

CARGO: DIRECTOR/A.

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 1
CARGO: DIRECTOR/A.**

Descripción del Cargo

Profesional de nivel superior que se ocupa de la dirección, administración, supervisión y coordinación de la educación de la unidad educativa. Su función principal es liderar y dirigir el Proyecto Educativo Institucional.

COMPETENCIAS DIRECTOR/A.

Ambito
de
Gestión

Código	Competencias Funcionales.
CF01	Gestionar la relación con la comunidad y el entorno.
CF02	Representar al colegio en su calidad de miembro de la Dirección.
CF03	Definir el PEI y la Planificación Estratégica del establecimiento.
CF05	Difundir el PEI y asegurar la participación de la comunidad.
CF06	Gestionar el clima organizacional y la convivencia.
CF08	Informar oportunamente a los apoderados acerca del funcionamiento del colegio.
CF09	Tomar decisiones sobre inversiones en el Establecimiento.
CF10	Administrar los recursos físicos y financieros del establecimiento.
CF11	Gestionar el personal.
CF12	Coordinar y promover el desarrollo profesional del cuerpo docente.
CF14	Dar cuenta pública de su gestión.
CF15	Monitorear y evaluar las metas y objetivos del establecimiento.

Código	Competencias Conductuales.
CC01	Compromiso ético-social.
CC02	Orientación a la calidad.
CC03	Autoaprendizaje y desarrollo profesional.
CC04	Liderazgo.
CC06	Responsabilidad
CC08	Negociar y resolver conflictos.
CC10	Adaptación al cambio.

Requisitos para el Cargo

1. Título de Profesor y/o Educador/a de Párvulos.
2. Postítulo en Gestión Educacional.
3. Otros propios del establecimiento.

CF 01 Gestionar la relación con la comunidad y el entorno.
Competencia aplicable a: Director/a

Descripción: Capacidad de gestionar la organización y participación de los profesores, estudiantes y familias con el entorno del establecimiento.

Desempeño Estándar	Desempeño Destacado
<ol style="list-style-type: none"> 1. Establece políticas de participación de estudiantes y apoderados en la comunidad educativa. 2. Define sistemas y aplicación de procedimientos sistemáticos para conocer a los estudiantes y sus familias. 3. Integra la información recabada en la planificación anual del establecimiento. 4. Promueve la utilización de procedimientos sistemáticos para conocer el nivel de satisfacción de los estudiantes, apoderados y profesores con la gestión institucional. 5. Promueve procedimientos sistemáticos para conocer las necesidades del entorno del establecimiento. 6. Considera las necesidades del entorno del establecimiento en la planificación anual, considerando la escuela como parte integral del entorno. 7. Pone al servicio de las instituciones de la comuna sus instalaciones; gimnasio, laboratorio de computación, etc. 8. Establece convenios de cooperación y aprendizaje recíproco con otras instituciones como: Cruz Roja, Bomberos, Carabineros, Iglesias, empresas, universidades, Centros de Educación Superior etc. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Instala en el currículo la relación con el entorno como eje importante de la formación personal de los estudiantes. 2. Promueve el desarrollo de la comuna para favorecer el logro de los aprendizajes. 3. Relaciona a la escuela con los líderes de la comuna en los diversos ámbitos de la vida ciudadana. 4. Relaciona a la escuela con diversas instituciones para potenciar el aprendizaje de los estudiantes, el desarrollo de las competencias de empleabilidad y favorecer su futura inserción laboral. 5. Mantiene excelentes relaciones con los medios de comunicación y organizaciones del entorno.
	Conocimientos Básicos.
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Marco de la Buena Dirección. 2. Marco de la Buena Enseñanza. 3. Legislación relativa a la institucionalidad escolar. 4. Conocimiento de la comuna; su organización y proyectos de desarrollo. 5. Roles de las diferentes instituciones de la comunidad. 6. Redes de apoyo que ofrece la comuna.
	<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.

LO QUE NO SE DEBE HACER

1. Desconoce el entorno del establecimiento.
2. Aísla a la escuela de su entorno.
3. Se contacta sólo con instituciones que pueden apoyar al establecimiento en algún sentido.
4. Confunde la cooperación y la participación con asistencialidad.
5. Tiene acercamientos esporádicos y sin planificar con las instituciones de la comunidad externa.
6. No invita a los directivos de las instituciones con las que se relaciona a ceremonias y actos escolares.

CF 02 Representar al establecimiento en su calidad de miembro de la Dirección. *Competencia aplicable a : Director/a, Subdirector/a.*

Descripción: Capacidad para participar en actividades formales al interior o exterior del establecimiento en representación de la Institución.

Desempeño Estándar	Desempeño Destacado
<ol style="list-style-type: none"> 1. Asiste a eventos y efemérides celebradas por la comunidad escolar y la comuna. 2. Se excusa, con anticipación, si no le es posible responder positivamente a una invitación, o delega su representación en personas idóneas cuando corresponde. 3. Colabora con instituciones como el Cuerpo de Bomberos, Juntas de Vecinos, Cruz Roja, Carabineros, Fundaciones etc. 4. Demuestra sensibilidad respecto de todas las realidades culturales 5. Está informado sobre los principales acontecimientos de la comunidad en la que está inserto el establecimiento. 6. Saluda y/o felicita, en ocasiones especiales, a las instituciones de la comunidad con las que el establecimiento se relaciona habitualmente. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tiene la capacidad de proyectar una imagen positiva de la institución en aquellos lugares a los que asiste. 2. Demuestra que valora el aporte de los sistemas políticos, sociales y culturales al establecimiento. 3. Hace contactos con las instituciones de la comuna para establecer redes de apoyo para el establecimiento. 4. Contribuye al desarrollo del entorno comunal.
	<p style="text-align: center;">Conocimientos Básicos.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Marco de la Buena Dirección. 2. Marco de la Buena Enseñanza. 3. Legislación relativa a la institucionalidad escolar 4. Relaciones públicas. 5. Protocolo. 6. Organizaciones de la Comunidad. <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

- Aísla a la escuela de su entorno.
- No contesta las invitaciones.
- No corresponde a las invitaciones.
- Confunde la cooperación y la participación con asistencialidad.
- Tiene acercamientos esporádicos y sin planificar con las instituciones de la comunidad externa.
- Evita relacionarse con las autoridades de otros establecimientos escolares.

CF 03 Definir el PEI y la Planificación Estratégica del Establecimiento.
Competencia aplicable a : Director/a

Descripción: Establece los referentes estratégicos fundamentales de la Institución, formalizando la Misión, la Visión y los Objetivos Estratégicos Institucionales.

Desempeño Estándar	Desempeño Destacado
<p>1. Convoca a la comunidad educativa a reflexionar acerca del Proyecto Educativo Institucional.</p> <p>2. Diseña los Objetivos Estratégicos asegurándose de que en ellos están contemplados los cambios de contexto que va a experimentar la escuela.</p> <p>3. Gestiona la actualización periódica del PEI.</p> <p>4. Asume el rol de nexo entre los intereses y valores de la comunidad escolar y los de la comuna. Incentiva la participación del establecimiento en el desarrollo comunal.</p> <p>5. Motiva a toda la comunidad educativa para que haga suya la Misión y Visión del Establecimiento.</p> <p>6. Utiliza diversas estrategias para diagnosticar la realidad del establecimiento en sus ámbitos pedagógico, administrativo y financiero.</p> <p>7. Determina y mejora las áreas o procesos de gestión institucional y curricular deficitarios.</p> <p>8. Elabora un Plan de Calidad o de Mejoramiento para el Establecimiento.</p> <p>9. Define los procedimientos para evaluar el grado de avance de la implementación del Plan de Calidad o Plan de Mejoramiento del Establecimiento.</p> <p>10. Define los procedimientos para evaluar y gestionar los resultados.</p>	<p>1. Logra involucrar activamente a todos los miembros de la comunidad educativa en metas que apoyan la Planificación Estratégica.</p> <p>2. Actualiza permanentemente el Plan Estratégico de acuerdo a los cambios que debe enfrentar la escuela.</p> <p>3. Estimula mecanismos de innovación que permitan una mejora constante de la escuela.</p>
	<p>Conocimientos Básicos.</p>
	<p>1. Elaboración del Proyecto Educativo Institucional.</p> <p>2. Aplicación de Modelos de Calidad y sus etapas.</p> <p>3. Planificación Estratégica.</p> <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. • Uso de los sistemas de información propios del establecimiento. </div>

LO QUE NO SE DEBE HACER

1. Hace cambios sin revisar el PEI institucional.
2. Decide los cambios en forma unipersonal, sin involucrar al resto de la comunidad educativa.

CF 05 Difundir el PEI y la Planificación Estratégica del establecimiento.

Competencia aplicable a: Director/a, Subdirector/a, Director de Ciclo, Jefe/a UTP, Inspector/a General, Orientador/a

Descripción: Capacidad de articular e implementar una Planificación Estratégica que sea compartida y apoyada por toda la comunidad educativa y el entorno.

Desempeño Estándar	Desempeño Destacado
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realiza diversas actividades orientadas a difundir el PEI del establecimiento tanto en la comunidad interna como en la externa. 2. Declara y comunica formalmente los Principios y las Políticas Institucionales. 3. Realiza acciones para comunicar y comprometer con la Planificación Estratégica del Establecimiento a todos los estamentos. 4. Establece canales de comunicación permanentes con las personas ligadas al proceso de toma de decisiones. 5. Vela para que todas las actividades de la escuela sean coherentes con los valores y principios declarados. 6. Evalúa permanentemente la coherencia de la práctica educativa con el Proyecto Educativo Institucional. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Crea una comunidad altamente comprometida con los principios y valores del Proyecto Educativo Institucional. 2. Compromete a los actores claves de la comunidad (profesores y estudiantes) en la Difusión del PEI. 3. Involucra activamente al sostenedor en la difusión del PEI y la Planificación Estratégica.
	<p style="text-align: center;">Conocimientos Básicos.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Elaboración del Proyecto Educativo Institucional. 2. Planificación Estratégica. 3. Comunicación Organizacional. <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

- Guarda el PEI como un documento más entre otros.
- No hace referencia al PEI y/o la Planificación Estratégica en los documentos oficiales.
- No compromete a los padres, quienes se mantienen alejados de la escuela.

CF 06 Gestionar el clima organizacional y la convivencia.
Competencia aplicable a: Director/a, Director/a de Ciclo/ Inspector/a General.

Descripción: Capacidad para propiciar un clima de trabajo que favorezca las relaciones humanas con el fin de facilitar el aprendizaje organizacional.

Desempeño Estándar	Desempeño Destacado
<ol style="list-style-type: none"> 1. Demuestra compromiso con los valores institucionales. 2. Promueve un clima de igualdad de oportunidades para todos los trabajadores. 3. Asume responsabilidad en el desarrollo profesional de los profesores. 4. Mantiene abiertos los canales de comunicación y diálogo. 5. Aborda los conflictos colaborando en la búsqueda de soluciones. 6. Se comunica efectivamente. 7. Establece metas individuales y claras. 8. Retroalimenta oportunamente el desempeño. 9. Promueve un clima de trabajo armónico. 10. Difunde las Normas de Convivencia a todos los miembros de la comunidad educativa. 11. Hace cumplir las normas de convivencia del establecimiento. 12. Informa oportunamente a la comunidad escolar del estado de la disciplina de los estudiantes. 13. Monitorea permanentemente el cumplimiento de las normas de convivencia. 14. Refuerza positivamente a los estudiantes que cumplen con las normas de convivencia de la Institución. 15. Establece y vela por el cumplimiento de norma de seguridad y autocuidado al interior y salida del establecimiento. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conquista la confianza de los profesores y el personal por la transparencia de sus decisiones. 2. Desarrolla una cultura de altas expectativas en las capacidades de los profesores para cambiar positivamente. 3. Establece una política de evaluación de desempeño clara e informada con fines de desarrollo profesional. 4. Establece incentivos al desempeño docente de acuerdo al cumplimiento de metas personales.
	Conocimientos Básicos.
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Marco de la Buena Dirección. 2. Marco de la Buena Enseñanza. 3. Legislación relativa a la institucionalidad escolar. 4. Normas de Convivencia de la institución. 5. Desarrollo organizacional. 6. Sistemas de evaluación de desempeño docente. 7. Sistemas de incentivos al desempeño docente. 8. Técnicas de resolución de conflictos. <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 se interesa por el clima organizacional del establecimiento.
2. No anticipa las consecuencias del deterioro del clima organizacional para la Institución.
3. Es poco transparente en sus decisiones.
4. Toma decisiones con poca información.
5. No escucha a las personas que piensan diferente.
6. Le baja el perfil a los conflictos esperando que se solucionen solos.
7. Utiliza el castigo como su mejor herramienta para manejar la disciplina de los estudiantes.
8. Informa tardíamente a los padres de las faltas de los estudiantes.
9. Deja pasar el tiempo y no informa oportunamente a los profesores jefes de las faltas de los estudiantes.
10. Sanciona a los estudiantes y no verifica el cumplimiento de las sanciones.
11. No hace seguimiento de la evolución de la conducta de los estudiantes.
12. Focaliza su atención en los estudiantes que no cumplen y no entrega refuerzo positivo a los estudiantes que cumplen.

CF 08 Informar oportunamente a los apoderados acerca del funcionamiento del Establecimiento.

Descripción: Capacidad de comunicar efectivamente las principales actividades del Establecimiento.

Competencia aplicable a: Director/a

Desempeño Estándar	Desempeño Destacado
<ol style="list-style-type: none"> 1. Define políticas, sistemas y procedimientos de comunicación formal con los padres y apoderados. 2. Sistematiza la información cuantitativa de resultados de aprendizaje y se la hace llegar por diversas vías a los apoderados. 3. Define procedimientos para que todos los apoderados tengan acceso a la información en forma oportuna. 4. Implementa variados sistemas de información como boletines, circulares, página Web actualizada permanentemente. 5. Implementa sistemas y asigna responsabilidades y recursos para que la información sea actualizada permanentemente. 6. Se asegura de que la comunicación enviada sea leída y comprendida. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Declara que la información es un derecho de los apoderados y actúa en consecuencia. 2. Utiliza medios informáticos para que los apoderados tengan acceso a información vía Internet. 3. Logra poner a disposición de la comunidad educativa diversos medios para acceder a la comunicación en forma expedita y oportuna.
	Conocimientos Básicos.
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicación Efectiva. <div style="border: 1px dashed black; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <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. • Búsqueda de información en Internet. </div>

LO QUE NO SE DEBE HACER

1. Confía en que los canales de comunicación son eficientes sin verificarlo.
2. Da por entendido de que por haber hecho enviar una comunicación el destinatario está informado.
3. Intenta manipular la información.
4. No escucha las necesidades de los padres acerca de la inmediatez de la información.
5. Es reactivo frente a los conflictos intentando ocultar información.

CF 09 Tomar decisiones sobre inversiones en el establecimiento.
Competencia aplicable a: Director/a.

Descripción: Capacidad de asegurar que la administración y control financiero sean efectivos y faciliten la mejora de los resultados del establecimiento.

Desempeño Estándar	Desempeño Destacado
<ol style="list-style-type: none"> 1. Define las políticas de desarrollo y crecimiento de la institución. 2. Aplica estrategias para conocer la oferta educacional de su sector. 3. Aplica estrategias para determinar las necesidades de inversión del establecimiento. 4. Aplica estrategias para conocer expectativas y grado de satisfacción de los padres y apoderados con relación a las inversiones realizadas. 5. Evalúa los riesgos de las inversiones. 6. Diseña una propuesta de inversiones en que se especifican las prioridades. 7. Discute la propuesta con el Sostenedor. 8. Define los recursos disponibles de inversión y las áreas en las que se focalizarán. 9. Verifica la coherencia de las decisiones con los objetivos estratégicos del establecimiento. 10. Se asesora por personas expertas. 11. Verifica que las decisiones estén orientadas a la mejora de los aprendizajes de los alumnos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Toma decisiones de inversiones acertadas que se reflejan directamente en la mejora de los procesos pedagógicos. 2. Minimiza los riesgos de las inversiones. 3. Invierte con visión de futuro. 4. Encuentra fuentes de financiamiento extraordinarias a las expuestas en el presupuesto.
	Conocimientos Básicos.
	<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.

LO QUE NO SE DEBE HACER

1. Se entusiasma con proyectos de inversión sin medir su impacto real en la mejora de los resultados. No hace estudios de costo - eficiencia.
2. No escucha las opiniones de su equipo o sostenedor.
3. Tiende a invertir para que los cambios sean visibles, más que por una decisión estratégica.

CF 10 Administrar los recursos materiales y financieros del establecimiento.

Competencia aplicable a: Director/a.

Descripción: Capacidad para organizar los recursos físicos y financieros y apoyar el logro de las metas y prioridades del establecimiento.

Desempeño Estándar	Desempeño Destacado
<ol style="list-style-type: none"> 1. Administra un sistema de planificación de los recursos materiales y financieros en coordinación con el sostenedor. 2. Verifica que la distribución de los recursos refleje las prioridades del establecimiento. 3. Focaliza el manejo de los recursos financieros en áreas que benefician directamente la mejora de los resultados de los estudiantes. 4. Administra la dotación de personal en relación con los límites del presupuesto en acuerdo con el sostenedor. 5. Genera planes de mejoramiento de la infraestructura necesaria para crear un clima de trabajo y aprendizaje efectivo. 6. Define procedimientos para asegurar la disponibilidad de recursos pedagógicos. 7. Monitorea, evalúa y controla el uso de los recursos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Logra una fuerte coordinación en la administración de los recursos humanos y financieros del establecimiento. 2. Desarrolla estructuras de administración participativas sin perder poder de decisión. 3. Demuestra gran capacidad de negociación con el personal de la escuela respecto del presupuesto. 4. Demuestra habilidad para integrar la planificación del presupuesto con los planes de desarrollo de la escuela y el personal. 5. Es proactivo en la búsqueda de recursos adicionales para el Establecimiento. 6. Logra mantener recursos disponibles para el mantenimiento y tareas pedagógicas en forma permanente y eficiente.
	<p>Conocimientos Básicos.</p>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo Organizacional. 2. Elaboración de Presupuesto. 3. Análisis Financiero. 4. Contabilidad Básica. <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. Elabora el presupuesto y toma decisiones sin informar o negociar con el sostenedor.
2. Hace promesas de mejoras sin consultar su viabilidad en el presupuesto.
3. No controla en forma sistemática y periódica la planificación presupuestaria.
4. Autoriza actividades que no tienen financiamiento.
5. No informa a los diferentes estamentos acerca de la realidad presupuestaria del establecimiento.
6. Permite que la infraestructura se deteriore.
7. Solicita materiales en forma desmedida.

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.

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 12 Coordinar y promover el desarrollo profesional del cuerpo docente.
Competencia aplicable a: Director/a, Subdirectora.

Descripción: Capacidad para implementar estrategias de mejoramiento del desempeño profesional y humano de los docentes, con el fin de potenciar el proceso de enseñanza y aprendizaje.

Desempeño Estándar	Desempeño Destacado
<ol style="list-style-type: none"> 1. Define políticas institucionales en relación con la capacitación de los docentes. 2. Diagnostica las necesidades de capacitación de los docentes. 3. Prioriza las necesidades e intereses de los docentes en función del PEI. 4. Aplica estrategias para desarrollar la confianza y autoestima de los profesores. 5. Define la capacitación del cuerpo docente a partir de los resultados de los procesos de evaluación aplicados. 6. Propone desafíos interesantes de perfeccionamiento. 7. Relaciona el desarrollo profesional con el logro de las metas de la escuela. 8. Requiere a los profesores autoevaluar su desempeño y definir áreas de desarrollo profesional en conjunto con UTP y Jefes de Departamento. 9. Asigna recursos para capacitación de los profesores. 10. Define procedimientos para transferir los aprendizajes de la capacitación a la sala de clases. 11. Requiere a la UTP y Jefes de Departamento incluir la evaluación de dicha transferencia en la pauta de observación de clases. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Logra instalar en la cultura de la escuela la necesidad del autotrendizaje y desarrollo personal. 2. Define itinerarios formativos para cada profesor, preparándolo para asumir responsabilidades directivas en investigación, en metodología etc. 3. Promueve el surgimiento de liderazgos al interior de los equipos de trabajo. <p style="text-align: center;">Conocimientos Básicos.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Gestión de Recursos Humanos. 2. Desarrollo Organizacional. <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. Aprueba y asigna recursos para capacitaciones de acuerdo a la oferta que recibe de diferentes instituciones.
2. Determina el desarrollo profesional sólo a partir de las opiniones de los docentes.
3. Asigna la capacitación con una mirada muy a corto plazo, sin relacionarla con la Visión Institucional.
4. Aprueba y asigna recursos para capacitaciones solicitadas por los profesores a nivel personal que no se transfieren al aula.
5. No da facilidades para que los profesores se capaciten.
6. No controla la transferencia de la capacitación al aula.
7. No es transparente en la asignación de recursos para capacitación.
8. No relaciona la capacitación con el logro de metas específicas.

CF 14 Dar cuenta pública de su gestión.
Competencia aplicable a: Director/a.

Descripción: Capacidad para responsabilizarse del funcionamiento y resultado del establecimiento a su cargo, informando a toda la comunidad educativa de los resultados de su gestión.

Desempeño Estándar	Desempeño Destacado
<ol style="list-style-type: none"> 1. Evalúa los resultados de su gestión contrastando metas y logros. 2. Asume responsabilidad por los resultados. 3. Explica los resultados, reconociendo la colaboración del equipo directivo y profesores. 4. Está dispuesto a contestar las dudas que la Rendición de cuentas puede suscitar. 5. Promueve y facilita una auditoría financiera. 6. Solicita a los directivos un informe de rendición de cuentas de su área de trabajo. 7. Presenta una Cuenta Anual al sostenedor. 8. Presenta a la comunidad escolar en pleno los datos relevantes de su gestión. 9. Deja el informe a disposición de los apoderados o profesores que deseen consultarlo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Demuestra la visión, el liderazgo y la dirección de la escuela. 2. Posee una visión de la situación futura de la escuela. 3. Demuestra comprensión del cambio organizacional y es capaz de motivar la innovación.
	Conocimientos Básicos.
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo organizacional. 2. Gestión estratégica. 3. Comunicaciones corporativas o institucionales. <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. Presenta la información incompleta y/o fuera de contexto.
2. Comparte la información sólo con algunas personas.
3. No se responsabiliza de los resultados.
4. No proyecta la situación futura de la escuela.
5. No utiliza la información para definir nuevos desafíos para la escuela.
6. Se disculpa por los bajos resultados. No los explica, no se responsabiliza.

CF 15 Monitorear y evaluar las metas y objetivos del Establecimiento.
Competencia aplicable a: Director/a, Subdirector/a.

Descripción: Capacidad para hacer seguimiento del cumplimiento de las metas y objetivos de la institución con el fin de elevar los estándares de logros de los estudiantes.

Desempeño Estándar	Desempeño Destacado
<ol style="list-style-type: none"> 1. Evalúa la coherencia del proceso con las metas propuestas. 2. Desarrolla la capacidad del equipo directivo para recolectar información, analizar los datos y preparar informes. 3. Requiere del equipo directivo y encargado de finanzas informes periódicos del avance de sus respectivas planificaciones. 4. Requiere del equipo directivo el análisis reflexivo del conjunto de informes presentados. 5. Implementa procedimientos para la auto-revisión periódica de la escuela. 6. Implementa sistemas y procedimientos periódicos para evaluar el nivel de logro de las metas en todas las áreas. 7. Prioriza tareas y plazos. 8. Estimula al personal directivo a trabajar en forma colaborativa para hacer el seguimiento de los procesos pedagógicos, administrativos y financieros. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Está presente en el día a día de la escuela, pendiente de los resultados y los obstáculos, accesible a todos para prestar ayuda. 2. Comunica las tareas pendientes transformándolas en desafíos y oportunidades de mejora. 3. Instala una cultura de responsabilidad y auto vigilancia permanente del logro de las metas.
	Conocimientos Básicos.
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planificación Estratégica. 2. Sistemas de Control. <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. • Uso de los sistemas de información propios del establecimiento. </div>

LO QUE NO SE DEBE HACER

1. Confía en informes orales sin respaldo.
2. Confía en los informes, sin verificar en terreno lo que sucede.
3. Se ausenta frecuentemente y no sabe lo que pasa realmente en la escuela.
4. Se deja absorber por las tareas cotidianas y pierde de vista las metas.

CC 01 COMPROMISO ÉTICO-SOCIAL

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.

CC 03 : AUTOAPRENDIZAJE.
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.

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 08 NEGOCIAR Y RESOLVER CONFLICTOS.

Descripción: Capacidad para facilitar el logro de acuerdos que cuenten con el apoyo y aprobación de todos los involucrados.

Criterios Conductuales	Nivel 1 (Mínimo)	Nivel 2 (En desarrollo)	Nivel 3 (Desarrollado)	Nivel 4 (Excepcional)
Afronta los conflictos y busca soluciones.	Frecuentemente requiere apoyo para identificar los conflictos y buscar soluciones. Suele evadir los conflictos.	En ocasiones necesita ayuda para reconocer los conflictos, comprender su origen y buscar soluciones.	Enfrenta los conflictos con decisión. Busca comprender su origen y encuentra soluciones oportunas.	Enfrenta los conflictos y los resuelve con éxito. Ayuda a los demás en forma constructiva a solucionar los conflictos en los que se ven involucrados.
Demuestra capacidad de negociación.	Visualiza los conflictos como un problema que resolver y no como una oportunidad de crecimiento. Necesita ayuda para negociar.	Frecuentemente puede negociar soluciones con éxito. En ocasiones requiere apoyo en situaciones de mayor complejidad.	Es persistente en la búsqueda de fórmulas exitosas de negociación. Posee capacidad de argumentación y convencimiento.	Es ampliamente reconocido por su capacidad de negociar en situaciones complejas. Reformula los conflictos transformándolos en oportunidades de aprendizaje.
Toma decisiones.	Toma decisiones en forma unilateral. No considera la opinión de los demás cuando interviene en un conflicto.	Generalmente toma decisiones en forma autónoma y tranquila, sin ceder a las presiones de las partes en conflicto. En ocasiones necesita ayuda para tender puentes entre los involucrados.	Toma decisiones en forma rápida y oportuna, considerando las consecuencias y pidiendo opiniones de otras personas cuando es necesario. Es un buen mediador.	Es ampliamente reconocido por su capacidad de mediar en los conflictos: acerca a las partes y protege el clima laboral. Es considerado un gran apoyo para los demás en sus procesos de negociación.

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.