

CARGO: 07-PERFIL JEFE DE DEPARTAMENTO

Perfil de Competencias

Para el mejor uso de este perfil de competencia, se recomienda leer el MANUAL de Gestión de Competencias para Instituciones Escolares de Fundación Chile.

www.gestionescolar.cl

**POSICIÓN 2
CARGO: JEFE/A DE DEPARTAMENTO**

Descripción del Cargo

Profesional responsable, en conjunto con la Unidad Técnico Pedagógica, de la implementación y cumplimiento del proyecto curricular del área.

COMPETENCIAS JEFE/A DE DEPARTAMENTO.

	Código	Competencias Funcionales.
Ámbito de Gestión	CF07	Asegurar la existencia de información útil para la toma oportuna de decisiones
	CF11	Gestionar el personal.
	CF16	Planificar y coordinar las actividades de su área.
	CF17	Administrar los recursos de su área en función del PEI.
	CF18	Asegurar la disponibilidad de recursos pedagógicos a los docentes.
	CF23	Coordinar aspectos administrativos y operativos del departamento.
	CF24	Supervisar la implementación de los programas en el aula
	CF25	Asegurar la calidad de las estrategias didácticas en el aula.
	CF29	Elaborar y gestionar proyectos de mejoramiento.
Ámbito curricular	CF49	Asegurar la implementación y adecuación de planes y programas.
	CF59	Adecuar estrategias de enseñanza para el aprendizaje.
	CF61	Mejorar las estrategias de acuerdo a los resultados.
	CF66	Gestionar proyectos de innovación pedagógica.

Código	Competencias Conductuales.
CC01	Compromiso ético-social.
CC02	Orientación a la calidad.
CC03	Autoaprendizaje y desarrollo profesional.
CC04	Liderazgo.
CC06	Responsabilidad.
CC10	Adaptación al cambio.
CC11	Asertividad.
CC12	Iniciativa e innovación.

Requisitos para el Cargo

1. Título de Profesor/a y/o Educador/a de Párvulos.
2. Otros propios del establecimiento.

CF 07 Asegurar la existencia de información útil para la toma oportuna de decisiones.

Descripción: Capacidad para seleccionar y administrar información relevante, generando un sistema de comunicación fluido y eficaz.

Competencia aplicable a: Sudirector/a, Director/a Ciclo, Inspector General, Jefe/a de Unidad Técnico Pedagógica, Orientador/a, Jefe/a de Departamento.

Desempeño Estándar	Desempeño Destacado
<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseña y organiza sistemas para recoger y reportar información. 2. Selecciona, jerarquiza y actualiza la información. 3. Establece sistemas y procedimientos para organizar y derivar la información a quien corresponda. 4. Establece sistemas y procedimientos para el manejo de información reservada. 5. Establece procedimientos para constatar la adecuada recepción de la información. 6. Define los conductos regulares por los que debe fluir la información. 7. Define mecanismos conocidos y utilizados por todos para tener acceso a la información necesaria para su trabajo. 8. Utiliza canales diferentes para hacer llegar la información en forma rápida y veraz. 9. Hace respetar los canales regulares y los niveles de información. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Logra que todas las personas utilicen los procedimientos para el manejo de la información, minimizando la pérdida o mal uso de ella. 1. Compromete a toda la comunidad escolar en el respeto por la información oportuna, pertinente y veraz. 2. Logra mantener los canales de comunicación abiertos y transparentes.
	Conocimientos Básicos.
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Organigrama institucional. 2. Reglamento Interno. 3. Comunicación Efectiva. 4. Organización de bases de datos y sistemas de información. <div style="border: 1px dashed black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p style="text-align: center;">Tecnología de información y comunicaciones.(Tic's)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uso de Word. • Uso de Planilla Excel. • Manejo de Power Point. • Uso de correo electrónico. • Búsqueda de información en Internet. </div>

LO QUE NO SE DEBE HACER

1. Duplica el origen de la información.
2. Tergiversa la información.
3. Oculta información.
4. No establece niveles de comunicación. Las personas tienen acceso a información que no les compete o no deben manejar.
5. No verifica la información.
6. Da cabida a rumores.
7. Informa sólo lo que le conviene.
8. Omite información.
9. Informa reiterativamente detalles irrelevantes.

CF 11 Gestionar el Personal.

Competencia aplicable a: Director/a, Subdirector/a, Director/a de Ciclo, I. General, Jefe/a de Unidad Técnico Pedagógica, Jefe/a de Departamento.

Descripción: Capacidad de generar condiciones institucionales que permitan realizar en forma adecuada los procesos de selección, evaluación y desarrollo del personal del establecimiento.

Desempeño Estándar	Desempeño Destacado
<ol style="list-style-type: none"> 1. Define los perfiles profesionales basados en competencias de acuerdo al PEI. 2. Utiliza como criterios de referencia perfiles de competencias en la selección, contratación, inducción, evaluación y desvinculación del personal. 3. Se compromete con el desarrollo continuo de las competencias de los profesores. 4. Incentiva el autoaprendizaje y desarrollo profesional. 5. Vincula la selección del personal, el desarrollo profesional y las metas de la escuela. 6. Establece y mantiene procedimientos para monitorear y evaluar el desempeño profesional. 7. Retroalimenta el desempeño profesional de los profesores oportunamente. 8. Implementa un sistema de incentivos de acuerdo al logro de metas, sometiéndolo a revisiones periódicas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Usa diversidad de estrategias para promover el desarrollo profesional de los profesores y mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje. 2. Incentiva la innovación y el emprendimiento. 3. Establece un clima de cooperación para que los profesores acepten la responsabilidad colectiva de mejorar los procesos de aprendizaje. 4. Ayuda a todos los miembros de la escuela a involucrarse con las metas de la escuela. 5. Requiere que los docentes rindan cuentas por su desempeño a fin de apoyar el logro de las metas de la escuela.
	Conocimientos Básicos.
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo organizacional. 2. Gestión de personal. 3. Gestión por competencias. 4. Desarrollo profesional. <div style="border: 1px dashed black; padding: 10px; margin-top: 10px;"> <p style="text-align: center;">Tecnología de información y comunicaciones.(Tic's)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uso de Word. • Uso de Planilla Excel. • Manejo de Power Point. • Uso de correo electrónico. • Búsqueda de información en Internet. </div>

LO QUE NO SE DEBE HACER

1. Asocia la evaluación del desempeño solo a la desvinculación y no al desarrollo profesional.
2. Permite que el desarrollo profesional no esté relacionado y evaluado en relación con las metas de aprendizaje.
3. Retroalimenta el desempeño de los profesores sólo al término del año.

CF 16 Planificar y coordinar las actividades de su área.

Competencia aplicable a: Subdirector/a, Director/a de Ciclo, Inspector General, Jefe/a de Unidad Técnico Pedagógica, Orientador/a, Jefe/a de Departamento, Coordinador/a de ACLE, Psicólogo/a, Psicopedagogo/a.

Descripción: Capacidad para organizar las actividades del área, determinando objetivos y metas claras alineadas con las de la institución.

Desempeño Estándar	Desempeño Destacado
<ol style="list-style-type: none"> 1. Define los objetivos de su área de acuerdo a los de la Planificación Institucional y los lineamientos del Proyecto Educativo. 2. Alinea los objetivos de la planificación con los objetivos estratégicos de su área y los institucionales. 3. Establece claramente los responsables de la ejecución de las actividades y se asegura que comprenden sus tareas, plazos y metas. 4. Monitorea el avance de la planificación retroalimentando el proceso permanentemente. 5. Evalúa los resultados y productos e informa oportunamente a la Dirección. 6. Propone e implementa soluciones a los problemas que se presentan en el área. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Involucra a los miembros del área en un trabajo de planificación cooperativo con otras áreas. Ha logrado un cambio de cultura institucional. 2. Promueve la planificación de todas las actividades, el monitoreo y su evaluación, como una práctica habitual del establecimiento. 3. Verifica que su planificación esté coordinada con las planificaciones de las otras áreas, estableciendo un estilo de trabajo cooperativo
	Conocimientos Básicos.
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Proyecto Educativo Institucional. 2. Calendarización de las actividades escolares del Mineduc y propia de la institución. <div style="border: 1px dashed black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <p style="text-align: center;">Tecnología de información y comunicaciones.(Tic's)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uso de Word. • Uso de Planilla Excel. • Manejo de Power Point. • Uso de correo electrónico. • Búsqueda de información en Internet. </div>

LO QUE NO SE DEBE HACER

2. Trabaja sin planificar.
3. No involucra a los miembros de su área o equipo de trabajo.
4. Archiva la planificación, sin utilizarla en la práctica.
5. Retiene información importante lo que dificulta las comunicaciones.
6. Impone sus decisiones sin escuchar a los miembros de su equipo o área.

Competencia aplicable a: Subdirector/a, Inspector/a General, Director/a de Ciclo, Jefe/a de Unidad Técnico Pedagógica, Orientador/a, Jefe/a de Departamento, Coordinador/a de ACLE, Psicólogo/a, Psicopedagogo/a.

Descripción: Capacidad para organizar los recursos, implementando sistemas y procedimientos tendientes a mejorar el desempeño y los procesos de aprendizaje.

Desempeño Estándar	Desempeño Destacado
<ol style="list-style-type: none"> 1. Diagnostica las necesidades de su área. 2. Solicita oportunamente información al personal a su cargo, para diagnosticar las necesidades y hacer los requerimientos a la Dirección. 3. Negocia con la Dirección el presupuesto de su área. 4. Considera los recursos disponibles para elaborar la planificación de su área. 5. Implementa un sistema para elaborar el presupuesto del área y mantenerlo al día. 6. Supervisa las actividades de su área, asegurándose de la coherencia de las planificaciones, la práctica y la utilización de recursos. 7. Administra el presupuesto asignado al área, dando cuenta de los ingresos y gastos. 8. Hace un informe anual del área en el que incluye la evaluación de los recursos asignados, la frecuencia de su uso y la proyección para el año siguiente. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Genera fuentes de recursos a partir del mismo trabajo del área. 2. Implementa procedimientos para ahorrar recursos. 3. Relaciona el costo de los recursos utilizados y los aprendizajes logrados: estudio costo-beneficio.
	Conocimientos Básicos.
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Marco de la Buena Dirección. 2. Proyecto Educativo Institucional. 3. Estadística aplicada a la educación. 4. Planes y Programas. <div style="border: 1px dashed black; padding: 10px; margin-top: 20px;"> <p style="text-align: center;">Tecnología de información y comunicaciones.(Tic's)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uso de Word. • Uso de Planilla Excel. • Manejo de Power Point. • Uso de correo electrónico. • Búsqueda de información en Internet. </div>

LO QUE NO SE DEBE HACER

1. Planifica las actividades del área sin considerar el presupuesto
2. Deja los proyectos inconclusos por falta de financiamiento
3. Solicita recursos a última hora.
4. Solicita recursos y no supervisa su utilización.
5. Solicita materiales en exceso. Desconoce las reales necesidades.

CF 18 Asegurar la disponibilidad de recursos pedagógicos a los docentes.
Competencia aplicable a: Jefe/a de Departamento.

Descripción: Capacidad para satisfacer oportunamente las necesidades de recursos pedagógicos de su área.

Desempeño Estándar	Desempeño Destacado
<ol style="list-style-type: none"> 1. Aplica procedimientos sistemáticos para conocer las necesidades de recursos pedagógicos de su área. 2. Evalúa la pertinencia de los recursos solicitados con relación a la planificación de la asignatura. 3. Informa a la Unidad Técnico Pedagógica y/o Dirección de las necesidades de su departamento, fundamentando la solicitud de compra o reposición. 4. Asesora a las personas encargadas de la adquisición, orientándolas acerca de las características del recurso solicitado. 5. Implementa un procedimiento para que todos los miembros del departamento, y de otros afines, tengan conocimiento actualizado de los recursos disponibles. 6. Implementa un procedimiento para la solicitud y devolución de los recursos pedagógicos, en consenso con el centro de recursos audiovisuales. 7. Mantiene una base de datos actualizada de los recursos del departamento y la utilización de ellos. 8. Promueve el cuidado y el ahorro de recursos en los miembros de su departamento. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Realiza análisis estadístico del uso de los recursos y mantiene informada a la Dirección. 2. Hace proyecciones de las necesidades de recursos a partir de los cambios de matrícula y planificaciones de asignatura. 3. Evalúa la calidad de los recursos pedagógicos en forma habitual. 4. Genera redes de trabajo para la optimización de los recursos pedagógicos. 5. Genera redes de apoyo para obtener recursos extraordinarios para el establecimiento.
	Conocimientos Básicos.
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planes y Programas del Mineduc o los propios del establecimiento. <div style="border: 1px dashed black; padding: 10px; margin-top: 10px;"> <p style="text-align: center;">Tecnología de información y comunicaciones.(Tic's)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uso de Word. • Uso de Planilla Excel. • Manejo de Power Point. • Uso de correo electrónico. • Búsqueda de información en Internet. </div>

LO QUE NO SE DEBE HACER

1. Solicita recursos sin conocer claramente las necesidades.
2. Guarda los recursos sin informar a los miembros del departamento.
3. No registra el uso de los recursos.
4. No tiene un inventario actualizado de los recursos.
5. Se compromete y luego no otorga recursos.
6. No considera los requerimientos de recursos de los docentes de su área.

CF 23 Coordinar aspectos administrativos y operativos del departamento de asignatura.

Competencia aplicable a: Jefe/a de departamento.

Desempeño Estándar	Desempeño Destacado
<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordina el Plan de las Asignaturas, la disponibilidad horaria y experiencia de los profesores en los diferentes niveles. 2. Entrevista a los profesores de su departamento para consensuar el número de horas, cursos u otras actividades que atenderá. 3. Presenta a la Unidad Técnico Pedagógica una propuesta de carga horaria del departamento y una propuesta de los profesores que la servirán en los diferentes niveles. 4. Informa a los profesores su carga horaria definitiva, en acuerdo con el Jefe de la Unidad Técnico Pedagógica. 5. Realiza un inventario de los materiales con que cuenta el departamento: material audiovisual, libros, implementos deportivos, material de laboratorio de ciencias, de idiomas etc. 6. Determina los materiales que se solicitarán, de acuerdo a las planificaciones del Departamento. 7. Recibe los materiales y determina los procedimientos para su uso en coordinación con el Centro de Recursos Audiovisuales y otras instancias responsables, de acuerdo a la estructura del Establecimiento. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseña un plan de desarrollo profesional de los profesores de su departamento, lo que orienta la asignación de horas y cursos. 2. Anticipa las necesidades de recursos proponiendo alternativas de menor costo. 3. Realiza un estudio costo-beneficio de los recursos. 4. Su capacidad de liderazgo le permite armonizar las expectativas de los profesores con las necesidades de la institución.
	<p style="text-align: center;">Conocimientos Básicos.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Control de Gestión. 2. Planes y Programas. De Asignatura y propios del establecimiento. 3. Técnicas de Planificación. 4. Técnicas de negociación y resolución de conflictos. <div style="border: 1px dashed black; padding: 10px; margin-top: 20px;"> <p style="text-align: center;">Tecnología de información y comunicaciones.(Tic's)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uso de Word. • Uso de Planilla Excel. • Manejo de Power Point. • Uso de correo electrónico. • Búsqueda de información en Internet. </div>

Desempeño Estándar	
<ol style="list-style-type: none">8. Monitorea el uso de los materiales.9. Planifica las actividades del departamento, en conjunto con los profesores.10. Informa y entrega a la Unidad Técnico Pedagógica la planificación del departamento.11. Determina el procedimiento para cautelar la fluidez de la información entre los miembros del departamento.	

LO QUE NO SE DEBE HACER

1. Permite que los profesores se salten el conducto regular.
2. Asigna los cursos basándose sólo en el interés del profesor sin considerar si es el profesional más adecuado para ese curso en particular.
3. Confunde la información.
4. Toma decisiones arbitrarias lo que genera un mal clima de trabajo.
5. Responsabiliza sólo a los profesores de las actividades que resultan mal.
6. Se olvida de mantener informada a la Unidad Técnico Pedagógica de las actividades del departamento.
7. Pierde recursos materiales, solicitando cosas que ya hay o no se necesitan.
8. Evita problemas derivando a los profesores a la Unidad Técnico Pedagógica, en ámbitos de su responsabilidad.

CF 24 Supervisar la implementación de los programas en el aula.

Competencia aplicable a: Jefe/a de la Unidad Técnico Pedagógica, Jefe/a de Departamento.

Descripción: Capacidad para asegurar la completa implementación en el aula de los Programas de cada Subsector de Aprendizaje.

Desempeño Estándar	Desempeño Destacado
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realiza reuniones periódicas de estados de avance para medir el nivel de logro de las metas. 2. Dirige reuniones técnicas para analizar las planificaciones y evaluar su coherencia con el libro de clases, las evaluaciones, trabajos y proyectos. 3. Supervisa las planificaciones de las asignaturas verificando que los contenidos y tiempos señalados corresponden a los objetivos del curso o nivel. 4. Analiza en conjunto con los departamentos las actividades que se están realizando para evaluar su coherencia con los objetivos de la asignatura. 5. Solicita a cada departamento una Carta Gantt de las pruebas y trabajos de cada curso, para coordinar las fechas y evitar que las evaluaciones se concentren en un mismo período de tiempo. 6. Supervisa la entrega oportuna de la información a los estudiantes. 7. Supervisa los instrumentos de evaluación, verificando que correspondan a los contenidos tratados y a la metodología utilizada por el profesor. 8. Supervisa la planificación del instrumento de evaluación: objetivos, contenidos, tabla de especificaciones, asignación de puntaje, proponiendo las modificaciones necesarias. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Logra que los departamentos generen estrategias innovadoras y se responsabilicen de la total cobertura de los programas. 2. Establece un estilo de trabajo cooperativo entre las asignaturas para optimizar el tiempo y lograr aprendizajes de mejor calidad. 3. Entusiasma a los profesores por el logro de metas que se traduzcan en mejores resultados de aprendizaje. 4. Muestra a la comunidad educativa, habitantes e instituciones de la comuna, las actividades y productos de las diferentes asignaturas, como una manera de estimular y reforzar a profesores y estudiantes. 5. Instala en la cultura institucional el análisis estadístico de los resultados como una práctica habitual.
	Conocimientos Básicos.
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planes y Programas del Mineduc y propios del Establecimiento. 2. Reglamento Interno del establecimiento. 3. Plan Anual del establecimiento. 4. Construcción de pruebas. 5. Técnicas de trabajo cooperativo. 6. Técnicas de planificación. 7. Estadística aplicada a la educación.

Desempeño Estándar	Conocimientos Básicos.
<p>9. Supervisa y participa en las observaciones de clases a los docentes y en su retroalimentación.</p> <p>10. Verifica la coherencia de planificaciones, registro de actividades en el libro de clases, cuadernos, pruebas y trabajos.</p> <p>11. Supervisa la devolución a los alumnos de las pruebas aplicadas y su retroalimentación.</p> <p>12. Aplica pruebas de nivel para evaluar el grado de avance de cada curso.</p> <p>13. Hace análisis estadístico de los resultados, en los diferentes contenidos, focalizándose en los que no se han logrado, por curso y nivel.</p> <p>14. Implementa acciones remediales para alcanzar los aprendizajes no logrados.</p> <p>15. Fija los plazos para que los profesores entreguen un informe, dando cuenta de los objetivos logrados y no logrados, las causas y las estrategias remediales que desarrollará.</p> <p>16. Supervisa la implementación de las estrategias comprometidas y sus resultados.</p> <p>17. Evalúa los resultados de las estrategias implementadas.</p>	<div style="border: 1px dashed black; padding: 10px; margin: 10px auto; width: 80%;"> <p>Tecnología de información y comunicaciones. (Tic's)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uso de Word. • Uso de Planilla Excel. • Manejo de Power Point. • Uso de correo electrónico. • Uso de sistemas de información propios del establecimiento. </div>

<p>LO QUE NO SE DEBE HACER</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No supervisa ni asesora. 2. No conoce a cabalidad los Planes y Programas. 3. Acepta las explicaciones acerca de los malos rendimientos, esperando que las cosas se arreglen por si solas. 4. No se atreve a exigir el cumplimiento de los plazos y compromisos por temor a la reacción de los profesores. 5. Confía en que se está haciendo en el aula lo que las planificaciones dicen. No lo verifica. 6. Revisa las pruebas o tablas de especificaciones después de que los instrumentos han sido aplicados. 7. Mantiene conversaciones informales acerca de las dificultades, dejando las soluciones sin formalizar.

CF 25 Asegurar la calidad de las estrategias didácticas en el aula.
Competencia aplicable a : Jefe/a de Unidad Técnico Pedagógica./Jefe de Departamento.

<p>Descripción: Capacidad de verificar la coherencia de las estrategias didácticas con los contenidos y los intereses de los estudiantes, para lograr aprendizajes significativos.</p>		
Desempeño Estándar	Desempeño Destacado	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Analiza, en conjunto con los profesores, las planificaciones y las actividades para cada contenido. 2. Hace estudios piloto para comprobar si, con una nueva metodología, los estudiantes logran mejorar sus aprendizajes y son transferibles a otras materias. Luego generaliza el uso de dicha metodología. 3. Establece una política de trabajo cooperativo para compartir estrategias exitosas de enseñanza y aprendizaje. 4. Solicita la opinión de los estudiantes acerca de la metodología utilizada en las clases y toma en cuenta esa información en la reformulación de sus estrategias de enseñanza. 5. Realiza observaciones de clases, focalizadas en las estrategias didácticas en trabajo conjunto con los Jefes de Departamento. 6. Retroalimenta a los profesores observados con relación a las estrategias didácticas utilizadas y los aprendizajes logrados. 7. Monitorea en forma sistemática las estrategias de trabajo revisando en forma aleatoria cuadernos y trabajos de los estudiantes. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Investiga acerca de metodologías innovadoras y propone adaptaciones a la realidad del establecimiento, en las reuniones de departamento. 2. Coordina capacitaciones internas. 3. Impulsa diferentes estrategias para que los profesores conozcan otras metodologías de trabajo. 4. Invita a profesores destacados a hacer clases demostrativas con estrategias didácticas innovadoras. 5. Estimula la publicación de documentos para divulgar las experiencias realizadas en los departamentos. 	
	Conocimientos Básicos.	
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Técnicas de Planificación. 2. Implementación de estrategias de aprendizaje. 3. Técnicas de trabajo cooperativo. 4. Técnicas de observación de clases. 5. Pautas de evaluación de la práctica docente. <div style="border: 1px dashed black; padding: 10px; margin-top: 10px;"> <p style="text-align: center;">Tecnología de información y comunicaciones.(Tic's)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uso de Word. • Uso de Planilla Excel. • Manejo de Power Point. • Uso de correo electrónico. • Búsqueda de información en Internet. </div>	

LO QUE NO SE DEBE HACER

1. No observa clases.
2. Es resistente a los cambios, pues considera que son sólo modas, por ello se apega a los métodos tradicionales.
3. Sólo le importan los buenos resultados; cómo se logren es asunto de cada profesor.
4. Considera que la opinión de los alumnos respecto de la metodología del profesor no es importante.
5. Le molesta la popularidad que alcanzan algunos profesores que hacen clases entretenidas. Se imagina que si los alumnos lo pasan bien, no aprenden.
6. Desconfía de los profesores innovadores, ya que tienden a cuestionar las prácticas establecidas.

CF 29 Elaborar y gestionar proyectos de mejoramiento.

Competencia aplicable a : Jefe/a de departamento, Orientador/a, Profesor/a de Asignatura, Educadora de Párvulos, Coordinador de Actividades no Lectivas.

Descripción: Capacidad para detectar necesidades de su área, seleccionar objetivos, actividades, obtener recursos y generar metas e indicadores de logro.

Desempeño Estándar	Desempeño Destacado
<ol style="list-style-type: none"> 1. Analiza los resultados de su área. 2. Aplica instrumentos que le permitan definir y priorizar necesidades e intereses de su área y/o establecimiento. 3. Investiga la oferta de proyectos externos a la institución y las posibilidades de financiamiento. 4. Se informa de los requisitos, plazos, completación de formularios y otros para la presentación para la postulación interna (Dirección, sostenedor, directorio) o a organismos externos. 5. Analiza los resultados de la Evaluación de los años anteriores para detectar áreas de mejora. 6. Verifica que el proyecto sea coherente con el Proyecto Educativo del Establecimiento y los resultados de su área. 7. Presenta y justifica el proyecto. 8. Planifica las diferentes etapas del proyecto. 9. Define el alcance del proyecto y el impacto esperado. 10. Establece metas, indicadores de logro y productos del proyecto. 11. Designa las tareas y los responsables. 12. Define los recursos y busca el financiamiento. 13. Define la metodología de los estados de avance. 14. Diseña la carta Gantt del proyecto. 15. Monitorea sistemáticamente el avance del proyecto. 16. Evalúa el proyecto. 17. Informa a la comunidad de los progresos y resultados del proyecto. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Instala la metodología de proyectos como una práctica habitual en el establecimiento. 2. Ayuda a otros a formular proyectos en sus respectivas áreas. 3. Gestiona exitosamente financiamiento para los proyectos. 4. Capacita a los estudiantes en el trabajo de proyectos. 5. Implementa proyectos útiles a la comunidad y proyecta los valores de la institución a través de ellos.
	Conocimientos Básicos.
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planes y Programas del Mineduc y propios del establecimiento. 2. Metodología de Formulación de Proyectos. 3. Evaluación de Proyectos. <div style="border: 1px dashed black; padding: 10px; margin-top: 20px;"> <p style="text-align: center;">Tecnología de información y comunicaciones.(Tic's)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uso de Word. • Uso de Planilla Excel. • Manejo de Power Point. • Uso de correo electrónico. • Búsqueda de información en Internet. </div>

LO QUE NO SE DEBE HACER

1. No informa oportuna y debidamente de las bases de postulación al los proyectos a los profesores de su área.
2. Entusiasma a los estudiantes y/o profesores con proyectos que no son viables.
3. No propone soluciones a los obstáculos.
4. Se desmotiva fácilmente y deja el proyecto abandonado.
5. No delega responsabilidades y luego se queja de falta de tiempo.
6. Delega responsabilidades pero no coordina ni supervisa.
7. Aprueba o participa en proyectos sin asegurar su calidad.
8. Responsabiliza a los demás de los errores.
9. No valora ni destaca el aporte de los demás en el éxito del proyecto.
10. Mantiene el proyecto tan secreto que nadie lo conoce.

CF 49 : Asegurar la implementación de Planes y Programas.
Competencia aplicable a: Jefe/a de Unidad Técnico Pedagógica y Jefe/a de Departamento.

Desempeño Estándar	Desempeño Destacado
<ol style="list-style-type: none"> 1. Revisa periódicamente los Planes y Programas comparando las planificaciones, el libro de clases y las pruebas y trabajos. 2. Modifica las planificaciones de acuerdo con los resultados de las evaluaciones. 3. Implementa nuevas estrategias para velar por el cumplimiento del programa. 4. Revisa cuadernos y textos en forma aleatoria. 5. Supervisa las evaluaciones comparándolas con las planificaciones y programación de la asignatura. 6. Supervisa el uso de los recursos metodológicos y de los materiales didácticos. 7. Hace supervisiones de clases en forma sistemática. 8. Retroalimenta periódicamente a los profesores. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Está informado del nivel de avance de cada curso. 2. Proporciona retroalimentación inmediata a los profesores en caso de atraso en las programaciones. 3. Hace análisis estadístico del nivel de avance en la cobertura de los Programas en el establecimiento. Toma decisiones a nivel de sistema. <p style="text-align: center;">Conocimientos Básicos.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Planes y Programas de los Subsectores. 2. Estadística aplicada a la educación. 3. Evaluación educativa <div style="border: 1px dashed black; padding: 10px; margin-top: 10px;"> <p style="text-align: center;">Tecnología de información y comunicaciones.(Tic's)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uso de Word. • Uso de Planilla Excel. • Manejo de Power Point. • Uso de correo electrónico. • Búsqueda de información en Internet. </div>

LO QUE NO SE DEBE HACER

1. Solicita a los profesores numerosos informes de avance sin verificarlos y/o leerlos.
2. No toma acciones cuando se verifica atrasos en las programaciones.
3. No toma acciones cuando se produce ausencia del profesor y quedan contenidos sin tratar.
4. Tiene una política de "dejar hacer" con los profesores.

CF 59 Adecuar estrategias de enseñanza para el aprendizaje.
Competencia aplicable a: Jefe de Departamento, Profesor/a de Asignatura, Educador/a de Párvulos.

Descripción: capacidad para reformular constantemente la metodología de trabajo con el fin de lograr que todos los estudiantes aprendan.

Desempeño Estándar	Desempeño Destacado
<ol style="list-style-type: none"> 1. Analiza los resultados académicos para determinar los aprendizajes logrados y no logrados. 2. Capacita a los estudiantes para que se autoevalúen. 3. Incorpora las sugerencias de los especialistas para mejorar las estrategias de aprendizaje. 4. Diseña actividades para volver a capturar la atención de los estudiantes. 5. Verifica las conexiones de ideas que han hecho los estudiantes para enseñar nuevas formas de organizar la información. 6. Desarrolla actividades innovadoras para que los estudiantes relacionen la nueva información con sus conocimientos previos y su realidad. 7. Plantea problemas y estimula a los estudiantes a encontrar la mayor cantidad de soluciones posibles. 8. Se asegura de que los estudiantes sepan cómo aprender y no solamente qué aprender. 9. Crea estrategias específicas para trabajar con estudiantes con necesidades educativas especiales. 10. Refuerza positivamente los esfuerzos de los estudiantes, elevando su autoestima y su nivel de expectativas respecto de los aprendizajes. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Flexibiliza constantemente sus estrategias para lograr los objetivos, sin esperar que se produzcan los malos resultados. 2. Evalúa los resultados y los compara sistemáticamente con los aprendizajes esperados y los de su departamento de asignatura. 3. Solicita la opinión de los estudiantes acerca de la efectividad de sus estrategias de enseñanza. 4. Modifica exitosamente el clima de la clase para lograr mejores aprendizajes. 5. Adapta las estrategias a los diferentes estilos de aprendizaje de sus estudiantes.
	<p>Conocimientos</p>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Procesos, estrategias y técnicas de aprendizaje. 2. Desarrollo de las funciones cognitivas. 3. Metodología de trabajo cooperativo. 4. Estilos de aprendizaje. <div style="border: 1px dashed black; padding: 10px; margin-top: 10px;"> <p style="text-align: center;">Tecnología de información y comunicaciones. (Tic's)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uso de Word. • Uso de Planilla Excel. • Manejo de Power Point. • Uso de correo electrónico. • Búsqueda de información en Internet. </div>

LO QUE NO DEBE HACER

1. Desarrolla una metodología rutinaria y poco flexible.
2. No compara los resultados obtenidos con los resultados esperados.
3. No solicita ayuda a los especialistas de la institución para implementar estrategias y lograr que sus estudiantes aprendan.
4. No considera las opiniones de los estudiantes respecto de su práctica pedagógica.
5. Sigue haciendo más de lo mismo, a pesar de los malos resultados y /o la indisciplina.
6. Responsabiliza exclusivamente a los estudiantes de los malos resultados y/o indisciplina.
7. No considera las sugerencias de los directivos.

CF 61 Mejorar las estrategias de acuerdo a los resultados.
Competencia aplicable a: Profesor/a de Asignatura, Educador/a de Párvulos.

Descripción: Capacidad de analizar la información y tomar decisiones con el fin de mejorar los procesos y los resultados.

Desempeño Estándar	Desempeño Destacado
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mantiene un registro actualizado con los resultados obtenidos por los alumnos en cada nivel que atiende. 2. Identifica cuáles son los contenidos que requieren ser reforzados. 3. Compara los resultados con los del nivel, diseñando en conjunto estrategias para mejorar los resultados. 4. Presenta informes sobre la aplicación de las estrategias aplicadas, con evaluación de su impacto. 5. Fortalece las áreas que interesan especialmente a los estudiantes de acuerdo a los resultados de los tests vocacionales u otras estrategias aplicadas de acuerdo al nivel. 6. Refuerza los contenidos que aparecen deficientes en las pruebas de medición externa. 7. Analiza los resultados de los estudiantes con necesidades educativas especiales, en conjunto con los especialistas, y toma decisiones para potenciar el aprendizaje a través de estrategias metodológicas conjuntas. 8. Reformula su metodología de enseñanza a la luz de los resultados. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Motiva al departamento de asignatura para utilizar la información de las pruebas de nivel y externas en el rediseño de las planificaciones. 2. Analiza, ítem por ítem, los resultados de las pruebas de nivel, con el fin de focalizar las áreas deficientes y desarrollar estrategias específicas para mejorar los resultados. 3. Lleva un registro histórico con los resultados académicos en las Unidades Didácticas, para establecer comparaciones. 4. Personaliza las estrategias mediante el refuerzo a cada estudiante en las áreas en que ha obtenido menores resultados. <p style="text-align: center;">Conocimientos Básicos.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Estadística aplicada a la educación. 2. Evaluación del aprendizaje y la enseñanza. <div style="border: 1px dashed black; padding: 10px; margin-top: 10px;"> <p style="text-align: center;">Tecnología de información y comunicaciones. (Tic's)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uso de Word. • Uso de Planilla Excel. • Manejo de Power Point. • Uso de correo electrónico. • Búsqueda de información en Internet. </div>

LO QUE NO DEBE HACER

1. Ignora los resultados obtenidos por los alumnos como antecedente para reflexionar sobre su práctica pedagógica.
2. Declara que los resultados no son importantes.
3. Aplica estrategias generales y no evalúa su impacto.
4. Saca conclusiones de los resultados sin hacer análisis estadísticos que le permitan comparar los resultados de los estudiantes con otros del nivel o de establecimientos similares.
5. Entrega informes acerca del rendimiento de los cursos que atiende, como una formalidad, sin hacer análisis de él.
6. Trabaja aisladamente. No comparte estrategias con los miembros del Departamento de Asignatura, del nivel o de otras áreas.
7. Trabaja con todos los cursos de igual manera, sin considerar la información de los resultados académicos anteriores.
8. Tiene bajas expectativas en la capacidad de los alumnos para mejorar sus resultados.
9. Tiene bajas expectativas en su habilidad profesional para mejorar los resultados de los estudiantes.

CF 66 Gestionar proyectos de innovación pedagógica.

Competencia aplicable a: Jefe de departamento Profesor/a de Asignatura, Educador/a de Párvulos.

Descripción: Capacidad para diseñar, coordinar, implementar y evaluar proyectos de innovación educativa, los cuales articulan eficientemente los recursos humanos y materiales para transformar y mejorar la práctica pedagógica.

Desempeño Estándar	Desempeño Destacado	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Se informa permanentemente de las nuevas tendencias educativas en su subsector y/o área. 2. Prioriza las necesidades de su subsector que requieren respuestas innovadoras. 3. Fundamenta la pertinencia e impacto del proyecto de innovación educativa. 4. Sensibiliza a la comunidad para lograr que se interese por el éxito del proyecto. 5. Define los objetivos y alcance del proyecto, al tiempo que vela por su coherencia con los objetivos de la asignatura, departamento o área. 6. Especifica las competencias y el producto que los estudiantes deben alcanzar al finalizar el proyecto. 7. Especifica los indicadores de logro del proyecto. 8. Especifica los productos del proyecto. 9. Asigna responsabilidades y monitorea la ejecución eficiente de las tareas en los plazos acordados. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establece redes de contactos para estar informado y participar en proyectos de innovación pedagógica en su especialidad. 2. Influye en la mejora de las políticas del establecimiento en relación con la innovación pedagógica. 3. Comparte los resultados del proyecto en el que participa con todos los profesores, e impulsa cambios de la práctica educativa a partir de ellos. 4. Involucra a los apoderados en la obtención de recursos y la difusión de los proyectos de la asignatura. 	
	Conocimientos Básicos.	
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Teorías de innovación pedagógica. 2. Diseño, implementación y evaluación de proyectos. <div style="border: 1px dashed black; padding: 10px; margin: 10px 0;"> <p style="text-align: center;">Tecnología de información y comunicaciones.(Tic's)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uso de Word. • Uso de Planilla Excel. • Manejo de Power Point. • Uso de correo electrónico. • Búsqueda de información en Internet. </div>

Desempeño Estándar	
<ol style="list-style-type: none">1. Lleva un registro de los recursos invertidos dando cuenta de ellos.2. Monitorea permanentemente el grado de avance del proyecto y readecua la planificación si es necesario.3. Evalúa los resultados.4. Difunde los resultados del proyecto a toda la comunidad educativa.	

LO QUE NO DEBE HACER

1. Propone proyectos que le parecen interesantes, pero no tiene claridad sobre las competencias que deben lograr los estudiantes.
2. Invierte recursos en proyectos de poco impacto que no se sustentan en el tiempo.
3. Inicia proyectos que no responden a los intereses de los estudiantes o a los objetivos de la asignatura.
4. No hace seguimiento del proceso del proyecto.
5. No involucra al departamento de asignatura y/o a la comunidad educativa en el proyecto.
6. Deja proyectos sin terminar.
7. Deja proyectos sin evaluar.
8. Presenta proyectos que no están orientados hacia el desarrollo de competencias en los alumnos.

Descripción: Capacidad de influir en la cultura del establecimiento actuando en forma coherente tanto con los valores del Proyecto Educativo Institucional, , como con los principios éticos de la profesión docente.

Criterios Conductuales	Nivel 1 (Mínimo)	Nivel 2 (En desarrollo)	Nivel 3 (Desarrollado)	Nivel 4 (Excepcional)
Transmite, promueve y practica los valores del Proyecto Educativo Institucional.	Necesita ayuda para comprender los valores del Proyecto Educativo del establecimiento. Le es difícil llevar a la práctica los valores del establecimiento.	En ocasiones necesita ayuda para hacer coherente el discurso de valores que declara, con la práctica cotidiana.	Transmite los valores del Proyecto Educativo del Establecimiento. Ha logrado que, generalmente, estos valores se reflejen en su conducta diaria.	Su conducta es un ejemplo para los demás. Es reconocido como un representante excepcional de los valores institucionales.
Se compromete con la institución.	Cumple con lo que se le solicita. Necesita ayuda para involucrarse con la implementación del Proyecto Educativo del establecimiento.	En ocasiones necesita ayuda para comprometerse con actividades orientadas a implementar el Proyecto Educativo Institucional. No es proactivo.	Demuestra entusiasmo y compromiso para trabajar en actividades que permitan difundir el Proyecto Educativo de la institución. Es proactivo.	Su permanente actitud de compromiso convoca a los demás profesores a comprometerse con el Proyecto Educativo de la Institución. Se le reconoce una gran influencia positiva en la adhesión de todos al Proyecto Educativo Institucional.
Se compromete con el entorno social y cultural del establecimiento.	Necesita motivación para entender la educación como un proceso de ayuda al entorno social y cultural del establecimiento. Tiende a valorar solamente la formación académica.	Comprende la vocación pedagógica como un medio de ayudar al desarrollo del entorno social y cultural del establecimiento. Es sensible a las diferentes realidades sociales, sin embargo, en ocasiones requiere apoyo para implementar acciones concretas.	Su vocación pedagógica lo lleva a implementar acciones concretas de ayuda al entorno social y cultural del establecimiento.	Su ejemplo permanente de preocupación por el desarrollo del entorno social y cultural del establecimiento, ha influido positivamente en profesores, alumnos y apoderados.

CC 02 : ORIENTACIÓN A LA CALIDAD.
Descripción: Capacidad de mantener una orientación y un desempeño profesional que refleje el esfuerzo por hacer sus tareas con eficiencia y calidad.

Criterios Conductuales	Nivel 1 (Mínimo)	Nivel 2 (En desarrollo)	Nivel 3 (Desarrollado)	Nivel 4 (Excepcional)
Realiza un trabajo de calidad de acuerdo a las normas establecidas.	Se esfuerza, pero le es difícil adaptarse al estilo de trabajo y estándares del establecimiento. Necesita ayuda para cumplir con las normas establecidas.	Generalmente su labor se ajusta al estilo de trabajo y estándares del establecimiento. Ocasionalmente necesita ayuda para cumplir con las normas establecidas.	Administra en forma autónoma su trabajo de acuerdo a las normas establecidas y los estándares del establecimiento.	Es reconocida su capacidad para cumplir con su trabajo de acuerdo a las normas y estándares del establecimiento. Ayuda a otros a lograr un desempeño acorde a los estándares institucionales.
Se orienta al mejoramiento continuo.	Necesita ayuda para identificar oportunidades de mejorar su trabajo. Se siente cómodo en tareas definidas y conocidas.	Identifica y aprovecha oportunidades para generar nuevas y mejores formas de hacer las cosas.	Cuestiona las prácticas y creencias existentes, proponiendo formas diferentes de hacer las cosas.	Estimula a otros a implementar cambios innovadores y los apoya para que introduzcan nuevas y mejores prácticas.
Asegura resultados de alta calidad.	Requiere apoyo para asegurar la calidad de su trabajo y cumplir con los objetivos y plazos que se propone.	Realiza esfuerzos para asegurar la calidad de su trabajo y/o la de su equipo. Necesita ayuda ocasional para cumplir con los objetivos y plazos comprometidos.	Su trabajo y/o el de su equipo cumplen con objetivos desafiantes, exigentes, pero realistas. Cumple con los plazos comprometidos.	Es ampliamente reconocido en la institución por su capacidad de cumplir con los compromisos desafiantes que adquiere. Ayuda a otros a cumplir con altos estándares de calidad.
Alinea su trabajo con la Visión institucional.	Requiere apoyo para que los objetivos y su práctica profesional estén alineados con la Visión institucional. Tiene una percepción parcial y de corto plazo de la institución.	Ocasionalmente revisa la coherencia de sus objetivos y prácticas con la Visión institucional. Necesita ayuda para ampliar su percepción y proyectarse hacia el futuro de la institución.	Reformula sus objetivos y prácticas para alinearlas con la Visión institucional. Su percepción de la organización educativa le permite proyectarse hacia el futuro.	Es reconocido en la institución por su capacidad para anticiparse a los cambios y mantenerse alineado con la Visión institucional. Genera confianza y credibilidad en los demás que se dejan influenciar por él.

Descripción: Habilidad para buscar, asimilar y compartir nuevos conocimientos potenciando su desarrollo personal y profesional.

Criterios Conductuales	Nivel 1 (Mínimo)	Nivel 2 (En desarrollo)	Nivel 3 (Desarrollado)	Nivel 4 (Excepcional)
Se mantiene actualizado en los nuevos desarrollos de su área.	Necesita ayuda para encontrar procedimientos necesarios tendientes a reunir información actualizada y tenerla disponible para la realización de su trabajo.	Reconoce la importancia de contar con información actualizada para abordar la tarea docente. En ocasiones no tiene disponible la información.	Establece procedimientos permanentes de revisión y organización de la información. Constantemente la actualiza para utilizarla en el futuro. Manifiesta un espíritu investigativo.	Su alto nivel de competencia y actualización en su especialidad es reconocido por todos. Motiva y apoya a otros profesores para encontrar información nueva, organizarla y mantenerla disponible para ser compartida.
Se compromete con su propia formación.	Asiste sólo a las capacitaciones programadas por la institución. No propone temas que desee profundizar.	Manifiesta interés por capacitarse en aquello que se relaciona directamente con su área de trabajo. Sin embargo, no siempre es responsable con sus compromisos de capacitación.	Es responsable con los compromisos de capacitación que adquiere. Valora positivamente la importancia de la formación permanente.	Planifica su propio itinerario de formación, buscando los medios para estar siempre actualizado. Cumple responsablemente con sus compromisos e incentiva a otros profesores a investigar y capacitarse.
Profundiza en temas de su especialidad y hace transferencia a su trabajo de aula.	Le es difícil discriminar en qué temas necesita auto capacitarse. Necesita que le sugieran nuevas áreas de desarrollo personal y profesional.	Profundiza en algunos temas de su área, sin embargo es una práctica asistemática que no transfiere a la práctica pedagógica.	Investiga permanentemente acerca en las innovaciones existentes en su área. Hace adaptaciones y transferencia a la sala de clases de la nueva información.	Es reconocido por sus prácticas pedagógicas innovadoras. Estimula a otros a seguir su ejemplo y a transferir al aula el resultado de sus investigaciones y aprendizajes.
Desarrolla su autoestima profesional.	Necesita ayuda para confiar en sus potencialidades. Tiene bajas expectativas acerca de su desempeño profesional.	Su confianza en sí mismo es inestable. En ocasiones necesita refuerzo para confiar en su capacidad y asumir nuevos desafíos.	Confía en sí mismo y asume nuevos desafíos con altas expectativas sobre su desempeño profesional.	Logra un desempeño profesional de excelencia. Entrena a otros en el desarrollo de la autoestima profesional.

Descripción: Capacidad para articular los recursos personales de los miembros del equipo de trabajo, para que actúen con eficacia y efectividad en situaciones profesionales, de acuerdo a los estándares del establecimiento.



Criterios Conductuales	Nivel 1 (Mínimo)	Nivel 2 (En desarrollo)	Nivel 3 (Desarrollado)	Nivel 4 (Excepcional)
Aplica la visión en su trabajo.	Posee una percepción poco clara de los objetivos, valores y estrategias de la institución. No logra transmitir la Visión de la organización al equipo de trabajo.	Posee una visión clara de los objetivos, valores y estrategias de la institución, pero necesita ayuda para plasmar esa visión en la actividad diaria y transmitirla al equipo de trabajo.	Posee una visión clara de los objetivos, valores y estrategias de la institución y la transmite a su equipo de trabajo con claridad.	Su gestión corresponde plenamente a los objetivos, valores y estrategias de la institución. Ha logrado transmitir la Visión de la organización a su equipo de trabajo y comprometerlo con ella.
Mejora las prácticas de la escuela.	Necesita ayuda para identificar las actitudes y prácticas que se requiere cambiar para mejorar las prácticas de la escuela.	Identifica las actitudes y prácticas que se requiere cambiar, pero las estrategias implementadas para producir el cambio no siempre son eficaces.	Desarrolla estrategias para provocar el cambio de prácticas y actitudes. Logra cambios importantes que repercuten en la cultura institucional.	Su liderazgo es reconocido por la capacidad de provocar cambios que han instalado una cultura de mejoramiento permanente. El establecimiento ha recibido reconocimiento público por ello.
Asume responsabilidad.	Rara vez asume la responsabilidad del cumplimiento de las metas personales y del equipo de trabajo. No da cuenta pública de los resultados obtenidos.	Frecuentemente asume la responsabilidad por el nivel de cumplimiento de las metas propias y del equipo de trabajo. Informa en forma parcial de los resultados.	Asume responsabilidad por el logro de las metas propias y, en forma parcial por las metas de su equipo. Destaca la contribución de su equipo y atribuye los resultados al trabajo conjunto. Da cuenta pública de los resultados.	Asume plena responsabilidad por el nivel de cumplimiento de las metas propias y las del equipo de trabajo. Destaca la contribución de ellos sobre la propia. Da cuenta pública de los resultados.
Desarrolla a otros.	Rara vez promueve y facilita el acceso a situaciones de crecimiento profesional	Retroalimenta a su equipo en la necesidad de crecimiento profesional. Facilita el acceso a situaciones de crecimiento profesional de manera no planificada y poco sistemática.	Dialoga con el equipo acerca de sus necesidades de desarrollo profesional. Logra acuerdos y facilita el acceso a situaciones de crecimiento profesional en forma planificada y sistemática.	Forma un equipo de trabajo con competencias profesionales altamente desarrolladas y reconocidas, capaces de responder plenamente a las demandas de la comunidad educativa.
Impulsa la innovación.	Rara vez establece espacios para reflexionar acerca de cómo trabajar la innovación en la institución.	Introduce la reflexión acerca de la necesidad de nuevas ideas que rompan el estilo tradicional de trabajar, instalando ocasionalmente prácticas innovadoras.	Abre espacios para que el equipo de trabajo asuma el desafío y el riesgo de experimentar formas innovadoras de hacer las cosas.	Forma un equipo de trabajo altamente capacitado para administrar prácticas innovadoras. La institución logra reconocimiento público por ello.

CC 06 : RESPONSABILIDAD
Descripción: Capacidad para comprometerse con el cumplimiento de las tareas encomendadas.

Criterios Conductuales	Nivel 1 (Mínimo)	Nivel 2 (En desarrollo)	Nivel 3 (Desarrollado)	Nivel 4 (Excepcional)
Se compromete con los objetivos de trabajos o proyectos.	Tienen dificultades para adaptar su trabajo en función con los objetivos fijados en conjunto.	Logra comprometerse con los objetivos de los trabajos en los que participa. En ocasiones necesita ayuda para cumplir eficientemente con su parte dentro de los plazos acordados.	Cumple con los plazos preestablecidos y con la calidad requerida para el trabajo que realiza.	Es reconocido por su autoexigencia. Siempre busca mejorar la calidad del trabajo o proyecto asignado. Motiva a los demás a trabajar con altos estándares de calidad.
Entrega los resultados a tiempo.	Cumple con las tareas asignadas proveyendo lo estrictamente encomendado.	Asume con seriedad sus trabajos y obtiene resultados, utilizando el máximo plazo disponible.	Identifica con claridad las tareas que requieren mayor dedicación y sabe redistribuir sus tiempos para desarrollarlas adecuadamente.	Es proactivo en las tareas encomendadas. Se anticipa a los plazos y es propositivo para mejorar la calidad de la entrega.
Provee apoyo, supervisión y se responsabiliza por las tareas que ha delegado.(*)	Brinda apoyo sólo si se le solicita. Necesita ayuda para asumir la responsabilidad por las tareas que ha delegado.	Está atento para brindar apoyo a los demás en las tareas que ha delegado. En ocasiones es necesario recordarle su responsabilidad sobre los resultados de las tareas que ha delegado.	Tiene una actitud comprometida con las tareas en las que está involucrado. Brinda apoyo, supervisa y se responsabiliza por el cumplimiento de las tareas que ha delegado.	Se reconoce ampliamente el apoyo que brinda. Siempre está atento a proponer diferentes alternativas de trabajo a favor del mejor cumplimiento de las tareas o proyectos. Asume la responsabilidad de los resultados de las tareas delegadas como propia.
Asume responsabilidad por los errores cometidos por su equipo de trabajo.(*)	Se conforma con el resultado de sus tareas y espera que el equipo cumpla con lo asignado.	Actúa cooperativamente en el desarrollo de sus tareas y cumple con lo esperado. Ocasionalmente se hace cargo de las deficiencias del equipo.	Se hace cargo de las deficiencias del equipo. Modifica con buena disposición la organización de sus tiempos para cumplir con las tareas asignadas y delegadas.	Asume plena responsabilidad por el desempeño del equipo a su cargo. Se reconoce su capacidad tanto para reformular estrategias, como para lograr los objetivos propuestos, lo que genera una fuerte adhesión del grupo.

CC 10 : ADAPTACIÓN AL CAMBIO
Descripción: Capacidad para realizar oportunamente los ajustes necesarios en los objetivos y metas con el fin de mantener el nivel de eficiencia.

Criterios Conductuales	Nivel 1 (Mínimo)	Nivel 2 (En desarrollo)	Nivel 3 (Desarrollado)	Nivel 4 (Excepcional)
Entiende el cambio de escenario o contexto.	Necesita ayuda para comprender los cambios de contexto. Maneja con dificultad la incertidumbre.	En ocasiones necesita ayuda para comprender las nuevas necesidades que surgirán a partir de los cambios de contexto.	Se adapta fácilmente a diversos escenarios, contextos, situaciones y personas en la organización educativa.	Es reconocida su capacidad para adaptarse a nuevas situaciones. Tiene una actitud proactiva frente a los cambios, manteniendo e incluso aumentando su nivel de eficiencia.
Tiene una actitud flexible frente a los cambios.	Presenta alguna dificultad para modificar su punto de vista y aceptar los cambios, a pesar de las evidencias o razones que se le proporcionan.	Escucha con atención otros puntos de vista, analiza las evidencias y adopta una actitud de apertura frente a los cambios.	Integra nuevas ideas y criterios que le permiten modificar en todo o en parte su manera habitual de hacer las cosas.	Se anticipa a los cambios preparándose con una actitud positiva. Fomenta la apertura al cambio entre las personas de la organización educativa.
Ajusta su comportamiento a nuevas demandas.	Tiene dificultades para identificar las necesidades de cambio que se presentan en su trabajo.	Se muestra hábil en la generación de nuevas respuestas aplicando soluciones conocidas frente a situaciones nuevas.	Se muestra atento y receptivo a los cambios de contexto. Busca las mejores maneras de reaccionar frente a situaciones y demandas nuevas.	Se reconoce ampliamente su capacidad para reformular su actividad. Motiva a los demás a adaptarse a los cambios creativamente.

CC 11 ASERTIVIDAD

Descripción: Capacidad para declarar en forma oportuna y con honestidad lo que se piensa y siente, cuidando la relación con los otros.

Criterios Conductuales	Nivel 1 (Mínimo)	Nivel 2 (En desarrollo)	Nivel 3 (Desarrollado)	Nivel 4 (Excepcional)
Aborda las situaciones de conflicto con seguridad y tranquilidad.	Tiene dificultades para abordar situaciones conflictivas. Tiende a evitar el conflicto aun cuando eso le cause problemas o lo deje molesto.	Aborda las situaciones de conflicto con seguridad. En ocasiones necesita ayuda para mantener la calma.	Generalmente aborda los conflictos con seguridad y tranquilidad. Elige el vocabulario, momento y lugar adecuado para expresar sus opiniones.	Es ampliamente reconocida su habilidad para expresar sus opiniones oportunamente, resistiendo la presión del medio. Ayuda a otros a desarrollar un estilo de comunicación franco.
Se muestra seguro de sí mismo.	En ocasiones requiere ayuda para expresar claramente sus opiniones. Necesita apoyo para mantener su independencia de criterio.	Expresa sus opiniones con claridad. En ocasiones necesita ayuda para mantener su criterio en contra de lo que piensan otros.	Confía en sus apreciaciones y juicios, aun cuando no sean compartidos por los demás.	Es reconocido por la autonomía y seguridad con que plantea sus puntos de vista. Asume plena responsabilidad por sus opiniones.
Solicita ayuda cuando es necesario.	Le es difícil solicitar ayuda en forma oportuna y adecuada.	Generalmente pide ayuda en forma oportuna. En ocasiones requiere apoyo para especificar sus necesidades y expectativas.	Solicita ayuda en forma clara y oportuna. Le es natural establecer relaciones de colaboración.	Posee gran claridad acerca de sus fortalezas y debilidades, lo que le permite solicitar ayuda en forma oportuna. Se le reconoce su gran capacidad de establecer vínculos de colaboración mutua.

CC 12 : INICIATIVA E INNOVACIÓN.

Descripción : Capacidad para formular activamente nuevos planteamientos que se adelanten a los cambios del entorno, tomando decisiones oportunas con criterio propio.

Criterios Conductuales	Nivel 1 (Mínimo)	Nivel 2 (En desarrollo)	Nivel 3 (Desarrollado)	Nivel 4 (Excepcional)
Capacidad de reacción.	Necesita ayuda y orientación cuando se requiere abordar situaciones nuevas. Prefiere que otros lo hagan por él.	Maneja situaciones nuevas que se presentan, sin generar conflictos. En ocasiones necesita ayuda para anticiparse a los problemas.	Actúa con rapidez y autonomía frente a un problema al que hay que encontrar una pronta solución. Es proactivo.	Es reconocida su capacidad para reaccionar en forma oportuna y acertada frente a nuevas situaciones. Su apoyo es de gran ayuda para los demás.
Aporta alternativas innovadoras a la solución de los problemas.	Presenta dificultades para identificar los problemas que se le plantean y resolverlos. Necesita que le digan cómo actuar.	Hace buenos aportes para resolver problemas, aunque ellos impliquen cambios en su estilo de trabajo. Ocasionalmente necesita apoyo para superar obstáculos y dificultades.	Toma decisiones y emprende acciones con iniciativa que generan nuevas formas de resolución de problemas dentro de su entorno profesional. Supera los obstáculos y dificultades con facilidad.	Actúa sistemáticamente en forma proactiva e innovadora. Promueve mejoramientos que implican un cambio en las prácticas de la escuela.
Actúa con creatividad	Presenta algunas dificultades para llevar nuevas ideas a la práctica. Necesita ayuda para salir de lo establecido.	Genera ideas que tienen un impacto menor en el trabajo del área. En ocasiones requiere ayuda para llevar sus nuevas ideas a la práctica.	Frecuentemente sus nuevas ideas tienen un impacto significativo en la forma de trabajar del área. Tiene gran autonomía para llevarlas a cabo.	Constantemente genera nuevas ideas que agregan valor al trabajo del área. Muchas de ellas han tenido un impacto importante en la forma de trabajar de la institución.
Anticipa los cambios de contexto.	Necesita ayuda para estar al día con los cambios de su área y relacionarlos con su trabajo.	Está informado acerca de los cambios del contexto cultural y de su área. Requiere ayuda para relacionarlos con los cambios que en su trabajo ellos demandan.	Está atento a los cambios del contexto cultural y de las nuevas demandas que ellos hacen a su trabajo. Puede interpretar los cambios y hacer mejoras concretas en su práctica profesional.	Se anticipa a los cambios y a las nuevas demandas que surgen en la sociedad. Es reconocida su capacidad para realizar cambios que, además de agregar valor, colocan a la institución a la vanguardia.