

PROYECTO EDUCATIVO DE FUHEM

Junio, 2015

INDICE DE CONTENIDOS

Presentación

1) Introducción

2) Principios inspiradores

3) Competencias y contenidos

4) Opciones metodológicas

5) Profesorado y personal de administración y servicios

6) Organización y gestión

7) Evaluación

PRESENTACIÓN

La formulación de este Proyecto Educativo se ha abordado a través de un proceso de reflexión iniciado en el último trimestre de 2012, en el que han participado todos los estamentos de la comunidad escolar y expertos externos y que se ha plasmado en diversos materiales escritos y sesiones de debate abiertas a la comunidad educativa.

El proyecto que en estas páginas se presenta, resultado del proceso de debate, ha sido aprobado por el Patronato de FUHEM en el mes de Junio de 2015.

Además de editar una selección de los materiales que nos han permitido elaborar la versión definitiva del proyecto, FUHEM presentará a su comunidad educativa el Plan estratégico en el que se concretarán prioridades, medios, procedimientos y plazos para llevarlo a término.

Este proyecto debe ser contextualizado en el marco de un nuevo planteamiento institucional que integra una nueva definición de las señas de identidad de la Fundación y su visión particular del contexto histórico, económico, sociopolítico, ecológico y educativo; así como una redefinición del Proyecto Fundacional.

1. Introducción

La educación no es un proceso abstracto que se desarrolle al margen del contexto cultural, material y social existente y por ello este Proyecto Educativo hunde sus raíces en los tiempos complejos pero también apasionantes que nos toca vivir. Es en este momento de crisis y cambio, en el que en nuestras sociedades comienza a generarse una ilusión colectiva por construir un futuro inclusivo y sostenible, en el que FUHEM considera necesario reformular su Proyecto Educativo, integrando su trayectoria histórica de compromiso social e innovación pedagógica y dotándole de una dimensión de interacción más profunda entre la reflexión en los ámbitos ecosocial y educativo y las prácticas que en los centros se desarrollan.

Toda situación de cambio y de crisis, como la que vivimos en el momento actual, incluye un componente positivo y esperanzador de posibilidad y de energía transformadora. De ahí que la formulación de cualquier nuevo proyecto requiera un análisis riguroso y veraz que ponga de manifiesto la realidad, los riesgos que existen pero también -y sobre todo- las oportunidades.

En la '*Visión de contexto a comienzos del Siglo XXI*', FUHEM ha formulado los principales **desafíos, retos y oportunidades** a las que se ven sometidas nuestras sociedades. De este análisis pueden extraerse algunos elementos esenciales:

- Las sociedades actuales atraviesan un momento histórico en el que se cuestiona el paradigma que ha dominado desde el inicio de la Modernidad. La mundialización del capitalismo, el crecimiento demográfico y la revolución tecnológica en el ámbito de la información y la comunicación han desencadenado una expansión ilimitada del deseo de consumo y de las demandas económicas que ha provocado un aumento enorme de la presión sobre los recursos de la naturaleza, la alteración profunda de los ciclos naturales y la superación de los límites físicos del planeta.
- En nuestro mundo, marcado por la desigualdad, coexisten la abundancia y las carencias más extremas. Las sociedades presentan importantes contradicciones: interpersonales, de clase, género, entre grupos sociales, pueblos, etnias, religiones, culturas y civilizaciones. Las diversas manifestaciones de estas tensiones están interconectadas y apuntan a un conflicto sistémico entre la organización socioeconómica y las bases materiales y relacionales que sostienen la vida humana.
- La secular tensión entre seguridad, equidad y libertad toma en el mundo actual rasgos específicos. Los valores de justicia, autonomía, bienestar o

libertad adquieren nuevos significados. En los países que se consideran desarrollados se ha producido desde finales del siglo XX una profunda involución que aumenta la desigualdad, cuestiona derechos sociales adquiridos y erosiona la democracia.

- En conjunto, nos enfrentamos con un futuro incierto, en el que no podemos pensar que vaya a ser viable la prolongación de las nociones y las prácticas que han marcado la edad moderna, por lo que es previsible que las personas y las sociedades tengan que afrontar cambios profundos en planos diversos, si quieren conservar y desarrollar una vida personal y social dignas, sin que tampoco dispongan de un tiempo ilimitado para hacerlo.
- Esta situación de crisis sistémica coincide también con la emergencia de manifestaciones e iniciativas ciudadanas que buscan soluciones a los problemas de sostenibilidad, equidad y democracia, que reflexionan sobre los problemas que afrontamos y sobre el diseño de nuevos contratos sociales en los que quepamos todos. En muchos ámbitos se indaga sobre lo que podría ser una vida buena, sobre modelos alternativos de convivencia y cohesión social, sobre la articulación de sociedades equitativas y diversas o sobre la reconversión hacia modelos socioeconómicos justos y compatibles con la dinámica de la naturaleza. Una búsqueda que también forma parte de la actividad sustantiva de FUHEM.

En el **ámbito educativo** cabe añadir que:

- Estamos asistiendo también a una involución en las concepciones y las prácticas educativas, dirigida a la formación acrítica de los ciudadanos. Algunas reformas educativas orientan sus prioridades y mecanismos de gestión y control a la eficiencia económica y la competencia, lo que conforma un tipo de sociedad que genera exclusión y merma las oportunidades del alumnado con dificultades o de entornos sociales desfavorecidos, al tiempo que se produce un cuestionamiento y desprestigio de lo público que afecta a instituciones y trabajadores.
- Además, la escuela tiene dificultades para despojarse de conocimientos obsoletos e incorporar con rapidez y flexibilidad nuevos saberes relevantes para entender el mundo y participar en él y también para adoptar nuevas formas de gestión de ese conocimiento presentes en el entorno social. La existencia de más contextos educativos y la facilidad en el acceso a cualquier información, innovación o descubrimiento, supone que la escuela no puede seguir siendo la fuente primordial de acceso a la información, sino un ámbito

privilegiado para seleccionarla, analizarla de forma crítica y transformarla en conocimiento.

- Enfrentados a un entorno cambiante e incierto es imposible delimitar un conjunto cerrado de conocimientos que vaya a ser suficiente a lo largo de la vida de cualquier persona, por lo que la función de la escuela debe reorientarse hacia el desarrollo de competencias más generales y destrezas para aprender a lo largo de la vida, proporcionando al alumnado herramientas para entender el mundo que le rodea, analizarlo críticamente y contribuir a una transformación ecológicamente sostenible que proporcione mayores cotas de felicidad, bienestar y justicia social.

En este marco, el **Proyecto Educativo de FUHEM** pretende afirmar su compromiso con la búsqueda de respuestas y salidas diferentes, comprometidas y creativas que estén al servicio de una sociedad más justa y solidaria. Trata de articular una propuesta ilusionante, rigurosa y comprometida, que permita que quienes se educan con nosotros se desarrollen integralmente como personas, como parte activa de la sociedad en que viven y como ciudadanos de un planeta a conservar.

FUHEM se propone educar a personas críticas y autónomas, capaces de desarrollar una vida buena y conscientes de los tiempos cambiantes y complejos que estamos viviendo; personas con conocimientos y capacidades que les permitan optar y tomar decisiones ante los dilemas que surgen a lo largo de la vida; personas libres y capaces de articularse con otras para transformar la realidad que les preocupa, participar en la construcción colectiva del mundo en el que desean vivir y, desde estos fundamentos, aspirar a la felicidad.

La opción por una educación profundamente comprometida con los valores ecosociales conlleva asimismo un modelo de desarrollo personal. Aprender a sentirse responsable de quienes nos rodean y de la sostenibilidad del tipo de vida en que estamos inmersos requiere personas capaces de poner en cuestión lo que a menudo se da por sentado, de argumentar su propio punto de vista, de coordinar sus necesidades con las de los demás, de valorar los proyectos colectivos y participar activamente en ellos, de sopesar los esfuerzos y aceptar las dificultades que cualquier meta relevante implica. La ética del cuidado que subyace a la perspectiva ecosocial tiene en su seno un modelo de sociedad pero también, como no puede ser de otra manera, un modelo de persona. Cuando FUHEM adopta este eje vertebrador no hace sino leer con las claves de la realidad actual lo que siempre ha buscado con su acción educativa.

El Proyecto Educativo de FUHEM se desarrolla en cada uno de sus centros educativos, cuya función primordial será la de aportar su contribución en esta búsqueda transformadora. De ahí que la formulación general de este proyecto deba ser concretada en cada uno de ellos, teniendo en cuenta las peculiaridades del contexto próximo y las prioridades que se establezcan por parte de su comunidad educativa para contribuir al proyecto común. Sólo con esta permanente interacción entre los propósitos institucionales de FUHEM y las demandas y aportaciones de todas las personas que integran sus comunidades educativas podremos desarrollar ese proyecto de cambio y transformación social al que todos y todas aspiramos y en el que todas y todos estamos involucrados.

2. Principios inspiradores

En el Proyecto Educativo de FUHEM se entiende la educación como un **servicio público, de calidad, inclusivo, con valores y en intensa interacción con el entorno**. Estos principios definen las aspiraciones y propósitos más generales y contribuyen a dotarlo de singularidad; deben hacerse presentes en cada una de las decisiones y ámbitos de actuación y configurar, en última instancia, la cultura de los centros de FUHEM.

El Proyecto Educativo de FUHEM, que actualmente opera bajo el régimen administrativo de conciertos educativos, aspira a construirse con los rasgos propios de una **escuela pública**, es decir:

- Accesible, entendiendo la aspiración a la accesibilidad como el avance hacia la ausencia de barreras físicas, económicas, sociales o ideológicas para el acceso a los centros y los procesos de aprendizaje.
- Laico, ya que considera que la enseñanza de cualquier confesión religiosa debe quedar fuera del currículo escolar, aunque se valore como importante el conocimiento de las manifestaciones religiosas y credos diferentes en su dimensión histórica, cultural, social y de valores.
- Con gestión y funcionamiento transparentes y participativos, concretados en procesos continuos de rendición de cuentas ante la comunidad educativa y la creación de estructuras eficaces para el trabajo conjunto y el desarrollo del proyecto.
- Sin ánimo de lucro, entendiendo que las aportaciones económicas de la Administración Educativa o las familias, deben revertir íntegramente en el Proyecto Educativo.

La **calidad educativa** puede tener acepciones diversas pero aspirar a alcanzarla debe ser considerado un derecho ciudadano en una sociedad democrática. Entendemos que una educación de calidad con equidad es aquella que proporciona a todo el alumnado las competencias y herramientas que le permitan incorporarse con éxito a la vida adulta y seguir aprendiendo a lo largo de la misma; pero también la que le prepara para analizar de forma crítica las condiciones del entorno físico, social, laboral y relacional y para contribuir a su transformación hacia mayores cotas de felicidad personal, bienestar y justicia social.

La calidad del Proyecto Educativo se garantizará a través del desarrollo de un trabajo colectivo, en el que tengan cabida las buenas iniciativas de mejora y de un proceso de evaluación riguroso y continuado de los centros y las prácticas que en ellos se desarrollan.

Pero la noción de calidad incluye también la reivindicación del alumnado como el destinatario final de cada una de las decisiones que se toman y las acciones que en los centros se llevan a cabo. Cada uno de los alumnos y alumnas son contemplados en el Proyecto Educativo como los protagonistas de su proceso de aprendizaje, sea cual sea el momento evolutivo en el que se encuentran o las condiciones y características personales o sociales con las que afrontan la tarea de aprender y de formarse para el presente y el futuro.

En consecuencia, nuestro proyecto persigue una efectiva **inclusión educativa** que no sólo garantice el acceso y la presencia de cualquier alumno o alumna en los centros, sino que remueva las barreras que pueden dificultar su participación, su aprendizaje y su éxito académico, entendido como el máximo desarrollo posible de sus capacidades.

La cultura, las políticas y las prácticas inclusivas de los centros de FUHEM contribuirán a valorar las diferencias individuales de cualquier índole como un activo y se orientarán a la consecución de una igualdad efectiva de oportunidades educativas a través del ajuste de la ayuda pedagógica a las necesidades individuales, condiciones y capacidades personales y características del entorno social en el que cada alumno o alumna se desenvuelve. Al aludir a las capacidades personales hacemos referencia tanto a alumnado cuyo funcionamiento puede llevar aparejada una dificultad de aprendizaje como a aquellos que presentan una condición de sobredotación o altas capacidades.

El Proyecto Educativo de FUHEM se sustenta en unos **valores** que pueden ayudar a los alumnos y alumnas a evolucionar y crecer como personas con pensamiento

propio, preparadas para actuar en contextos marcados por la necesidad de cambios múltiples y complejos. La educación en valores pretende dotar al alumnado de herramientas cognitivas y emocionales que le permitan entender su propio papel como individuos autónomos y su relación con los otros en el mundo y contribuir a su mejora, especialmente en lo que tiene que ver con el bienestar personal y la convivencia en el medio natural y social.

Estas herramientas deberán capacitarlos para enjuiciar críticamente los valores imperantes en el contexto en el que se desenvuelvan y adoptar un punto de vista propio que, en interacción con otros, contribuya a la construcción colectiva de valores compartidos a través del diálogo, el respeto, el compromiso, la tolerancia y la búsqueda de la paz.

Para ello, los centros de FUHEM harán explícito ante su comunidad educativa el compromiso y el sentido de la educación en valores; incorporarán contenidos y seleccionarán o desarrollarán metodologías y recursos didácticos que incorporen esta visión.

El trabajo en valores:

- Favorecerá el desarrollo de personas con capacidad reflexiva, curiosidad, capacidad de aprender y comunicar, afán de superación y sentido del trabajo y el esfuerzo personal y colectivo.
- Ayudará a que los alumnos y alumnas se reconozcan como seres sociales, solidarios, conscientes de la pluralidad de contradicciones sociales que les rodean, dispuestos a aprender a tratarlas con principios de equidad, justicia y libertad.
- Los hará conscientes de su condición de seres eco-dependientes, habitantes de un planeta sostenido por leyes naturales que deben respetarse porque propician la aparición de seres vivos, organizados en ecosistemas complejos, dentro de los cuales los humanos existimos junto a otros en una interacción que nos permite vivir.

Desde el Proyecto Educativo de FUHEM se pretende interactuar con el **entorno social y educativo**, a cuyo fin se desarrollarán las estrategias necesarias y adecuadas en cada momento y se establecerán alianzas y relaciones con otros proyectos afines que permitan compartir conocimiento y experiencias y colaborar en proyectos conjuntos. Por medio de estas alianzas se buscará asimismo contribuir a experimentar fórmulas innovadoras que mejoren la educación pública.

3. Competencias y contenidos

En el Proyecto Educativo de FUHEM se apuesta por formar personas dotadas de un rico bagaje de conocimientos y experiencias pero sobre todo aprendices creativos, flexibles, eficaces, autónomos y competentes para poder afrontar nuevas e imprevisibles demandas de aprendizaje. El proyecto se sustenta, por tanto, en una concepción de la inteligencia que incorpora múltiples aspectos. Las competencias y los contenidos de aprendizaje deberán desarrollar y concretar, en el ámbito educativo, los valores que forman parte de los principios inspiradores del proyecto.

A este fin, se tratará de que el alumnado de FUHEM desarrolle **competencias** para el **crecimiento personal, la construcción del conocimiento, la preparación profesional y la capacidad para establecer relaciones sociales.**

- Las competencias vinculadas al crecimiento personal tenderán al desarrollo de la autoestima y la felicidad personal y estarán relacionadas con la comprensión, expresión y autorregulación de las emociones propias y con una comprensión de las ajenas que permita interactuar con los otros sin posturas dogmáticas. También con la perseverancia en la tarea y la gestión adecuada de las situaciones conflictivas o frustrantes.
- La construcción del conocimiento implica gusto por aprender y capacidad de hacerlo; criterio para resolver cuándo, dónde y cómo buscar y seleccionar información en función de unos objetivos; procesarla, elaborarla adecuadamente y convertirla en conocimiento para, después, utilizarlo con el fin de resolver un problema o situación. En estos procesos adquiere cada vez más relevancia una adecuada competencia tecnológica.
- Hacer al alumnado competente para su futuro desempeño profesional debe comportar afán de superación, valoración del esfuerzo, flexibilidad y capacidad para tomar decisiones fundamentadas y libres, así como capacidad de iniciativa para emprender acciones individuales o en equipos de trabajo que permitan el desarrollo personal y colectivo.
- Finalmente, entre las competencias relacionadas con la convivencia y las relaciones sociales, habrá de predominar la capacidad de diálogo y negociación para la resolución de conflictos y las relacionadas con la cultura moral y los valores que permitan actuar en el mundo de forma comprometida y transformadora.

La creatividad y el interés por la exploración, el descubrimiento y la investigación se constituyen, a su vez, en competencias transversales, que deberán estar presentes en todos los ámbitos y momentos del proceso de enseñanza y aprendizaje.

Además de estas competencias de carácter general, la mejora de la competencia comunicativa en lenguas extranjeras cobra gran importancia en el Proyecto Educativo de FUHEM. El conocimiento de otras lenguas se considera una herramienta de utilidad para mejorar las posibilidades de incorporación al mundo laboral; acceder al conocimiento en muchas disciplinas científicas y tecnológicas y mejorar las posibilidades de comunicación con personas de ámbitos culturales y lingüísticos distintos al nuestro. Para el desarrollo de esta competencia se pondrán en marcha planes y proyectos a los que habrá de dotar de un carácter propio. En cualquier caso, su desarrollo será congruente con los principios inspiradores del Proyecto Educativo de FUHEM, especialmente en lo que tiene que ver con la inclusión, la igualdad de oportunidades y la no discriminación entre los alumnos/as y con la coherencia con las prácticas organizativas y opciones curriculares decididas en cada una de las etapas.

En la selección y desarrollo de los **contenidos** se tendrán en cuenta, como prioridades:

- Su contribución al desarrollo de las competencias más generales,
- su funcionalidad,
- la posibilidad de ser abordados con carácter interdisciplinar.

En coherencia con las señas de identidad del proyecto, se dará más valor a los contenidos que posibilitan una reflexión crítica sobre los diferentes aspectos del entorno natural y social. Para ello, los centros de FUHEM realizarán una exhaustiva revisión de los contenidos curriculares e incorporarán, ejerciendo su autonomía curricular, la perspectiva ecosocial y los valores que inspiran el proyecto.

Los contenidos se distribuyen y organizan en distintos ámbitos de aprendizaje. Para que sirvan de manera adecuada al desarrollo de las competencias, resulta necesaria una combinación de todos los ámbitos: el de las humanidades, las ciencias sociales y naturales, las artes y las actividades físicas, buscando en todo momento su interrelación para la promoción de aprendizajes integrales y globales. Para lograrlo, es importante identificar con claridad aquellos que se consideran fundamentales y nucleares. Su distribución en áreas curriculares, asignaturas o materias se llevará a cabo teniendo en cuenta estos criterios y haciendo uso de las posibilidades de autonomía curricular que proporciona la normativa.

4. Opciones metodológicas

Promover la revisión y el cambio metodológico es un propósito esencial de este proyecto. La innovación educativa, y particularmente la metodológica, son requisitos indispensables para la mejora de la práctica, la actualización didáctica del profesorado y la cohesión de los equipos docentes de cada centro y del conjunto de la Fundación. Las experiencias innovadoras son consustanciales al proceso de enseñanza y aprendizaje y en ellas cobran una importancia especial la iniciativa del profesorado y la evaluación continua de la práctica. A través de la promoción y difusión de las experiencias de innovación, se pretende a su vez contribuir a que los centros de FUHEM aporten ideas y buenas prácticas a la comunidad educativa y a la sociedad.

En el Proyecto Educativo de FUHEM se parte de la idea de que la enseñanza consiste en crear las condiciones que posibiliten una construcción del conocimiento por parte de cada uno de los alumnos y alumnas, contribuyendo además a su bienestar emocional. Desde esta perspectiva, el profesorado ejerce una función de acompañamiento y mediación entre el alumnado y el objeto de aprendizaje, diseñando situaciones y proporcionando recursos que conviertan a los aprendices en protagonistas del proceso.

Para ello resulta esencial que las opciones metodológicas cumplan algunos **criterios básicos**:

- Sean variadas y flexibles, de forma que posibiliten el ajuste de la ayuda pedagógica a las características de cada alumno/a y a la forma en que se desarrollan sus procesos de aprendizaje. Este ajuste a las necesidades individuales es, a la vez, fundamento de la educación inclusiva.
- Propicien un alto grado de actividad por parte de los alumnos, siempre orientada al aprendizaje, que posibilite la alternancia de distintos tipos de tareas y situaciones y convierta el aprendizaje en una experiencia motivadora y gratificante.
- Promuevan aprendizajes significativos, mediante el diseño de situaciones y la utilización de estrategias que permitan al alumnado relacionar los nuevos aprendizajes con los que ya posee.
- Contribuyan a la autorregulación progresiva del alumnado en el proceso de aprendizaje, dotándole de herramientas y estrategias que hagan a los aprendices más autónomos y capaces de planificar, controlar y evaluar sus

propios procesos. Enseñar a los alumnos y alumnas a autorregularse implica usar ayudas y/o recursos de regulación externa, que tendrán que ir retirándose progresivamente a medida que se comprueba que se apropian de ellos, mejorando con ello su auto-concepto y autoestima.

- Tengan en cuenta la necesidad de integrar los aprendizajes de las distintas áreas curriculares o asignaturas, dotándolos de una perspectiva global e interdisciplinar.
- Incorporen la colaboración y la cooperación entre los alumnos y alumnas. El impulso de la cooperación se basa en la idea de que realizar una tarea con otros obliga a tener en cuenta la existencia de perspectivas diferentes a la propia; incrementa la probabilidad de tener éxito; aumenta la percepción de competencia y la identidad segura de aprendiz y de que todo ello mejora el aprendizaje. Además, sentirse parte de un grupo, desarrollar las habilidades sociales que ello implica, entender las actitudes de los demás y las propias, son aprendizajes sumamente valiosos para el individuo y la sociedad en la que se inserta.
- Sean siempre coherentes con las decisiones relativas a la evaluación de los aprendizajes.

En el Proyecto Educativo de FUHEM se entiende que existen diferentes alternativas metodológicas que pueden ser coherentes con los principios y criterios establecidos. No obstante, desde el Área Educativa se valoran como muy positivas, se alentarán y fomentarán algunas **opciones** que han formado parte de la tradición de nuestros colegios o algunas otras que se están experimentando con éxito:

- El trabajo por proyectos, en sus diferentes modalidades, promueve en gran medida la integración y la significatividad de los aprendizajes, la globalización y la interdisciplinariedad y fomenta la creatividad, la exploración y la investigación. A su vez, impulsa la cooperación y el trabajo conjunto del profesorado.
- La organización del aula en rincones o zonas permite trabajar de manera más eficaz con la diversidad y facilita el ajuste de la ayuda pedagógica; favorece la variedad y la mayor adecuación de las tareas y una utilización más flexible de los recursos en un entorno de cooperación.
- La adopción de modelos estructurados de aprendizaje cooperativo a lo largo de toda la escolaridad contribuye a mejorar la autonomía y la

responsabilidad del alumnado; fomenta las competencias relacionales y contribuye a dotar de mayor coherencia a las prácticas educativas en las distintas etapas y ámbitos de aprendizaje.

- Las experiencias desarrolladas en el marco de las comunidades de aprendizaje, como los grupos interactivos o las tertulias dialógicas, contribuyen a la construcción colectiva del conocimiento; dotan al alumnado de herramientas para el debate, el diálogo y la visión crítica; mejoran la convivencia y posibilitan la incorporación y participación de todas las personas que intervienen en los procesos de enseñanza y aprendizaje, favoreciendo una mayor coherencia en las prácticas educativas.
- En las primeras etapas, el juego libre y la existencia de espacios y tiempos menos regulados satisfacen algunas necesidades básicas de los niños y niñas; fomentan la creatividad y estimulan la autonomía y la autorregulación.

Este proyecto contempla la necesidad de que, en determinadas situaciones, los alumnos y alumnas deban desarrollar tareas y **actividades de aprendizaje complementarias fuera del colegio**, muy ligadas a la adquisición de hábitos de estudio o de refuerzo de los aprendizajes, por lo general en el entorno familiar. Los equipos de profesores, individual y colectivamente, procurarán que en el diseño de estas tareas se tenga en cuenta:

- Su ajuste a las necesidades y posibilidades de cada uno de los alumnos y alumnas.
- Su contribución real a la mejora de los aprendizajes.
- La compatibilidad de estas tareas con otras actividades necesarias para el desarrollo de los niños y niñas (de ocio y tiempo libre, culturales, de descanso, etc.)
- La coherencia y la proporcionalidad entre las distintas áreas y materias.
- Las distintas situaciones y dinámicas familiares en cuanto a posibilidades de ayuda, recursos, tiempos, etc.
- La necesidad de que el alumnado reciba información posterior sobre la ejecución de las tareas y sobre aspectos a reconducir o mejorar.

En la selección de **métodos y recursos didácticos** se procurará la mayor coherencia posible con los principios del Proyecto Educativo y se cuidará de forma especial la variedad y la heterogeneidad –formatos y soportes, grado de dificultad, desarrollo de

distintas competencias, etc.-, para facilitar la tarea de ajuste a las necesidades individuales de cada estudiante y a las diversas situaciones de enseñanza y aprendizaje. Para lograrlo, FUHEM fomentará e incentivará la creación de recursos didácticos propios y de calidad por parte de los docentes, procurando que a través de ellos se facilite la incorporación de contenidos ecosociales al currículo de las diferentes áreas y asignaturas.

También se impulsará la creación de repositorios documentales y de entornos digitales (webs, blogs...) que permitan compartir, intercambiar o trabajar de forma colectiva en torno a recursos y materiales didácticos.

La incorporación progresiva de las **tecnologías de la información y la comunicación** al centro y las aulas, como una herramienta importante y útil al servicio del proceso de enseñanza y aprendizaje, es también una línea estratégica del Proyecto Educativo de FUHEM. La creación en los centros de entornos tecnológicos seguros, sostenibles y flexibles no sólo mejora las posibilidades didácticas y de trabajo conjunto entre el profesorado y con el alumnado y familias, sino que permite también promover procesos que ayuden a alumnos y alumnas a autorregularse y a hacer un uso más adecuado de los recursos tecnológicos, tanto en el centro como fuera de él.

La incorporación de las tecnologías tendrá en cuenta:

- La necesidad de impulsar la igualdad y la solidaridad en el acceso y su utilización, evitando situaciones discriminatorias.
- La seguridad, la privacidad y la pertinencia en su utilización por parte del alumnado, que deberá basarse no sólo aprendizajes instrumentales o de destrezas de uso, sino de criterios de utilización.
- El impacto medioambiental que produce la reposición incontrolada de los recursos tecnológicos.
- La utilización, en la medida de lo posible, de software libre, que reduce la dependencia técnica y económica de empresas externas y resulta más coherente con los principios inspiradores del proyecto. El acceso a los contenidos del software libre permite además generar nuevas formas de aprendizaje, ligadas al desarrollo colectivo de estas herramientas.

Para lograr un máximo aprovechamiento de sus posibilidades didácticas, se diseñarán planes específicos de innovación y de formación del profesorado en este ámbito.

5. Profesorado y personal de administración y servicios

Como rasgo diferencial que contribuye a dotarlo de singularidad, el proyecto necesita de la identificación autónoma y activa de los mejores profesionales. Los profesionales de FUHEM, docentes y no docentes, son protagonistas esenciales del Proyecto Educativo, de forma que sólo si a las cualidades de alta competencia y cualificación se une su implicación y compromiso profundos, será posible hacerlo realidad y renovarlo de acuerdo a las exigencias de los tiempos.

Para conseguirlo, es preciso que el **profesorado** de FUHEM comparta la visión del contexto histórico, la función de la educación en él y los principios inspiradores; que entienda la relación que se busca entre competencias y contenidos y que sepa desenvolverse con iniciativa en las opciones metodológicas y organizativas que se postulan, así como en la forma de concebir y utilizar la evaluación.

La tutoría y la orientación forman parte inseparable de la tarea docente. Todo el profesorado de los centros de FUHEM tiene la misión de acompañar a cada uno de los alumnos y alumnas en su proceso de aprendizaje: conociendo y respetando cada momento evolutivo; preparándolos para la vida futura; educando para la convivencia y la resolución adecuada de los conflictos; ayudándolos en la mejora del auto-concepto y la autoestima y proporcionándoles ayuda y asesoramiento para la toma de decisiones.

- No obstante, en el desarrollo de la acción tutorial cobra gran importancia la figura de los tutores y tutoras de cada grupo de alumnos/as, responsabilidad que debe ser asumida por toda la plantilla docente. La acción tutorial asegura un mayor nivel de comunicación y colaboración con las familias; el conocimiento en profundidad de las características individuales y contextuales de cada alumno y alumna; la coordinación de los equipos docentes en el seguimiento del progreso individual y grupal del alumnado y el desarrollo de planes y programas que complementan el trabajo en las áreas curriculares.
- Por su parte, la orientación psicopedagógica se concibe en el Proyecto Educativo de FUHEM como un proceso global e integral cuyo fin es favorecer y estimular las capacidades individuales del alumnado en un determinado contexto de enseñanza y aprendizaje. Su principal cometido será ayudar a que todo el alumnado encuentre respuesta a sus necesidades educativas, eliminando las barreras que lo dificultan. La orientación psicopedagógica se articula y coordina a través de los departamentos de orientación y se lleva a

cabo mediante un modelo de asesoramiento y colaboración con tutores/as, profesorado y estructuras de coordinación docente.

- Los centros de FUHEM contarán también con ‘tutores y tutoras de nuevos profesores’ encargados de asesorar, acompañar y colaborar con los profesores y profesoras de nueva incorporación. Los tutores/as de profesorado nuevo deberán poseer las competencias adecuadas para desarrollar esta tarea, por lo que FUHEM establecerá planes de formación específicos para mejorar su competencia, compartir objetivos y modelos y desarrollar protocolos y procedimientos específicos para llevarla a cabo.

Al igual que el profesorado, el **personal de administración y servicios** contribuye, desde sus tareas de apoyo y soporte en diversos ámbitos, a crear las condiciones para que el Proyecto Educativo pueda llevarse a cabo. A menudo constituyen el elemento principal de contacto y enlace entre los centros y el entorno próximo; desarrollan tareas de administración y gestión; mantienen las instalaciones y recursos de los centros y se responsabilizan de los servicios complementarios que tienen una importancia especial en el Proyecto Educativo de los centros de FUHEM, ya que constituyen una prolongación de las actividades docentes y, por tanto, tienen un carácter educativo y se consideran espacios privilegiados para incorporar la educación en valores y la dimensión ecosocial.

Lograr un equipo humano competente y comprometido con el proyecto y mejorar el clima y las condiciones en la que los profesionales desarrollan su labor es un compromiso ineludible de la Fundación. Para alcanzarlo:

- FUHEM cuidará de manera especial la **forma en que se selecciona a los profesionales** docentes y no docentes. Se trabajará con protocolos de actuación y de criterios públicos y transparentes, establecidos por la dirección de FUHEM, para que la selección del personal se lleve a cabo con rigor y profesionalidad. Se tendrán en cuenta especialmente la identificación de los candidatos con los principios inspiradores del Proyecto Educativo y la adecuación de sus competencias, rasgos y actitudes personales a cada uno de los perfiles y puestos, que estarán definidos previamente con el máximo nivel de concreción posible.
- Los profesionales que desarrollan su labor en los centros de FUHEM, tanto docentes como de administración y servicios, integran una **plantilla única**, por lo que podrán desarrollar su trabajo en cualquiera de los centros, teniendo siempre en cuenta las necesidades que se derivan del desarrollo del Proyecto Educativo y también sus intereses y expectativas personales y profesionales.

- La dirección de FUHEM establecerá los criterios y mecanismos que permitan una mayor coherencia y homogeneidad entre los centros en las **condiciones en las que los trabajadores desarrollan su labor**. El objetivo de estas medidas será el de conseguir un clima laboral agradable, solidario, comprometido, equitativo y justo. Los profesionales deberán conocer sus condiciones de trabajo, identificando con claridad los tiempos lectivos, los tiempos de coordinación y trabajo conjunto estructurado por el centro y los tiempos de trabajo personal o de colaboración con otros profesionales.
- FUHEM proporcionará una **oferta formativa** variada en formatos y contenidos que garantice el ajuste a las necesidades de cada uno de los centros y de los profesionales que los integran y también la coherencia en el desarrollo del proyecto en el conjunto del Área Educativa. La formación, derecho y deber ineludible de cualquier profesional de FUHEM, es una herramienta fundamental para el desarrollo de las competencias profesionales de los trabajadores y para promover procesos de reflexión conjunta encaminados a la renovación y mejora del Proyecto Educativo. En la puesta en marcha de los planes de formación:
 - Se incentivará la asistencia a las actividades de formación colectivas que se planifican y desarrollan en cada uno de los centros;
 - se diseñarán actividades intercentros – abiertas o dirigidas a estructuras y/o colectivos concretos- que busquen una mayor integración y coherencia en el proyecto común;
 - y se apoyarán, como vías de mejora de la cualificación profesional, las acciones formativas que desarrollen de forma autónoma los trabajadores en entidades externas, que resulten coherentes con los objetivos, rasgos y señas de identidad del proyecto.
- El **desarrollo profesional** de los trabajadores de FUHEM estará muy vinculado a la propia práctica, al trabajo compartido y al reconocimiento de la aportación de cada uno al proyecto común. Pero también al establecimiento de procedimientos de promoción (a puestos de coordinación o directivos), a las oportunidades de formación permanente y a la incentivación de iniciativas y actuaciones que supongan un mayor nivel de compromiso individual o colectivo con el proyecto.

Para lograr este nivel de compromiso y hacer más eficaz el trabajo de todos, la colaboración entre los profesionales resulta esencial. En el desarrollo del Proyecto

Educativo de FUHEM se pondrá un especial énfasis en la colaboración en los momentos de diseño colectivo de situaciones de aprendizaje; de planificación y revisión de la práctica y en la coordinación de todas las acciones que involucran a los distintos estamentos del centro.

6. Organización y gestión

El desarrollo del Proyecto Educativo de FUHEM debe cimentarse en unas **estructuras y procesos de organización** y gestión eficaces, basadas en la participación de todos, pero también en la adopción de criterios y protocolos de actuación adecuados, claros y flexibles. Estas estructuras y procesos deberán hacer compatible la autonomía de cada centro con la necesaria coherencia en las decisiones y su contribución al proyecto común. Para ello, desde la Dirección de FUHEM se articularán dinámicas de trabajo colectivo que integren a los profesionales que desarrollan su labor en los centros educativos y en los servicios centrales de la Fundación.

Las decisiones organizativas y de gestión tendrán como objetivo crear las condiciones para que el proceso de enseñanza y aprendizaje se desarrolle en un clima de confianza mutua y colaboración entre los miembros de la comunidad educativa. Estas condiciones, junto con las decisiones curriculares, deben ir configurando una cultura de los centros en la que se cuide de forma especial la efectiva inclusión de todo el alumnado, la calidad en las relaciones interpersonales, la participación, la convivencia y la resolución adecuada de conflictos a través del diálogo, que se articulará en estructuras y procesos en los que la mediación ha de cobrar una especial importancia.

Los **directores/as, equipos directivos y figuras de coordinación** docente y no docente se consideran elementos clave en estos propósitos.

La dirección de los centros debe ejercer un liderazgo efectivo en los aspectos administrativos y de gestión – de recursos, tiempos y espacios; de planificación y coordinación; de cumplimiento de las normas que regulan la vida del centro- y de carácter pedagógico, orientado a la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje, al desarrollo profesional de los docentes y a la evaluación continua de la práctica. Este liderazgo, que deberá ser capaz de integrar y aglutinar personas y experiencias diversas, deberá ejercerse de forma compartida, a través de una adecuada distribución de tareas y responsabilidades entre los miembros de los equipos directivos y las figuras de coordinación. Este liderazgo distribuido comporta la creación y utilización de estructuras de coordinación colegiadas para la toma de

decisiones y el seguimiento del proyecto, especialmente equipos directivos y comisiones de coordinación pedagógica.

- Para el nombramiento de nuevos directores/as se pondrán en marcha y harán públicos procedimientos de selección en los que estará invitada a participar la comunidad educativa. La propuesta definitiva por parte de FUHEM valorará la trayectoria académica y profesional de los candidatos, las competencias específicas para el desarrollo de tareas directivas y la calidad de los proyectos presentados.
- Para el nombramiento por parte de los directores/as de cada centro de otras figuras de dirección –jefaturas de estudio- o coordinación, se promoverán consultas y procesos de reflexión en los colectivos concernidos y se tendrán en cuenta los criterios establecidos en el Área Educativa.
- Los tutores y tutoras de cada uno de los grupos serán designados por la dirección del centro, previa consulta a los equipos directivos, a los interesados y, cuando proceda, a los departamentos de orientación. Para su designación se deberán tener en cuenta las competencias profesionales necesarias para desarrollar esta labor y también las circunstancias concretas en las que se llevará a cabo: tamaño del grupo, horas de docencia con el grupo de alumnos/as, continuidad dentro del ciclo o la etapa, etc. FUHEM establecerá los mecanismos y acciones de formación necesarios para llevarla a cabo con garantías.

La **participación** de todos los miembros de la comunidad - profesorado, personal no docente, alumnado y familias- ha de constituirse en un rasgo esencial del proyecto. La participación no debe quedar reducida a la adopción de mecanismos formales – que, sin embargo, son imprescindibles y deben ser eficaces- o de procedimientos meramente informativos o consultivos, sino que ha de procurar involucrar a la comunidad educativa en procesos de toma de decisiones que pueden abarcar muchos aspectos del funcionamiento de los centros y los procesos de enseñanza y aprendizaje. La participación debe basarse siempre en la confianza mutua entre los distintos colectivos y en el convencimiento de que la calidad de este Proyecto Educativo mejorará notablemente con la colaboración de todos.

- Los Consejos Escolares de los centros, como órganos colegiados de gobierno, tendrán, además de las competencias que la ley les atribuye, las de ratificar la propuesta de la Fundación para el nombramiento del director/a; la aprobación del presupuesto anual; la aprobación de planes y programas que

se consideren estratégicos para el centro y la aprobación del horario lectivo en las distintas etapas educativas, propuesto por la dirección de los centros, con el visto bueno de la Dirección del Área Educativa.

- Los centros de FUHEM determinarán, de forma consensuada, los mecanismos y formas de participación de los integrantes de la comunidad educativa. Además de los establecidos en la legislación (Claustro de profesores/as; órganos de coordinación docente; equipos docentes; alumnos/as delegados de grupo y curso; representantes en el Consejo Escolar y asociaciones de familias), que serán públicos, potenciados y dotados de contenido y funciones, los centros de FUHEM contarán con una cámara de delegados de alumnos/as; familias delegadas por cada uno de los grupos y aulas y comisiones temáticas de trabajo mixtas. También podrán contemplarse y alentarse otras formas de participación, a iniciativa de cada uno de los estamentos del centro, que contribuyan al desarrollo del proyecto (asociaciones de alumnado, comisiones 'ad hoc', etc.).
- Las diferentes estructuras y procesos de coordinación docente revisten una especial importancia en el desarrollo del proyecto. En estas estructuras debe primar el debate pedagógico y la toma de decisiones sobre los diversos aspectos que intervienen en los procesos de enseñanza y aprendizaje. Para mejorar su eficacia, es necesario disponer de cauces adecuados de información y comunicación en los centros, que ayuden a que los procesos de coordinación se centren en objetivos y tareas relevantes. También es preciso arbitrar mecanismos adecuados de toma de decisiones y estrategias que garanticen su cumplimiento. Las estructuras deberán asegurar la coordinación más horizontal (ciclo, nivel, equipos docentes, etc.), como vertical (claustros, etapas, departamentos y seminarios, etc.).

En la organización de los centros se tratará también de optimizar las **condiciones espaciales y materiales y los recursos**, creando entornos ricos en experiencias pero también sostenibles y gestionados en coherencia con los valores declarados por la institución. Una adecuada gestión de los recursos, pública y transparente, es condición imprescindible para que el funcionamiento de los centros responda a los principios establecidos en el proyecto y contribuya a mejorar su calidad. Los centros de FUHEM, como lugares de desarrollo comunitario, estarán abiertos a la colaboración con personas y entidades del entorno para el desarrollo de acciones (culturales, deportivas, de ocio, etc.) coherentes con los principios del Proyecto Educativo.

El **agrupamiento de los alumnos y alumnas** y la puesta en marcha de medidas organizativas de apoyo, refuerzo, desdoble, etc., se llevarán a cabo siempre atendiendo a las necesidades de los destinatarios, evitando cualquier forma de exclusión, discriminación o segregación. Deberán ser evaluadas de forma continua para justificar su pertinencia y establecer, en su caso, las oportunas modificaciones y mejoras. Además, tenderán a favorecer el trabajo colaborativo del profesorado y fomentarán la creación de equipos de trabajo para su programación y desarrollo.

Las **actividades, espacios y tiempos menos reglados** (recreos o tiempos de descanso, entradas y salidas al centro...etc.); **la información y atención a las familias; los servicios complementarios y extraescolares** (comedor, actividades extraescolares) o los **momentos de trabajo fuera del centro** (actividades complementarias, salidas, campamentos de verano...etc.) constituyen ámbitos indispensables en el desarrollo del proyecto y, por tanto, se regirán por los principios y valores en él establecidos. Cuando su desarrollo requiera la participación de personas o entidades externas a FUHEM, se cuidará especialmente su selección y se llevarán a cabo procesos de evaluación que no sólo analicen su calidad, sino la coherencia con el proyecto global.

7. Evaluación

La evaluación es un componente esencial del proyecto. Su fin primordial será la detección de áreas de mejora y la propuesta de modificaciones que permitan mejorar su calidad de forma continua y adaptarlo a nuevas realidades y demandas.

- Se llevará a cabo sobre **todos los elementos**, aspectos e hitos que intervienen en el proceso educativo, desde una actitud abierta a conocer, a experimentar, a aprender y a intercambiar, conscientes de que sólo podremos hacerlo si somos ambiciosos y a la vez realistas, en una trayectoria que deberá ser gradual si quiere ser efectiva.
- Para lograrlo, FUHEM pretende construir un **modelo propio**, debatido con la comunidad educativa, abierto al conocimiento y experimentación de los mejores métodos en cada momento disponibles, siendo conscientes de la dificultad de hacerlo de una manera funcional, pero con la voluntad de poner perseverancia y medios para conseguirlo. El modelo establecerá los procedimientos, estrategias e instrumentos, tanto de carácter interno como externo, y la planificación temporal de las acciones de evaluación, debiendo proporcionar información sobre cada centro y sobre el conjunto de la Fundación.

El foco principal de la evaluación será el conocimiento de los **logros del alumnado** en el desarrollo de las competencias en torno a las que se articulan las principales decisiones curriculares. Para ello resulta primordial combinar de manera adecuada la evaluación de los resultados con la de los procesos de aprendizaje. La evaluación de los aprendizajes es entendida, en el Proyecto Educativo, como la estrategia más importante para ajustar la ayuda pedagógica a las necesidades individuales del alumnado, ya que permite detectar logros y dificultades, entender por qué se han producido e introducir las modificaciones necesarias a lo largo del proceso.

Algunos de sus **rasgos y premisas** esenciales son los siguientes:

- La evaluación tiene una función educativa: a través de la evaluación se ejerce una enorme influencia sobre el auto-concepto de los alumnos y alumnas. Si se quiere formar personas seguras, capaces de enfrentarse a la incertidumbre que supone seguir aprendiendo, es preciso evitar sentimientos de incompetencia. Se busca hacer entender a los alumnos y alumnas que con las condiciones adecuadas, la ayuda necesaria y el trabajo continuado y bien orientado aprenderán y, lo que es más importante, disfrutarán de la vida escolar.
- La evaluación de los resultados y procesos de aprendizaje también contribuye a enseñar a los alumnos y alumnas a autorregularse, si parte de la idea de que las atribuciones de los éxitos y fracasos remiten a causas transformables sobre las que el alumnado puede ejercer su propio control.
- Las tareas cuya meta sea evaluativa tendrán las características de autenticidad, relevancia, funcionalidad y coherencia con las tareas de aprendizaje y las decisiones metodológicas.
- Se procurará que las actividades puedan ser resueltas en diferentes grados de aprendizaje, no de forma dicotómica: 'se sabe o no se sabe'. Se parte de la base de que los alumnos y alumnas tienen conocimientos con diferentes grados de significatividad o elaboración: regular la enseñanza supone conocer en cuál de esos puntos se encuentra cada alumno/a y no únicamente quiénes ya han sobrepasado un determinado nivel. El tradicional cuaderno, el portafolio, o los sofisticados procedimientos que ahora permiten las TIC se pondrán al servicio de una tarea de seguimiento continuado que permita ofrecer una ayuda ajustada a la realidad de cada alumno/a.

- La autoevaluación y la co-evaluación son experiencias muy valiosas para enseñar al alumnado a autorregularse y construir una identidad de aprendizaje positiva.
- Sean cuales sean las opciones elegidas, es imprescindible la coherencia en la concepción de la evaluación y en las estrategias e instrumentos. Esta coherencia es fundamental en el nivel en el que se encuentre el alumno/a y en cada uno de los ámbitos, áreas o asignaturas a lo largo de la escolaridad.

En el establecimiento de criterios y en la toma de decisiones sobre **evaluación y promoción del alumnado**, la visión colegiada del profesorado resulta esencial, por encima de los resultados concretos en un área curricular, asignatura o materia. Con el necesario respeto a las prescripciones legislativas, los equipos docentes tomarán decisiones colectivas de promoción que tengan en cuenta, entre las opciones disponibles, las que contribuyen en mayor medida al progreso y al éxito académico del alumnado.

Para llevar a cabo los procesos de evaluación del alumnado será necesario diseñar **procedimientos, herramientas e instrumentos** que permitan detectar elementos, observables y accesibles al docente, de los avances o estancamientos que se están produciendo en el estudiante y en el grupo. Algunas competencias sólo podrán ser evaluadas en profundidad si el profesorado toma en consideración los procesos que cada uno de los alumnos y alumnas ponen en juego día a día en el aula y en cada una de las actividades de enseñanza y aprendizaje que en ellas se llevan a cabo. Las situaciones que tienen lugar en otros espacios escolares (patios, comedores, salidas) son también muy informativas de los aprendizajes realizados por el alumnado, por lo que deberían tenerse en cuenta también en la evaluación.

A partir de los resultados de la evaluación se proporciona a las familias **información sobre el progreso** de sus hijos e hijas y se acreditan formalmente los logros y avances. Esta información irá más allá de la mera calificación: los informes de evaluación contendrán información cualitativa que haga referencia explícita a la adquisición de competencias adecuadas a la etapa educativa y los objetivos establecidos en el currículo.

FUHEM tendrá en cuenta los resultados de las **evaluaciones externas**, obligatorias o decididas por los centros, aunque se procurará que la realización de estas evaluaciones sea coherente con los principios y opciones educativas de este proyecto. Para su realización, se evitarán situaciones de discriminación del alumnado –por ejemplo excluyendo de las pruebas a determinados alumnos con

más bajo nivel de competencia - salvo que la situación de evaluación resulte especialmente estresante o perjudicial para ellos. En todo caso, el uso que pueda darse a la información obtenida deberá partir siempre de un análisis contextual de los resultados y de un contraste con los obtenidos de la evaluación curricular. En ningún caso la existencia de estas evaluaciones o su contenido deben primar en la selección de contenidos o en el diseño de las actividades de aprendizaje.

Para la toma de decisiones de carácter individual, ante determinadas situaciones de dificultad, los centros de FUHEM realizarán evaluaciones de carácter psicopedagógico, cuyo contenido y procedimientos serán decididos en cada centro y coordinados por los departamentos de orientación.

Pero la mejora continua del Proyecto Educativo requiere también de la adopción de mecanismos de evaluación de **otros aspectos** relacionados con el contexto, el funcionamiento de los centros y la propia Fundación y los procesos de enseñanza. Para ello, el modelo:

- Adoptará mecanismos de evaluación del **contexto general y próximo al centro**: elementos del contexto social, ideológico, político, económico y ecológico; nuevas propuestas legislativas sobre educación; recursos puestos al servicio de los centros y nuevas aportaciones y experiencias de la comunidad científica y educativa en el ámbito nacional e internacional.
- Habilitará procedimientos para recoger las **opiniones, expectativas y demandas de la comunidad educativa**, principalmente familias y alumnado y la **satisfacción** percibida por cada uno de los colectivos que la integran.
- Abordará la evaluación de las **estructuras y procesos más generales** de cada uno de los centros y de la propia Fundación: dirección y coordinación; información y comunicación; recursos y su utilización; agrupamientos de alumnado y medidas generales de apoyo y refuerzo; relaciones interpersonales, convivencia y participación; gestión administrativa y servicios complementarios y extraescolares.
- Incorporará la evaluación de los **procesos y prácticas de aula** y, por tanto, de la pertinencia de las principales decisiones metodológicas acordadas, de la organización y gestión de las aulas y sus recursos y de las relaciones interpersonales y de convivencia que en ella tienen lugar.
- Establecerá mecanismos de evaluación permanente del **profesorado**: competencias docentes; valores y expectativas; compromiso individual y

colectivo con el proyecto; necesidades de formación y participación en actividades de formación planificadas.

- Esta evaluación se hará también extensiva al **Personal de Administración y Servicios**, en sus ámbitos de competencia profesional.

Para que los objetivos y procesos de evaluación alcancen toda su potencialidad, es necesario compartir e interiorizar la necesidad de la evaluación por parte de todos los estamentos y las personas que integran la comunidad educativa. En el desarrollo del proyecto se cuidará de forma especial la valoración de la evaluación como la principal herramienta de mejora y de estímulo para el cambio. La evaluación no es un fin ni debe ser realizada de un modo rutinario o burocrático, sino que constituye un medio imprescindible para revisar de forma permanente la calidad del proyecto y alcanzar su máximo nivel de desarrollo y de evolución transformadora.