

EL PERFIL DEL PROFESORADO DE FUHEM¹

Introducción

La elección de las personas que van a formar parte del profesorado de FUHEM es una cuestión de suma importancia, como lo es contar con mecanismos de formación y desarrollo profesional de nuestra plantilla docente que permitan acompañar y actualizar a estas personas. Son los docentes quienes con su labor diaria llevan a la práctica y mantienen vigente el Proyecto Educativo de FUHEM.

Antes de reflexionar sobre qué perfil de profesorado queremos tener para llevar a cabo el Proyecto Educativo que estamos reformulando, deberíamos hacernos algunas preguntas previas para ver en qué contexto nos situamos:

1. ¿El perfil actual de nuestros docentes es el mismo que el que teníamos hace 20 o 10 años?, ¿en qué ha cambiado?, ¿cómo afecta la situación de crisis actual y el cambio de valores en las nuevas generaciones a la implicación del profesorado?, ¿afecta el uso de las TIC en el proceso de aprendizaje y del inglés en el programa de bilingüismo a la hora de seleccionar profesores y profesoras?.
2. En qué medida nuestra plantilla actual tiene las competencias que FUHEM necesita para llevar a cabo los objetivos que nos hemos marcado?, ¿cómo vamos a desarrollar estas competencias en el profesorado?.

En relación a la primera cuestión cabe decir que, aparentemente, la crisis económica debería darnos la posibilidad de tener más opciones a la hora de seleccionar profesorado, pero a pesar de ello seguimos teniendo problemas para seleccionar algunos perfiles y no siempre los candidatos seleccionados tienen una experiencia previa que nos proporcione indicios de su identificación con nuestro proyecto educativo, en estas ocasiones tenemos que ser capaces de involucrarles creando las condiciones (buen ambiente de trabajo, transparencia, comunicación, trabajo en equipo) y proporcionando los instrumentos necesarios para ello (formación y desarrollo).

¹ Este documento ha sido elaborado por Elena Sanmartín Heras, Directora de Recursos Humanos de FUHEM, por encargo de la Dirección de Área Educativa de FUHEM para contribuir al proceso de reflexión en torno al Libro Blanco de la Educación.



1. Selección

A la hora de hablar del perfil del profesorado me gustaría ponerlo en relación con las políticas de selección, desarrollo y formación que se está desarrollando en la actualidad y otras que deberíamos establecer en el futuro.

La política de selección de FUHEM tiene como objetivo incorporar a personas que contribuyen a la construcción y actualización permanente de su Proyecto Educativo. En esta política, la definición del perfil del profesorado tiene vital importancia, pues nos proporciona las pautas sobre qué personas debemos buscar.

En la actualidad, nuestros procesos selectivos se realizan en función de un perfil competencial construido conjuntamente con la Dirección del área Educativa y los Directores de centro que recoge las necesidades actuales y futuras de FUHEM respecto a sus docentes.

El proceso de selección de un profesor de FUHEM se lleva a cabo de forma conjunta con los Directores de centro y consta de tres fases:

1.-Detección de la necesidad de contratación:

El Director/a del centro envía a la Dirección de Recursos Humanos la solicitud de cobertura de puesto en la que se indica el motivo de la contratación, la titulación requerida, los niveles educativos y materias a impartir, la jornada laboral y la fuente de financiación (si su salario es abonado por la Administración y/o por FUHEM)

Una vez analizada la idoneidad de la solicitud por la Dirección de Recursos Humanos, se pasa a la siguiente fase

2.-Búsqueda de candidatos.

La diversificación de fuentes de reclutamiento es un elemento clave para evitar la endogamia. Si queremos aumentar nuestra presencia social y contar con los mejores docentes tenemos que abrirnos a la sociedad sin que ello implique merma alguna en nuestras señas de identidad. Desde Recursos Humanos trabajamos por crear los mecanismos más efectivos para que personas que reúnan el perfil requerido pero que no tengan vínculos previos con FUHEM puedan trabajar con nosotros.



La principal fuente de reclutamiento es la página web de FUHEM, en segundo lugar los currículum vitae enviados directamente a los centros o a la sede. La página web es nuestra carta de presentación para los candidatos: a través de ella tienen una primera toma de contacto con nuestro proyecto educativo.

Lo anteriormente expuesto no descarta la posibilidad de que personas que tengan o hayan tenido relación con FUHEM puedan incorporarse a trabajar con nosotros, pero ese vínculo no es en ningún caso garantía para acceder a un puesto de trabajo en FUHEM, sino un elemento más a tener en cuenta a la hora de valorar el perfil del candidato por lo que pueda suponer de identificación con nuestros valores y conocimiento del Proyecto Educativo.

En este punto no quiero dejar de compartir con vosotros la satisfacción que me produce conocer a antiguos alumnos de nuestros centros cuando participan en procesos de selección. En las entrevistas me explican cuáles son nuestras señas de identidad pues las han vivido y participado de ellas en primera persona y cuando les preguntamos sobre qué les ha aportado su paso FUHEM, la respuesta mayoritaria es que les ha permitido desarrollarse como personas, pensar por sí mismos y respetar y ayudar a los demás valorando positivamente la diversidad. Algunos de ellos se convierten cada curso en docentes de FUHEM tras superar el proceso de selección que estoy describiendo.

Volviendo al desarrollo del proceso de selección en FUHEM, una vez analizados los currículum vitae se seleccionan los que reúnen los requisitos de titulación y experiencia en relación al puesto que hay que cubrir y de entre todos ellos se entrevista una media de 5 candidatos por puesto por parte del Director/a del centro y la Dirección de Recursos Humanos. En la selección del profesorado para este curso hemos introducido una prueba escrita y estamos constantemente atentos a las modificaciones que sean oportunas para que la entrevista sea lo más efectiva posible.

Finalizadas las entrevistas se evalúa por escrito cada candidatura y se toma la decisión conjuntamente por la Dirección del centro y la Dirección de Recursos Humanos.

En distintos puntos hemos mencionado el perfil requerido del profesorado y es aquí donde voy a desarrollar con más profundidad cuáles son esas cualidades que debe tener nuestro profesorado y sobre las que giran nuestras políticas de selección formación y desarrollo.

1.1. El perfil competencial del profesorado.

La gestión de personas en FUHEM se tiene que basar en las competencias: debemos buscar que nuestro profesorado tenga o pueda llegar a tener determinadas competencias que deben estar en sintonía con los objetivos que nos hemos marcado. En este sentido, las competencias requeridas en el profesorado no son las mismas para una institución educativa que tenga como principal objetivo la excelencia académica que para una institución que tenga entre sus principales objetivos el desarrollo de un pensamiento crítico y la atención a la diversidad.

Existen múltiples definiciones del término competencia². Entre las más comúnmente admitidas estaría la que define competencia como:

‘Conjunto de conocimientos (saber), habilidades (saber hacer) y actitudes (saber ser) que conducen a un desempeño exitoso en el puesto de trabajo’.

Habitualmente, las organizaciones que utilizan la gestión por competencias, parten de la creación de un catálogo donde se define cada una de ellas y los comportamientos que revelan su existencia en distintos niveles adaptándolos a su propia actividad.

No todas las competencias son requeridas en el mismo nivel: depende de la situación en que nos encontremos, la situación del colegio, la etapa educativa; estos factores pueden hacer necesario que una competencia esté más desarrollada que otra y esta es una cuestión que también tenemos en cuenta en la selección, el contexto en el que el candidato va a desarrollar su labor docente. Por ejemplo, en un momento de cambio en la dirección de un colegio tiene especial relevancia el trabajo en equipo entendido como un grupo de personas que trabaja por un mismo objetivo.

A continuación propongo una definición para cada una de las competencias mencionadas como integrantes del perfil del profesorado de FUHEM. Este perfil nos servirá de base para la selección, la formación y el desarrollo profesional de los docentes.

² David MacClelland (1973) en su artículo ‘Testing for Competence rather than Intelligence’ fruto de sus investigaciones para la Universidad de Harvard y publicado en la revista *American Psychologist* es considerado uno de los creadores del término competencia.



Las competencias que consideramos que debe reunir el profesorado de FUHEM son:

1. Identificación y compromiso con FUHEM.
2. Trabajo en equipo.
3. Formación y aprendizaje continuo.
4. Comunicación.
5. Empatía.

Identificación y compromiso con FUHEM

Identificación con nuestros objetivos, principios y fines educativos. En la entrevista de selección preguntamos a los candidatos su opinión sobre ellos estableciendo un diálogo que nos permita descubrir si existe o no esa identificación y si existe, hasta que punto. A través del currículum vitae y la entrevista podemos también detectar indicios de esta afinidad (trabajo con colectivos desfavorecidos, voluntariado, atención a la diversidad).

Si queremos que nuestros alumnos reciban formación en determinados valores es necesario que nuestros profesores se identifiquen con éstos.

En relación al compromiso, éste tiene que constituir desde el principio una nota característica del profesorado, podemos seleccionar a alguien que inicialmente no tenga experiencia en los ámbitos descritos pero la capacidad para comprometerse desde el principio es algo a lo que no podemos renunciar.

¿Qué entendemos por compromiso? Sentir como propios los objetivos y fines educativos de FUHEM, es decir, comprometerse en la búsqueda y pleno desarrollo de la personalidad y capacidad del alumnado, en el desarrollo de la capacidad de los alumnos para regular su propio aprendizaje y en prepararles para ser miembros activos de la sociedad³. Los objetivos y fines educativos de FUHEM están escritos y éstos y no otros deben ser con los que se comprometa nuestro profesorado porque son los que nos hacen diferentes a otras opciones educativas.

Además no quiero dejar de señalar que es en estos momentos de crisis global cuando la adquisición de valores que favorezcan la libertad, la paz, la justicia y la conservación de la naturaleza⁴ es más necesaria y compleja, se hace imprescindible el compromiso de nuestros docentes.

³ Fines y Objetivos educativos de FUHEM

⁴ Fines y Objetivos educativos de FUHEM



Trabajo en equipo

Para que un centro educativo funcione, es necesario el trabajo en equipo. Este trabajo en equipo puede situarse en distintos niveles: en el de la comunidad educativa (trabajo en equipo de familias, alumnos, docentes y personal de Administración y Servicios), en el de los trabajadores del centro (docentes y personal de Administración y Servicios) y en el nivel puramente docente (docentes y equipo directivo). Es en este último nivel en el que me quiero detener. Cuando hablamos de trabajo en equipo en relación al profesorado hacemos referencia a que los docentes deben ser capaces de trabajar con otros docentes para conseguir metas comunes, ello implica establecer relaciones de cooperación y preocupación no sólo por las propias responsabilidades sino también por las del resto del equipo docente.

La relevancia del trabajo en equipo en FUHEM tiene distintas manifestaciones:

Por una parte la participación del profesorado en la vida de los centros es una de nuestra señas de identidad y la dirección participativa de los centros una de sus manifestaciones más importantes. El modelo de Dirección de FUHEM es el que se plasma en un liderazgo participativo como única vía para alcanzar las metas que nos hemos propuesto, otros estilos de dirección y de trabajo no tienen cabida en nuestros colegios.

Por otra parte, en la organización de nuestros centros nos encontramos necesariamente con estructuras formales de trabajo en equipo: reuniones de ciclo, etapa, equipos directivos, orientadores, departamentos. En todas ellas se hace necesario contar con profesores que reúnan esta competencia, de lo contrario se producen desajustes en la consecución de los objetivos y en el reparto de la carga de trabajo.

Por último, el aprendizaje cooperativo es una metodología considerada como estratégica por la Dirección del área Educativa de FUHEM: debemos preguntarnos si es posible implantar esta metodología sin un profesorado que a su vez no sepa trabajar en equipo, la respuesta es no. En multitud de ocasiones he escuchado a compañeros docentes afirmar que el docente es en sí mismo un ejemplo del que aprenden los alumnos.



Aprendizaje continuo/formación

Esta competencia enlaza con uno de los objetivos educativos de FUHEM: la formación del profesorado.

Una de las competencias que debe caracterizar a nuestro profesorado es el interés por su propio desarrollo profesional y en el ámbito educativo este desarrollo pasa por una formación continua.

Por lo anteriormente expuesto desde FUHEM se invierte una importante cantidad de recursos en el diseño y ejecución del Plan de Formación del profesorado que es liderado por la Dirección del Área Educativa. Este Plan de formación se elabora a partir de los objetivos estratégicos de esta Dirección, los objetivos de los centros y la detección de necesidades de formación del profesorado y lleva aparejado un diseño de acciones formativas locales (de cada centro) e intercentros (para todos los centros).

En los procesos de selección es importante encontrar candidatos que se hayan formado constantemente y en determinados ámbitos por los que muestran interés. Una vez incorporados, los nuevos profesores asisten al curso de *nuevos profesores*, entre otros cursos; además, en FUHEM existe la figura del tutor de nuevos profesores (TNP) que sirve de apoyo y asesoramiento a los nuevos docentes en los dos primeros años de su trabajo en nuestros centros educativos.

La formación es además uno de los elementos a tener en cuenta en el momento de tomar decisiones de desarrollo profesional.

El aprendizaje continuo parte de la idea de que un profesor tiene que transmitir inquietud y constante interés por aprender de sus alumnos, compañeros y entorno, además de a través de acciones formativas en sentido estricto.

Comunicación

Esta competencia y las siguientes están enfocadas fundamentalmente al trabajo diario con nuestros alumnos y alumnas.

Nuestros profesores deben ser buenos comunicadores para despertar el interés de los alumnos y la comprensión de la materia que imparten. Tienen que saber transmitir información, ideas y opiniones de forma clara y convincente, siendo receptivos a las de sus alumnos y fomentando la participación.



Además, un profesor de FUHEM tiene que estar atento y evaluar de forma sistemática si ha sido entendido/comprendido para modificar en caso necesario su comportamiento.

No son pocas las entrevistas de selección en las que nos hemos encontrado con candidatos que tenían cv adecuados y sin embargo no nos han transmitido nada en la entrevista, me estoy refiriendo al componente emocional de la comunicación. En otras ocasiones nos encontramos con personas que no son capaces de sintetizar o por el contrario tienen una limitada capacidad de comunicación verbal, no son capaces de desarrollar sus respuestas.

Empatía

La empatía es la capacidad de ponerse en el lugar del otro y adquiere especial relevancia a la hora de atender las necesidades específicas de nuestros alumnos.

Ésta es otra de las competencias que tienen relación directa con nuestros principios y objetivos educativos. Si la atención a la diversidad es uno de nuestros principios educativos y la diversidad es un valor en sí mismo para nuestros colegios, los docentes tienen que saber atender y ser sensibles a las situaciones diferentes del alumnado y para ello es fundamental tener esta competencia.

Además esta competencia también es necesaria si queremos desarrollar al máximo las capacidades de nuestros alumnos, es necesaria la empatía para ser sensible a los distintos ritmos de aprendizaje de los alumnos y a sus necesidades afectivas y emocionales.

En relación a la empatía y la comunicación, me gustaría hacer alusión al *'Informe sobre valores, expectativas y grado de satisfacción del alumnado y familias de los centros de fuhem'*⁵ presentado en Enero de 2013. Este informe está basado en los resultados de la encuesta realizada a las familias y alumnos y en él se mencionan las siguientes conclusiones:

1. La adaptación a las características individuales del alumnado.

Esta cualidad aparece como la primera entre las cualidades que las familias consideran más importantes en un docente (62,1%). También se preguntó a las familias a cerca de docentes intervengan y el 96,1 % se mostraron de acuerdo con

⁵ Informe realizado por Ana del Pozo, Isabel Monguilot, Mariana Solari y Víctor M. Rodríguez con el objetivo de difundir los resultados de la encuesta realizada a Alumnos y Familias de los centros FUHEM para contribuir a la reflexión en torno al Libro Blanco.

la afirmación 'Espero que los profesores de mi hijo/a no sólo atiendan a sus dificultades académicas sino también a las personales, afectivas y de convivencia.

2. La disponibilidad para hablar con los alumnos.

Esta cualidad es la más valorada por nuestros alumnos en relación a los docentes (55,7%).

Por lo anteriormente expuesto no podemos construir un perfil del profesorado FUHEM sin tener en cuenta las demandas de una parte importantísima de nuestra comunidad educativa (familias y alumnado); por ello, la comunicación y la empatía tienen que formar parte de las competencias de nuestros profesores. Necesitamos docentes que sepan situarse en el lugar de sus alumnos, que sean cercanos y sensibles a sus necesidades y capaces de comunicarse eficazmente.

Hasta aquí he tratado de forma específica cuáles son las competencias que componen el perfil del profesorado. A continuación trataré el tema del desarrollo profesional en FUHEM

2. Desarrollo profesional

Al inicio de esta reflexión mencionaba que la gestión por competencias es la base para las políticas de selección, formación y desarrollo de FUHEM. El desarrollo de nuestros docentes tiene que basarse en estas competencias y realizarse conforme a unos procedimientos objetivos conocidos por toda la plantilla.

Desde la Dirección de Área Educativa y la Dirección de Recursos Humanos se ha trabajado desde el curso 2012 /2013 en el establecimiento de políticas y procedimientos en los que basar las decisiones sobre continuidad contractual y desarrollo profesional con el objetivo de dotar de la mayor transparencia y objetividad a las decisiones que se adopten.

En relación a las decisiones contractuales, cuando hay que decidir sobre la conversión a un contrato indefinido de un profesor que tiene un contrato temporal, es preceptiva la elaboración de un informe del director/a del centro en el que propone a la Dirección de Recursos Humanos y del Área Educativa la conversión a indefinido o no del candidato; en ambos casos debe justificar los motivos basándose en hechos concretos. Además, cuando el candidato ha trabajado en varios centros, se produce también un trabajo de valoración conjunta por parte de todo el equipo de directores de centro.



Posteriormente y a la vista del informe, el candidato cuya continuidad se ha propuesto es entrevistado por la Dirección de Recursos Humanos y/o la Dirección de Área Educativa. El objetivo de esta entrevista es verificar que el candidato reúne las competencias requeridas, estas competencias son las que ya he descrito pero el candidato las debe poseer en mayor nivel al que se requiere para las nuevas incorporaciones.

La mayor exigencia competencial a la hora de dar estabilidad contractual a un docente se traduce por ejemplo en la necesidad de haber demostrado un nivel de compromiso y de identificación real con FUHEM durante su tiempo de trabajo con nosotros, es decir que se pueda demostrar con hechos concretos que lo evidencien y así con las demás competencias del perfil de profesor. Ya no estamos en el momento de la selección inicial, donde pueda haber competencias que no se evidencien, sino en un momento en el que se dota de mayor estabilidad a la pertenencia del profesor a FUHEM, por lo que debemos estar especialmente vigilantes.

Cuando hablamos de desarrollo nos estamos refiriendo a un crecimiento profesional a través de la propia práctica docente y la formación, pero también a través de la asunción de responsabilidades más allá de la estricta labor docente. En este sentido existen dentro de la estructura de nuestros centros numerosas oportunidades de asumir la responsabilidad de coordinar equipos docentes: Dirección, Jefatura de estudios, Coordinaciones de Ciclo, otras coordinaciones. En todos los puestos anteriormente mencionados se realiza una labor fundamental para llevar a cabo el proyecto educativo.

Las jefaturas de estudio y las coordinaciones de ciclo son el eje fundamental sobre el que gira la organización y práctica docente, por lo que el nivel de exigencia en cuanto al perfil requerido debe ser mayor: en estos casos no puede haber ninguna duda sobre el nivel de compromiso con FUHEM y con la Dirección del centro y, por otra parte, también es necesario un nivel alto de cumplimiento de la competencia trabajo en equipo. Además, en estos casos se hace necesario valorar otras competencias como son la innovación y la capacidad para gestionar equipos.

Desde la Dirección de Área Educativa y la Dirección de Recursos Humanos estamos colaborando con los Directores de Centro en la elección de las Jefaturas de Estudio; este apoyo se traduce en evaluar si los candidatos reúnen las competencias que necesitamos en relación a la situación en que se encuentra cada centro. Nuestro objetivo para los próximos cursos es avanzar en esta labor conjunta para situar a las personas más

adecuadas en cada puesto y también para detectar nuevos candidatos con proyección de futuro.

Conscientes de que ocupar los puestos mencionados no siempre resulta atractivo por la gran implicación y carga de trabajo que supone, pensamos que haber establecido un sistema de compensación económica basado en criterios objetivos y comunes para todos los centros y una regulación de la jornada docente que clarifique y legitime las actividades de coordinación puede favorecer la realización de su labor. En cualquier caso, vamos a seguir trabajando en la búsqueda de fórmulas que faciliten las actividades de coordinación con los recursos de que disponemos. Además, vamos a trabajar en mecanismos de detección de aquellas personas que puedan desempeñar estos puestos para ampliar el número de los que puedan acceder a estos cargos.

Debemos aspirar a una estructura de Equipos docentes y de coordinación que no sea personalista, fundamentalmente por dos motivos:

El primero es que se trata de cargos de naturaleza temporal y aunque tenemos casos de continuado y excelente desempeño en estos puestos, por el gran esfuerzo e implicación que suponen, debemos dar la oportunidad a estas personas de decidir que puedan 'tomarse un respiro', permitir que se dediquen únicamente a ser docentes, pues así contribuyen también decididamente a la construcción del proyecto educativo.

El segundo es que debemos dar nuevas oportunidades de acceder a puestos de coordinación al mayor número de docentes posible, en este sentido vamos a trabajar en mecanismos de detección para que las valoraciones y el conocimientos de los docentes que podamos tener en Recursos Humanos procedan del mayor número de fuentes posibles (informes de directores y jefes de estudio, evaluación del profesorado, entrevistas de seguimiento, cursos de formación).

Una de las misiones que tengo encomendadas es la de crear elementos y políticas comunes sobre personas, respetando siempre las peculiaridades de cada centro que resulten enriquecedoras y contribuyan positivamente al proyecto educativo de FUHEM. Considero necesario alcanzar la movilidad de los equipos directivos y las coordinaciones de los centros. En mi opinión una auténtica política de desarrollo en FUHEM pasaría por un itinerario que abarcarse distintas posiciones y centros.

Resulta necesario y enriquecedor el intercambio de experiencias y metodologías entre los centros y esto no se podrá conseguir sin la movilidad de profesores, equipos directivos y



de coordinación. Esto no significa que no valoremos la estabilidad de los equipos docentes: somos conscientes de la dificultad para formarlos y que se consoliden como grupo; el trabajo en equipo, la innovación, no se alcanzan de forma espontánea, sino que pueden requerir hasta varios cursos. Por el contrario, cuando un equipo docente no funciona adecuadamente, no trabaja en equipo, no innova, no se compromete con la dirección del centro y su proyecto, puede resultar muy beneficioso para el proyecto educativo cambiar la configuración del mismo dando entrada a nuevos componentes.

En este punto quiero destacar que todos nuestros profesores tienen la posibilidad- y de hecho la gran mayoría lo hacen- de desarrollarse profesionalmente sin necesidad de ocupar puestos de coordinación. La profesión docente es tan rica que a través de la metodología, la innovación, la formación y el trabajo en equipo puedes estar desarrollándote a lo largo de toda tu vida profesional.

No obstante, si se asume el reto de la coordinación, Jefatura de Estudios o Dirección, queremos que se trate de un proceso estructurado y objetivo. Por ello, a continuación os planteo de forma sintética el itinerario de desarrollo en FUHEM en el que se pueden observar las competencias iniciales requeridas para ser docente en FUHEM y las competencias adicionales que resultan necesarias para el desarrollo profesional.

A medida que se avanza en el desarrollo profesional el nivel de cumplimiento de las competencias como profesor se hace mayor y a su vez aparecen otras competencias necesarias en distinta medida o no necesarias en función del puesto que se ocupa.

Por ejemplo, el nivel de cumplimiento de la competencia identificación y compromiso con FUHEM es mayor a medida que se avanza de puesto porque no es necesaria en la misma medida para un profesor que para un jefe de estudios. Por otra parte un Director o Directora debe reunir competencias como el liderazgo participativo y la capacidad de gestión que no son necesarias en otros puestos como el de coordinador de ciclo.

A continuación presento el esquema de desarrollo profesional en FUHEM por puestos y competencias (figura 1)

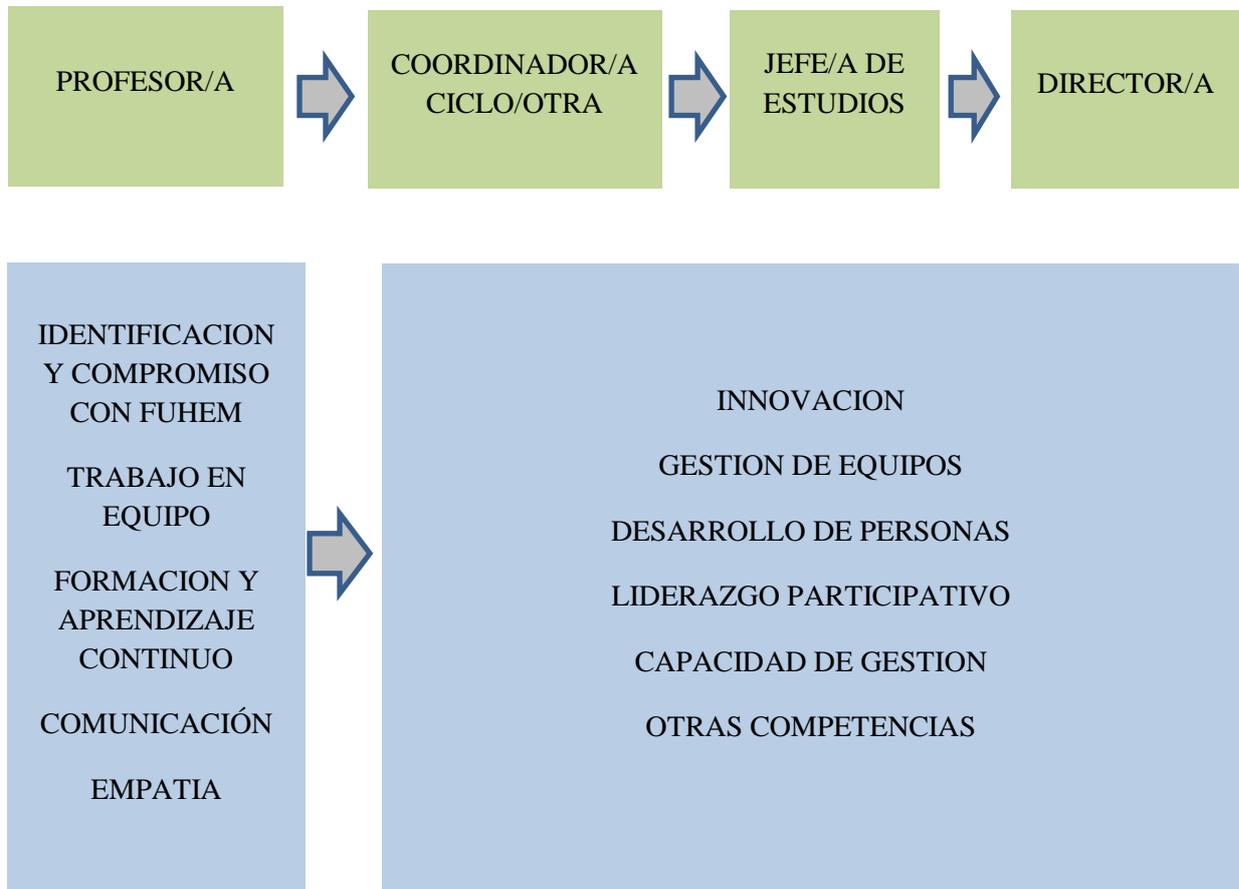


Figura 1. Esquema de desarrollo profesional en FUHEM por puestos y competencias.

Para concluir, a modo de resumen, con esta reflexión sobre el perfil del profesorado en FUHEM, me gustaría señalar que para pertenecer a FUHEM no es suficiente con tener una experiencia y titulación determinada: buscamos un determinado tipo de personas, comprometidas con nuestros valores y nuestro proyecto educativo, que sepan trabajar en equipo, con sensibilidad a las necesidades de nuestro alumnado, que innoven y tengan inquietud por su propio aprendizaje y que se formen permanentemente. A estas personas es a las que queremos acompañar, animar y desarrollar durante una parte importante de su vida. En la medida en que nuestro profesorado tenga el perfil que hemos desarrollado alcanzaremos las metas que nos hemos propuesto al reformular nuestro proyecto educativo.