento los tutores y coordinadores designados para cada nivel hacen un seguimiento. Se han arbitrado mecanismos para mejorar el control de la asistencia, los retrasos y las conductas negativas, así como la comunicación entre los equipos docentes y el tutor y entre éste y las familias. Finalmente, en los cursos de 3º y 4º los padres han supervisado las sesiones de estudio en casa y se ha adiestrado a los alumnos en las estrategias de trabajo intelectual.

Resultados. Los resultados obtenidos en junio de 2008 superan los objetivos programados: reducción de los retrasos y de los comportamientos contrarios a la convivencia; incremento de la nota media final y del porcentaje de promoción; mejora de la limpieza y del ambiente de estudio en las aulas.

Discusión. Las ventajas de esta experiencia educativa estriban en la concreción cuantitativa de los objetivos para hacer una evaluación objetiva; en su implantación progresiva a los distintos niveles para facilitar el control del proceso; en la elección de dos objetivos —rendimiento y convivencia— que se retroalimentan positivamente y en la colaboración de todos los implicados.

Palabras clave: *Evaluación, Apoyo familiar, Técnicas de estudio, Tutor, Mejora de la convivencia, Mejora académica.*

En nuestro centro, como en la mayor parte de los institutos del país, estábamos teniendo, desde hace unos años, unos resultados académicos muy por debajo de lo que los profesores

considerábamos aceptables. Sin embargo, en los dos últimos cursos hemos conseguido transformar aquellos resultados y algunos otros aspectos clave de la situación de nuestro instituto.

Los resultados académicos y la convivencia están mejorando. La falta de esfuerzo y la dejadez académica que percibíamos en muchos de nuestros alumnos están dando paso a un ambiente de trabajo y de competencia positiva que sin duda propician, no sólo entre los alumnos, sino también entre los profesores y las familias, la sensación de que es posible mejorar las cosas en el contexto de la educación de adolescentes. En este artículo pretendemos explicar cómo ha sido el proceso, qué recursos hemos utilizado y cuáles han sido los resultados hasta el momento.

En el curso 2006-2007 el IES Mariano José de Larra entró a formar parte del Programa de Centros Públicos Prioritarios de la Comunidad Autónoma de Madrid (CAM). Este proyecto nos animó a diseñar un plan de acción para los siguientes cuatro años y abordar algunos de los problemas del centro como los de la mejora de la convivencia, la puesta al día de unas instalaciones que ya cuentan con 30 años de antigüedad, conseguir que nuestros alumnos asumieran la responsabilidad de su propia tarea y, sobre todo, mejorar unos resultados académicos mediocres.

Cuando se propone hacer cualquier tipo de cambio que afecte a un colectivo amplio de personas, hay que tener muy claro no sólo lo que se quiere, sino saber con quién se cuenta y qué se piensa hacer para conseguir resultados. El profesorado —sin duda, hay razones para ello— suele ser muy escéptico y poco dado a las aventuras.

Era preciso garantizar la continuidad del plan incorporando de forma paulatina a la mayor parte tanto del profesorado como del alumnado. Se fijaron pocos objetivos, pero claros y de resultados cuantificables, y se concentraron los esfuerzos de forma intensiva en un reducido grupo de alumnos. Si al acabar el primer curso de la experiencia se podían presentar resultados positivos, los siguientes pasos serían más fáciles. Muchos profesores verían las ventajas

de colaborar en un proyecto que funciona y genera un buen ambiente. Se trata de ganar voluntades en lugar de imponer.

La experiencia durante el primer año (curso 2006-2007)

Se decidió iniciar el proyecto con los grupos de 3º de la ESO, porque se había constatado a lo largo de los últimos años que era el curso con peores resultados académicos. De no poner remedio, el fracaso escolar era previsible. Pese a las dudas generalizadas del profesorado sobre la posibilidad real de que los alumnos cambiaran sus hábitos de estudio, el claustro apoyó el proyecto desde el primer momento, pero el trabajo de este año recayó fundamentalmente sobre el equipo directivo y las tutoras de 3º.

Se partía del convencimiento de que el proceso educativo es producto del trabajo conjunto del profesorado, los alumnos y las familias. Por tanto, el objetivo de que los alumnos trabajasen más y mejor sólo podía alcanzarse con la colaboración de todos. Ésta es la razón por la que se propuso llegar a un acuerdo explícito y concreto mediante la firma de un compromiso personal entre el alumno, sus padres y el centro.

Este documento de compromiso consta de tres partes. La primera está dividida en tres listados, el principal de los cuales detalla los comportamientos esperables del estudiante para que la convivencia en el centro sea agradable y consiga un rendimiento académico acorde a sus capacidades. Incluye, en consecuencia, cuestiones tales como la asistencia regular, la puntualidad, el respeto a los demás, el prestar atención en clase, el llevar el material necesario, el cumplir un horario de estudio... Junto a este listado aparecen dos listas más presentadas en columnas paralelas. En una se señalan cuáles de las obligaciones ya cumple el alumno y en la otra qué aspectos debe mejorar. Finalmente se incluye un apartado en el que el alumno concreta qué calificaciones espera alcanzar.

Las otras dos partes corresponden, respectivamente, a los compromisos de cuidado y orientación que asumen padres y madres y a un apartado en blanco en el que se especifica el apoyo concreto que el centro se compromete a adoptar en caso de que éste sea necesario.

Este documento se firma en el centro después de que la familia lo haya discutido en casa. Durante 30 o 40 minutos el alumno en cuestión, sus padres y el profesor-tutor analizan las características del primero, sus dificultades y sus potencialidades. Finalmente se acuerdan los compromisos que las tres partes están dispuestas a cumplir. Su función principal consiste en propiciar un conocimiento muy estrecho de la marcha de cada alumno. Eso era fundamental para poder detectar las diferentes situaciones en las que pueden encontrarse y exigir a cada uno con arreglo a sus posibilidades reales.

Las ventajas de este tipo de reunión son más visibles si se comparan con las relaciones de comunicación que habitualmente se establecen en el ámbito educativo, en las que padres o alumnos se entrevistan por separado con alguno de los profesores. Habitualmente esto provoca graves problemas de comunicación, desde la versión distorsionada que un alumno puede ofrecer a sus padres para justificar algún percance académico, hasta la ignorancia por parte del tutor o del profesor de algún aspecto importante de la situación personal de éste. Romper este triángulo de desencuentros entre quienes tienen un objetivo común es un requisito necesario para encontrar soluciones consensuadas, aunque por sí mismo el proceso requiera de otras medidas para llegar a ponerlas en práctica.

¿Qué estaba cambiando hacia mediados de curso de ese primer año con todas estas medidas? En Semana Santa aún era pronto para detectar mejoras en las calificaciones pero, al amparo de unos objetivos y unos medios humildes, estábamos poniendo en marcha una dinámica de cambio y mejora en el conjunto del instituto, inimaginables al comienzo del proceso. Se estaba

creando un clima de trabajo y una valoración de «lo bien hecho», tanto entre los alumnos y sus padres y madres como entre el profesorado. Era sólo una tendencia, aunque muy significativa. Paralelamente, se estaba desarrollando una serie de tareas, tanto individuales como colectivas, con el fin de crear un clima de respeto y convivencia, así como técnicas para ayudar a los estudiantes a organizar su tiempo de estudio y mejorar la eficacia de su trabajo académico. Curiosamente, quienes empezaron a mejorar sus notas más rápidamente fueron los alumnos más brillantes. Al mismo tiempo, el liderazgo de las clases estaba pasando de los que obtenían resultados académicos negativos a los más estudiosos. Suspenden estaba dejando de ser un mérito.

Hacia el final del curso los resultados no dejaban duda: habíamos transformado unos grupos de 3º de la ESO, con un bajo nivel académico, en lo que iban a ser los mejores grupos de 4º de la ESO en la historia del instituto para el siguiente curso 2007-2008. Es algo que puede verse en los gráficos 1-4 del Anexo sobre la evolución de las calificaciones en los últimos tres cursos.

El plan en su segundo año (2007-2008)

El éxito conseguido en el primer año con los grupos de 3º de la ESO nos animó a ampliar la experiencia a otros dos cursos al año siguiente, 2007-2008. Esta vez trabajaríamos con 1º, 3º y 4º de la ESO. Nuestros objetivos centrales seguían siendo los mismos, pero consideramos que en 3º debíamos dar prioridad a los resultados académicos mientras que en 1º lo esencial era que los alumnos adquiriesen pautas de conducta que favoreciesen la buena convivencia. Se nos presentaban nuevos retos porque habría muchos más alumnos a los que atender y muchos más profesores a los que implicar. Eso exigía dotar al plan de una organización estable que coordinara las tareas e hiciera un seguimiento continuo. En

esta ocasión el equipo lo formarían los coordinadores de tutores (uno por nivel, con su correspondiente compensación horaria) y el director.

La figura de los coordinadores ha demostrado ser decisiva en el éxito del plan, porque en torno a ellos ha girado todo el trabajo con profesores, alumnos y familias que a continuación explicamos por niveles (se hablará de los cursos 1^o y 3^o, puesto que 4^o coincide básicamente con 3^o del anterior año académico).

Plan de trabajo para 1^o de la ESO

El coordinador de este curso fue el jefe del departamento de Educación Física, un profesor veterano en el centro. Pese a ser, según declaraciones propias, uno de los profesores más escépticos sobre el plan en 3^o de la ESO, fue cambiando de opinión al comprobar cómo los terceros iban mejorando mientras que los primeros de la ESO empeoraban. Como profesor de educación física le resultaban mucho más agradables las clases con los terceros que con los primeros. Por eso, cuando se decidió extender el plan a 1^o y el director le propuso ser el coordinador, aceptó.

En este nivel había que elaborar un plan que diera respuesta a las dificultades que planteaba la llegada de alumnos de primaria. Por un lado, muchos de ellos son caprichosos, indisciplinados, con tendencia al desorden, dados a las peleas y al insulto entre ellos. Por otro lado, son personas con mucha energía y con necesidad de seguridad y de límites. Era preciso intentar corregir cuatro problemas que se repetían todos los años: la impuntualidad, el excesivo número de alumnos que llegaban tarde a primera hora, la suciedad en el centro y la conflictividad derivada del excesivo número de alumnos en los pasillos entre clase y clase. Se elaboraron unas normas claras y concretas que los alumnos conocían a la perfección para afrontar cada uno de ellos:

- *Puntualidad.* Para intentar reducir los retrasos de primera hora había que empezar por

controlar a los alumnos que llegaban tarde. Para ello se pidió a los conserjes que anotasen el nombre de los alumnos que llegaban con más de cinco minutos de retraso, los cuales permanecían en el vestíbulo. Este tipo de control nos permitía pedir explicaciones a los alumnos y hablar, llamar a sus padres cuando lo considerásemos necesario e incluso poner sanciones a los reincidentes. Este control suponía un importante esfuerzo, pero lo considerábamos imprescindible por el efecto que tenía sobre la actitud de los alumnos. Nos habíamos propuesto una disminución del 10% en los retrasos y conseguimos hacerlo en un 30%. La medida funcionaba y era necesario mantenerla en los siguientes cursos.

Más difícil resultaba llevar el control de los alumnos que faltaban a primera hora. Había muchos subgrupos, muchos profesores para anotar y comunicar las ausencias de los alumnos... No teníamos datos del curso 2006-2007 y los que pudimos obtener durante el curso 2007-2008 no fueron del todo exactos. Es evidente que en este aspecto tenemos que mejorar porque, si no, estamos dejando un espacio de impunidad que hay que evitar.

- *Limpieza.* La limpieza de las clases y de los pasillos ha mejorado notablemente. Al principio establecimos controles constantes. Al poco tiempo con uno casi diario, antes de empezar las clases posteriores al recreo, y otro al finalizar la mañana, fue suficiente. Este control se ha mostrado eficaz y pensamos mantenerlo en el futuro.
- *Cambios de clase.* En relación a los problemas que ocasionaban los alumnos saliendo a los pasillos entre clase y clase, podemos decir que se ha reducido tanto el número de alumnos como los problemas causados por ello. Ahora bien, es algo que depende fundamentalmente de la puntualidad de los profesores, ya que, cuanto más puntuales sean éstos, menos alumnos salen de su aula y menos problemas se producen. En el futuro debemos incidir

en la puntualidad y pasar controles de vez en cuando.

- *Convivencia.* Era una prioridad reducir las peleas y los insultos entre los alumnos. Es un problema que se agrava si consideramos que se trata de alumnos que acaban de dejar la educación primaria y pasan a un espacio diferente y desconocido que les genera, en muchos casos, cierto miedo. Acabar con estas prácticas les da seguridad, crea un ambiente más tranquilo y evita que los pequeños percances —que comienzan incluso como bromas entre ellos— degeneren en peleas serias o en situaciones todavía más graves. Pensábamos que estas situaciones debían ser evitadas por los profesores en sus clases y por los profesores de guardia en los pasillos y en los recreos. Pero también era necesario trabajar con mediadores y con profesores interesados en la resolución de conflictos. Hemos avanzado bastante y pretendemos seguir insistiendo en este camino.

Era necesario, en cualquier caso, evitar la impunidad. Para ello debíamos exigir, y lo hemos hecho, el cumplimiento de las normas ya expresadas y también sancionar las conductas contrarias a dichas normas con medidas que estaban fijadas de antemano y eran conocidas por todos los alumnos.

En lo que se refiere al tratamiento de alumnos difíciles, parecía necesario, por un lado, dejarles claros los límites y, por otro, intentar ayudarlos, asesorarlos y motivarlos. Hemos trabajado para recuperar al alumno, pero también para proteger a los demás de su influencia negativa. Hemos contado con la colaboración de algunos profesores que han conseguido «engancharse» a su asignatura a alguno de estos alumnos que los demás consideran casi imposibles de recuperar. Puesto que estos alumnos difíciles deben permanecer dentro del sistema educativo, estimamos necesario conseguir incluirlos en él de un modo provechoso para todos.

Nuestra propuesta fue trabajar, sobre todo, con ellos. Eran los que necesitaban, y necesitan, más atención, más apoyo y más medios para cambiar su tendencia a generar problemas, abandonar el sistema educativo o, lo que todavía es más grave, a arruinar su futuro. Considerábamos decisiva la relación profesor-alumno, ya que son alumnos muy frágiles, con problemáticas diferentes y complejas. Intentábamos poner límites, pero ofreciendo también ayuda y comprensión. Se trataba de escuchar, de hablar con ellos y con sus padres para proponerles soluciones, darles pautas, guías que, tanto los alumnos como los padres, pudieran seguir.

Todo ello se tradujo en un seguimiento individualizado de cada alumno. Los alumnos debían tener la certeza —y la han tenido— de que sus profesores, su tutor, el coordinador y todo el equipo directivo conocían y estaban pendientes de su comportamiento, de sus avances académicos, de sus problemas, de sus dificultades y de sus miedos. Esta información se recogió en una ficha personal en la que quedaban reflejados sus datos académicos, las faltas, los retrasos, la actitud en clase, la relación con los compañeros, etc. El objetivo no podía ser otro que implicar a los profesores en el conocimiento profundo de cada uno de sus alumnos y servir-se de él para ayudarles.

La mejora de los resultados académicos no era el objetivo directo de todas estas medidas. Lo sorprendente ha sido que, sin incluir medidas específicas que tuviesen que ver con el trabajo académico, se ha conseguido una mejora importante en su rendimiento. Un ejemplo de ello puede ser la disminución de alumnos que van a repetir primero de la ESO con relación a los que lo hicieron el curso anterior, 2006-2007. El curso pasado hubo 78 alumnos nuevos, de los cuales 35 tenían que repetir en septiembre de 2007, ya que tenían tres o más asignaturas suspensas. De haber seguido así, este curso 2007-2008, con 93 nuevos, habríamos tenido en septiembre de 2008 un total de 42 repetidores. Sin embargo, hemos tenido 15

alumnos que repetirán 1º de la ESO. El descenso ha sido de un espectacular 64%, cuando nuestro objetivo era reducir un 10% el número de repetidores.

De la experiencia de 1º de la ESO podemos sacar las siguientes conclusiones:

- El cumplimiento de las normas, evitar la impunidad, el seguimiento individualizado de cada alumno y el tratamiento de alumnos difíciles conlleva una mejora de los resultados académicos.
- Nos hemos propuesto buscar el beneficio de cada alumno con una visión integral de su persona, entre otras cosas, desarrollar la confianza en él mismo y en la relación con su entorno. Como consecuencia, también mejoran sus resultados académicos.
- Un objetivo importante del plan es eliminar problemas para que los profesores puedan dar sus clases en mejores condiciones. La idea es que con alumnos más motivados los profesores estén más dispuestos a poner en marcha iniciativas metodológicas que se adecúen más al tipo de alumnos que tenemos y a sus condiciones personales y que, por lo tanto, su trabajo sea más eficaz de cara a sus alumnos. Cuando arrancó este plan pensamos que, dado el esfuerzo que suponía, no serían muchos los profesores que participarían en él, sin embargo, ha sido muy gratificante comprobar el elevado grado de implicación de un gran número de profesores de 1º de la ESO, así como la calidad de algunas iniciativas personales, muy acertadas, que han contribuido a la consecución de los objetivos fijados.
- La figura del coordinador del plan en 1º ha sido fundamental, él mismo reconoce que el cargo le ha supuesto mayor responsabilidad, más problemas, más dedicación de tiempo y esfuerzo, pero también un privilegio y la consecución de unos resultados que le compensan ampliamente: la

drástica reducción del fracaso escolar, la descarga de problemas a los profesores y jefes de estudio, el buen ambiente general de los alumnos y de los profesores, la sensación de que su actuación personal ha servido para obtener algo valioso. Nos hemos movido, hemos hecho algo y parece que ha funcionado. Tenemos proyectos para seguir en el futuro.

El plan de mejora en 3º de la ESO durante el curso 2007-2008

En el caso del grupo de 3º se eligió a una profesora que no impartía clase en este nivel con el propósito de que los alumnos pudiesen verla como alguien externo y objetivo a quien recurrir para pedir ayuda, fundamentalmente en los problemas académicos.

Ahora bien, este ventajoso distanciamiento suponía un importante obstáculo, puesto que era preciso encontrar alguna vía para que conociese a los alumnos. Parte de la solución fue realizar dobles tutorías —única hora en la que es posible entrevistarse individualmente con los alumnos sin que pierdan clase—. De forma flexible, el tutor y la coordinadora distribuyeron las tareas del trabajo de la tutoría con el grupo en clase y la realización de entrevistas individuales o llamadas a los padres.

Además se realizó un seguimiento de cada alumno buscando uno de los factores clave en el éxito del proyecto: conseguir la colaboración de las familias. Hemos constatado algo que, pese a resultar evidente, no es objeto de la suficiente atención y es que es necesario trabajar conjuntamente con las familias. Ésta es la única forma de obtener buenos resultados y de resolver los problemas. A pesar de las dificultades de algunos padres y madres para colaborar con el centro, debido fundamentalmente a sus horarios laborales y a otras circunstancias personales, hemos encontrado una buena disposición. Da clara muestra de ello el siguiente dato: los padres de 103 de los 106 alumnos

matriculados acudieron a la firma del compromiso académico a comienzos del curso 2007-2008.

Antes de idear las medidas concretas que se iban a adoptar era preciso hacer un análisis de la situación. Se decidió que lo fundamental era mejorar el rendimiento académico. Las expectativas eran buenas, ya que esta promoción obtuvo excelentes resultados en 1º de la ESO. Sin embargo, un análisis comparativo longitudinal mostraba que sus resultados en 2º habían descendido notablemente, hasta el punto de situarse por debajo de los alcanzados por la promoción precedente, tal y como puede verse en la tabla 1 del Anexo.

Asimismo, aunque la promoción que cursó 3º de la ESO en 2006-2007 parece ser una excepción, lo habitual es observar un progresivo descenso en el porcentaje de los alumnos que promocionan y en sus calificaciones, a la par que se incrementa el número de suspensos a medida que van pasando a los niveles educativos superiores.

Esta tendencia es debida a la mayor dificultad de los contenidos académicos. Muchos alumnos que prestan atención en clase y participan en las actividades que en ella se realizan pueden superar con éxito los primeros cursos sin dedicar un tiempo añadido al estudio en casa o empleando un tiempo mínimo en los días previos al examen. Sin embargo, a partir de 3º de la ESO la mayor parte de los alumnos no puede superar el curso con esta dinámica de trabajo, ya que los contenidos de este nivel requieren un estudio comprensivo y continuado. Los problemas fundamentales de alumnos y alumnas son los siguientes:

- No tienen hábito de estudio y se limitan a «hacer los deberes», en la mayor parte de las ocasiones de forma mecánica, simplemente para que el profesor compruebe que los han realizado, ajenos al aprendizaje profundo que de ellos debiera desprenderse.

- No estudian correctamente. Hemos comprobado que muchos memorizan párrafos, epígrafes o páginas sin haber hecho siquiera una lectura completa del tema, lo que les permitiría estructurar y relacionar los conceptos; otros, normalmente con mayor capacidad, leen el tema y suponen que, al haberlo comprendido, ya se lo saben y no memorizan ningún dato, ni comprueban que son capaces de hacer una exposición ordenada de los contenidos.
- Dado que generalmente no son conscientes de que para obtener los mismos resultados que en cursos anteriores ahora tienen que estudiar y, además, tienen que hacerlo adecuadamente, muchos alumnos experimentan cierta frustración que repercute negativamente en el concepto que poseen de sí mismos y en su conducta.

Para afrontar estas dificultades era preciso, en primer lugar, que los alumnos asistiesen de forma regular y puntual a las clases. Los tutores se han encargado de controlar las faltas de asistencia e informar de ellas con prontitud a las familias. En casos puntuales la coordinadora ha colaborado en esta tarea y se ha hecho cargo de vigilar los retrasos, sobre todo a primera hora; la jefa de estudios ha impuesto las sanciones correspondientes a aquellos alumnos que han reincidido en estos comportamientos negativos.

En segundo lugar, se requería la ayuda de las familias para hacer un seguimiento del horario de estudio de sus hijos en casa. Para lograrlo, en una reunión colectiva hemos pedido a los padres su colaboración, después de informarles sobre el plan de mejora. En la firma de los compromisos académicos individuales —de los que ya se ha hablado previamente— hemos tenido la oportunidad de ajustar las directrices generales a la situación concreta en la que se encuentra cada alumno. Estas actuaciones se han completado con el seguimiento quincenal de las sesiones de estudio en casa —recogidas en un

documento que los padres deben supervisar y firmar— por parte de los tutores y de la coordinadora; con las entrevistas periódicas con los alumnos y sus familias para evaluar el proceso y hacer las correcciones pertinentes y, finalmente, con el control de los resultados que los alumnos obtenían a mitad de cada evaluación, recabando información de los profesores de todas las asignaturas con el fin de anticiparnos con las medidas que fuesen necesarias para que las calificaciones trimestrales se ajustasen al compromiso adoptado por el alumno.

Por último, como ya se ha dicho, era necesario que los alumnos estudiaran de forma adecuada. Para instruirles y ejercitarles en estas estrategias, en las tutorías se les ha explicado de forma sistemática cómo deben organizar su sesión de estudio, qué método general deben seguir y qué modificaciones deben introducir en determinadas asignaturas, cómo han de hacer esquemas o tomar anotaciones en clase, etc.

El proceso de elaboración de estos materiales ha sido el siguiente. Tras escuchar las sugerencias de los equipos docentes, la coordinadora redactaba un borrador que era examinado por los departamentos didácticos correspondientes o por los tutores. Una vez hechas las modificaciones pertinentes, dicho documento era aprobado y entregado a los alumnos. Sin embargo, lo más útil de este trabajo sobre estrategias de estudio en las tutorías no era la simple exposición de las mismas, sino su aplicación en tiempo real sobre alguna de las lecciones concretas que estaban trabajando en ese momento. Por otra parte, cierto número de profesores ha ido incorporando este adiestramiento en sus propias clases.

A las medidas que se han descrito sucintamente hay que sumar los informes periódicos que se han realizado de los distintos alumnos, los cuales han sido los siguientes:

- El primero ha sido la elaboración —como en 1º de la ESO— de una ficha individual

que recogía los datos académicos y personales de cada alumno y que fue entregada al tutor al comienzo del curso para facilitar la localización de aquellos alumnos que podían requerir atención compensatoria interna o externa o cualquier otra medida de apoyo. Se prevé una mejora de estas fichas para el próximo curso porque se ha recogido información de los tutores que estos alumnos tuvieron en 2º de la ESO.

- El segundo fue la elaboración de un informe cualitativo realizado en la Evaluación 0, que fue entregado a las familias en la primera reunión que se celebró con ellos en octubre de 2007.
- Antes de llevar a cabo la firma del compromiso académico y cualquier otra entrevista con las familias, el equipo docente actualizaba la información sobre el alumno en un documento que el tutor colocaba en el lugar asignado para ello en la sala de profesores.
- A éstos hay que añadir los informes de control entre evaluaciones, ya mencionados, y un informe específico de los alumnos que podrían promocionar, pero que corrían el riesgo de no hacerlo, elaborado poco después del comienzo de la 3ª Evaluación, para hacerles un seguimiento más estrecho.

La valoración del grado de consecución de los objetivos —tomando como criterio los indicadores cuantitativos que se concretaron en la programación— es positiva, tal y como se desprende del análisis de los datos relativos a la evaluación final de junio. Éstos son los resultados para cada uno de los tres objetivos seleccionados.

Datos más destacables en cuanto a la mejora de los resultados académicos

1. Nos habíamos propuesto aumentar la nota media final de los grupos de 3º de la ESO en un 5% con relación a los dos cursos

precedentes. Este objetivo se habría cumplido obteniendo una calificación media de 5,63 (un incremento de 0,26 centésimas) con relación a la nota obtenida en el curso 2006-2007 y de 5,17 (0,24 centésimas más) con respecto al curso 2005-2006. Las expectativas se han superado, ya que el incremento en la nota media final es del 7,63% con respecto a 2006-2007 y del 17,24% si la comparamos con la de 2005-2006, tal como puede verse en la tabla 2 recogida en el Anexo.

2. También habíamos programado la disminución en un 10% del número de alumnos que repiten o promocionan por imperativo legal con respecto a los tres últimos cursos de 3º de la ESO. El objetivo se ha cumplido, el promedio de alumnos que promocionan en junio con todas las asignaturas aprobadas o con una o dos suspensas supone un incremento relativo del 11,53% con respecto al curso 2006-2007, un 26% más con relación a 2005-2006 e implica un ascenso del 16% si lo comparamos con el de 2004-2005 (véase tabla 3 en el Anexo).
3. Se ha reducido el promedio de suspensos y el porcentaje de alumnos que suspenden más de tres asignaturas, a la par que ha aumentado el de los que aprueban todas en junio (véase tabla 4 en Anexo).

Mejora de la convivencia y el ambiente de trabajo

Los resultados cuantitativos del curso 2007-2008 respecto a la convivencia se resumen en la tabla 5 del Anexo. De su análisis se deduce una importante reducción del porcentaje de alumnos con anotaciones negativas y amonestaciones escritas desde el curso pasado, momento en el que se implantó el plan de mejora. También es muy notable el descenso del número de expulsiones en el curso 2007-2008 con respecto a los dos anteriores. Finalmente, hay que destacar que el número de permanencias no ha sufrido un incremento excesivo a pesar de

haberlas aplicado como sanción por no haber hecho en casa los ejercicios o no haber estudiado el tema propuesto a partir de la 2ª evaluación.

Reducción del absentismo y mejora de la puntualidad

Del total de 106 alumnos matriculados en el nivel de 3º, 66 se han retrasado en alguna ocasión, lo que supone el 62,26% del total. Sin embargo, hay que destacar que 44 alumnos no se han retrasado nunca más de cuatro veces —tasa sancionada con una permanencia a séptima hora—, mientras que 22 alumnos concentran 200 retrasos del total de 307, lo que supone el 65,14%. Las sanciones aplicadas no han tenido efecto sobre estos alumnos; algunos de ellos se caracterizan por sus malos resultados académicos. Es preciso revisar el próximo curso las medidas a adoptar para evitar la reincidencia.

Conclusiones finales

La experiencia llevada a cabo en 1º de la ESO nos permitía concluir que la mejora de la convivencia y el cumplimiento de las normas producía también una mejora del rendimiento académico. De la experiencia de la aplicación del plan a 3º de la ESO, en la que se ha insistido más en aspectos pedagógicos y metodológicos, se deduce que, como afirma su coordinadora, la mejora académica favorece el buen comportamiento y la convivencia, a la par que la autoestima de los alumnos, factores que a su vez revierten en un incremento de las calificaciones y en la consistencia del aprendizaje. Ambas valoraciones ponen de manifiesto que educar, como decía Kant, consiste en «disciplina e instrucción», es decir, que ambos aspectos son complementarios y están directamente ligados.

Sin pretender ser exageradamente optimistas, hemos de reconocer que la experiencia ha funcionado. Hemos mostrado la mejoría que se ha

producido en los dos grandes ámbitos propuestos, el rendimiento académico y la convivencia, con datos cuantificables. Pero hay otro tipo de elementos que, sin ser cuantificables, tienen una relevancia especial y, en este sentido, el plan ha producido una dinamización del centro que ha cambiado la tendencia al pesimismo, hoy tan frecuente en el claustro de profesores, y el ambiente de las aulas. En la mayor parte de las clases afectadas por el plan reina un ambiente de estudio y de trabajo que permite a los profesores dar clase sin tener que dedicar gran parte de su tiempo a mantener el orden. Esto tiene otra consecuencia también importante: son los alumnos que trabajan los que dirigen la dinámica de la clase, rompiendo así el liderazgo de los que muestran menos interés.

La implicación de los padres y de las madres ha sido otro elemento fundamental. Primero con la firma de los compromisos académicos, luego con la entrega de notas colectiva y siempre con un contacto directo a través de los tutores. Han estado implicados en la vida académica de sus hijos y en su comportamiento. Es cierto que no todos los padres han tenido la misma actitud, pero el plan ha conseguido atraer a la mayor parte de las familias.

Todas las medidas adoptadas, todo el trabajo realizado por profesores, tutores y coordinadores, ha desembocado en un conocimiento exhaustivo de cada uno de los alumnos. Se ha hecho un seguimiento muy cercano y casi cotidiano de su trabajo en casa, de su comportamiento en el centro, de sus dificultades y también de sus logros, lo cual ha sido un arma fundamental a la hora de corregir y modificar aquello que no funcionaba bien.

Lo cierto es que todos los alumnos han percibido que estamos pendientes de ellos, que les conocemos a fondo, que seguimos su evolución, que hablamos con sus familias, que les apoyamos con técnicas de distinto tipo, que colaboramos en la creación de un buen clima en clase, no sólo en la convivencia, sino en la

valoración del trabajo y del esfuerzo. Constatan que cada uno es responsable de sus éxitos, pero también de sus fracasos. Se reconoce a los mejores, pero se les dan también opciones a los que van peor, sin humillar, sino reforzando sus actitudes positivas.

Además de las figuras de los coordinadores de tutores, es necesario decir que todo lo que se está haciendo gira en torno a los tutores de curso. De alguna forma están siendo el alma del plan y, desde luego, reflejan todas las expectativas que nos habíamos fijado cuando lo empezamos.

Estamos tratando de educar adolescentes, cambiar muchos de sus hábitos mal adquiridos, modificar actitudes. Y todo eso no es sencillo. No lo es para un adulto, pero tampoco para un joven. Es preciso perseverar, pues los mejores resultados se obtendrán en un plazo de dos o tres años. Pero sin duda ya hemos conseguido cosas que valen la pena: el cambio de ambiente del centro, entre los alumnos, desde luego, pero también entre los profesores.

Lo que empezó como una experiencia limitada, en este momento compromete, de una forma u otra, a un sector muy amplio del claustro. De hecho, la propuesta para este curso 2008-2009 consiste en ampliar el proyecto a los grupos de 2º de la ESO, completando así el ámbito de su aplicación a todos los niveles de la Educación Secundaria Obligatoria. Con ello esperamos aproximarnos a la consecución de los objetivos que la Unión Europea ha fijado en cuanto al porcentaje de titulados en Educación Secundaria Obligatoria y en estudios posteriores de cualificación académica y profesional. Todos trabajamos un poco más, pero nadie duda de que compensa el esfuerzo. Y ese gusto por lo bien hecho da mayor sentido a nuestra tarea: tenemos una buena razón para empezar cada día nuestra jornada. El profesorado se siente orgulloso de ver que su implicación da frutos. Y eso, en los tiempos que corren, no es poco.

Abstract

Teachers, pupils and family: how to join efforts. The case study in «M. J. de Larra» secondary school

Introduction. «Plan de Mejora», a 4-year Project to improve academic performance and lessen discipline problems, was first implemented in the year 2006.

Method. They include: the signing of a contract by families, students and the school; closely monitoring the students to plan their work in a weekly-based calendar checked by tutors and assistant tutors; promoting partnership between home and school by reports being handed by teachers to tutors in the middle of each term so parents are promptly informed about their children's work; keeping students on school detention for unsatisfactory piece of work, bad manners lateness at first period (a record of students' absences is kept and parents are regularly informed), other non-academic offences like untidiness and loudness in the corridors are also punished; an assistant tutor for each form to coordinate the work of the tutors and keep regular contact with students and parents to discuss concerns regarding their school performance and behaviour, and tutors meetings coordinated by deputy headmaster and assistant tutor carried out on a weekly-bases to discuss new measures and tutee's needs.

Results. The results were better than expected: a 10% of improvement was achieved in contrast with the 5% proposed, and a better learning atmosphere in the classroom, fewer discipline problems and a cleaner school were some of the consequences of our plan.

Discussion. The results encourage us to continue implementing new measures for next year in the hope to make a contribution to help our students to meet their academic and personal goals in life.

Key words: *Assessment-reporting, Parental support, Studying skills, Tutor, School behaviour, Academic improvement.*

Perfil profesional de los autores

M^a del Pilar de la Encina Buenache

Docente de secundaria de la especialidad de filosofía y coordinadora de los tutores de 3º de la ESO. Desempeñó las funciones de coordinación tutorial de 4º de la ESO en el IES Eijo Garay durante el curso 2004-2005 y desde el curso 2007-2008 las desarrolla en el nivel de 3º de la ESO en el IES Mariano José de Larra, dentro del Programa de Centros Prioritarios.

Correo electrónico de contacto: pilardelaencina@yahoo.es

José Carlos Martínez de la Fuente

Catedrático y jefe del departamento de Educación Física. Tutor de 1º de Bachillerato y de 1º, 2º y 3º de la ESO. En el curso 2007-2008, ha sido coordinador de tutores del curso de 1º de la ESO.

Pilar González Conde

Licenciada en Filología Inglesa, trabaja en la enseñanza pública desde 1984, tanto en centros de formación profesional como IES y escuelas de idiomas. Ha participado en distintos proyectos educativos (PETRA, That's English...) y ha ejercido de tutora durante toda su vida profesional.

Desde el año 2003 trabaja en el IES Mariano José de Larra, donde desarrolla la labor de coordinadora de 4º de la ESO.

Correo electrónico de contacto: pilargconde@hotmail.es

Jesús Calero Fernández

Profesor de Geografía e Historia en la ESO y Bachiller. Licenciado en Pedagogía e Historia y diplomado en Ciencias Sociales. Funcionario de carrera desde el año 1980. Ha desempeñado en el IES Mariano José de Larra labores de tutor de 1º durante el curso escolar 2007-2008 y ha sido nombrado coordinador de tutores de 2º de la ESO para el presente curso 2008-2009.

Correo electrónico de contacto: elchuso57@yahoo.es

Julio Belinchón Belinchón

Director de instituto desde 1999. Licenciado y profesor de Historia en Secundaria. Ha participado en diferentes proyectos educativos, actualmente en el de Centros Públicos Prioritarios de la CAM. Entre sus ponencias destacan una sobre la mejora educativa en CRIF «Las Acacias», «Aula-2008», o CAP de Coslada.

Correo electrónico de contacto: juliobelinchon@hotmail.com

Carlos Herrero Álamo

Licenciado en Filología Hispánica, catedrático de Secundaria y jefe de estudios desde el curso 2004-2005. He participado en diversos proyectos educativos, como el *Atenea* o el *Mercurio*.

Victoria Tesa Almodóvar

Licenciada en Geografía e Historia, catedrática de Secundaria y jefa de estudios desde el curso 2001-2002.

Anexo

TABLA 1. Comparación de la evolución de las tres últimas promociones de alumnos (se comparan los porcentajes de alumnos que suspenden una o dos asignaturas o aprueban todo)

	1º de la ESO			2º de la ESO			3º de la ESO		
	1ª eval.	2ª eval.	3ª eval.	1ª eval.	2ª eval.	3ª eval.	1ª eval.	2ª eval.	3ª eval.
Promoción actual de 3º de la ESO	56%	51%	68%	48%	47%	58%	42%	47%	58%
Promoción de 3º de la ESO del curso anterior	48%	35%	44%	47%	51%	71%	28%	38%	52%
Promoción de 3º de la ESO de hace dos años				42%	43%	52%	31%	32%	46%

TABLA 2. Notas medias de 3º de la ESO

Curso	1ª evaluación	2ª evaluación	3ª evaluación (junio)
2007/2008	5,00	5,36	5,78
2006/2007	4,60	4,90	5,37
2005/2006	4,45	4,52	4,93

TABLA 3. Porcentaje de alumnos que promocionan por sus notas en la evaluación final de junio en 3º de la ESO (suspenden una o dos asignaturas o aprueban todo)

Curso	1ª evaluación	2ª evaluación	3ª evaluación
2007/2008	42%	47%	58%
2006/2007	28%	38%	52%
2005/2006	31%	32%	46%
2004/2005	31%	22%	50%

TABLA 4. Porcentaje de suspensos

Curso	Porcentaje de alumnos con 0 suspensos			Porcentaje de alumnos con 1-3 suspensos			Porcentaje de alumnos con 4 suspensos o más			Promedio suspensos		
	1ª eval.	2ª eval.	3ª eval.	1ª eval.	2ª eval.	3ª eval.	1ª eval.	2ª eval.	3ª eval.	1ª eval.	2ª eval.	3ª eval.
07/08	20%	24%	38%	32%	30%	29%	47%	46%	33%	4,18	3,65	2,68
06/07	12%	20%	27%	22%	29%	35%	66%	51%	38%	5,16	4,10	2,80
05/06	15%	15%	27%	22%	26%	28%	63%	59%	45%	5,31	5,05	3,50

TABLA 5. Datos comparativos de amonestaciones y sanciones en 3º de la ESO

	Nº de alumnos	Nº de alumnos con anotaciones negativas	Expedientes internos abiertos	Amonestaciones escritas		Permanencias tardes/7 ^a hora		Expulsiones
				Nº de alumnos	Nº de partes	Nº de alumnos	Nº de alumnos	
07/08	106	56 52,83%	10	31 29,24%	85	37 34,90%	96	8
06/07	91	47 51,64%	17	29 31,86%	77	36 39,56%	88	14
05/06	117	88 75,21%	24	62 52,99%	123		103	15

GRÁFICO 1. Evolución de las notas medias y número de suspensos en 3º de la ESO

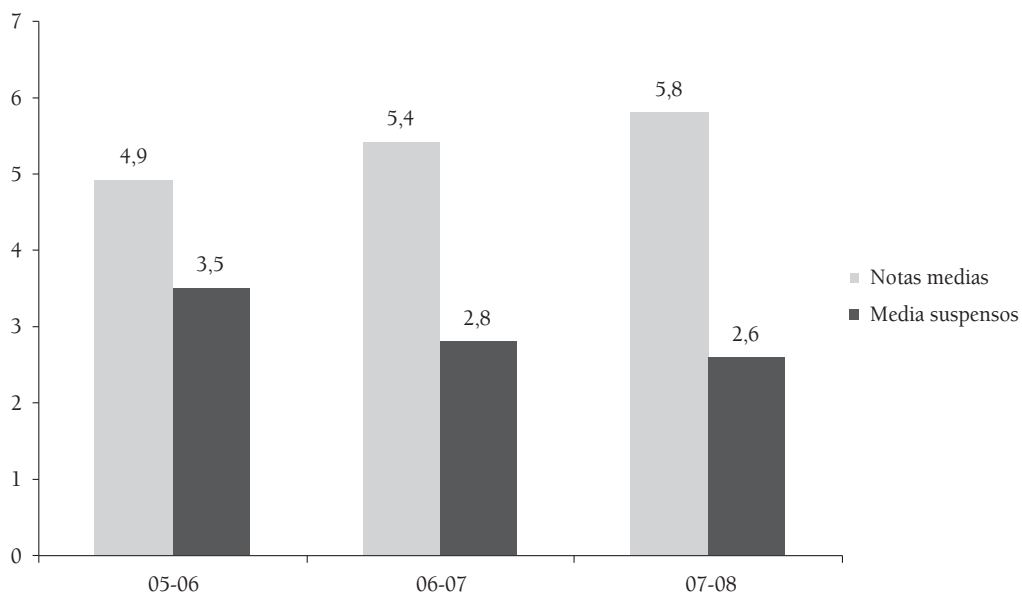


GRÁFICO 2. Evolución de las notas medias y número de suspensos en 4º de la ESO

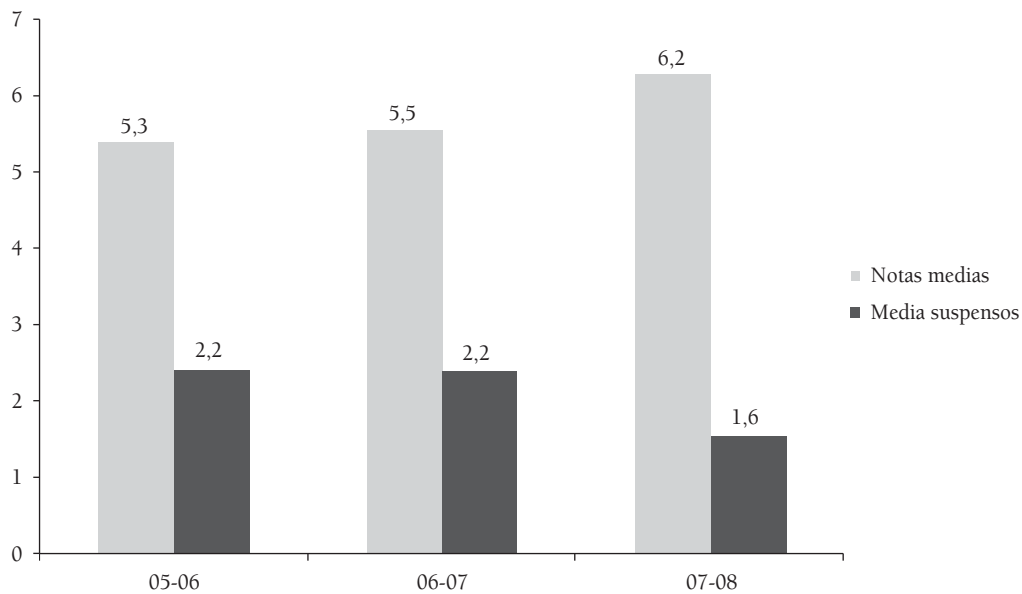


GRÁFICO 3. Evolución de los alumnos que promocionan en 2º de la ESO (curso no incluido en el plan 2º de la ESO)

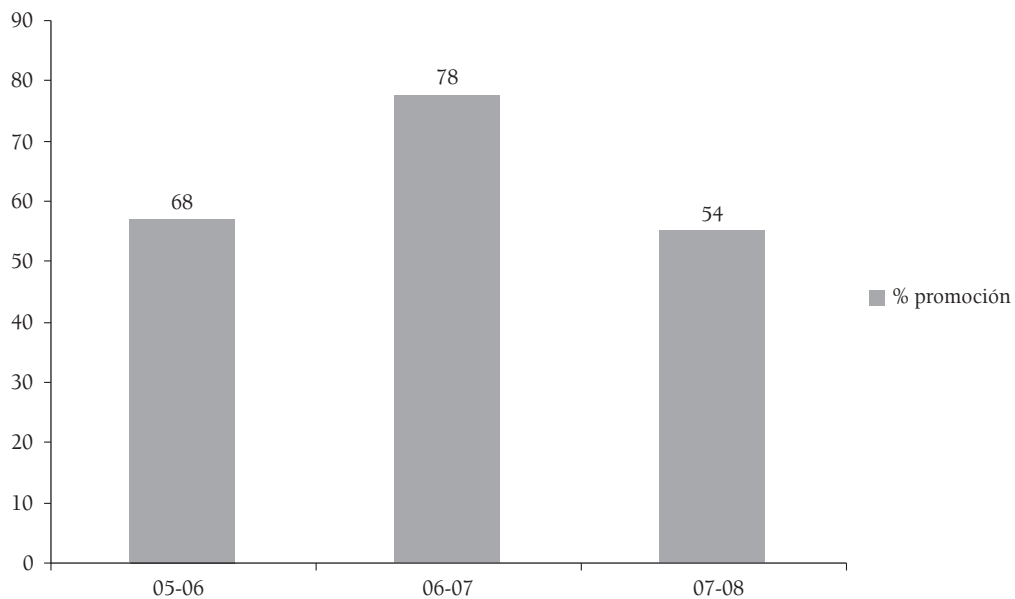


GRÁFICO 4. Evolución de los alumnos que promocionan en 3º de la ESO

