

Objetivos:

- Definir un perfil de competencias directivas que integre las mejores prácticas de gestión, permita poner en marcha el sistema de evaluación y mejoramiento de los centros basándose en los principios y orientaciones de la espiritualidad ignaciana.
- Generar los instrumentos que permitan medir dichas competencias, mediante la metodología de 360°.
- Diseñar las herramientas necesarias para construir planes de desarrollo individual, impactando el nivel de dominio de cada una de las competencias.

A continuación se presentan los principales dispositivos que componen la herramienta para el desarrollo de competencias directivas.

I. PERFIL DE COMPETENCIAS DIRECTIVAS IGNACIANAS

1. CONSTRUCCIÓN DEL MODELO DE COMPETENCIAS DIRECTIVAS

El perfil propuesto, tiene a la base los el modelo de competencias de Directores para Chile¹, que consta de 11 competencias, tiene como premisa fundamental que el centro de la labor directiva es –y debe ser- el aprendizaje de los estudiantes. Dicho modelo, se utilizó como base para la confección de este conjunto de competencias, la adaptación se desarrolló a partir de una vía de trabajo conceptual-estratégica y otra empírica.

A. Vía conceptual - estratégica

Esta línea de trabajo apuntó a identificar cuáles eran los principales requerimientos que el sistema de mejoramiento hace a los directivos de los centros. Para ello fueron analizados diversos documentos institucionales poniendo especial énfasis en las descripciones de los cargos directivos y en otros de carácter estratégico, tales como el Proyecto Educativo Común SJ, Orientaciones para la administración de centros educativos dependientes de la Compañía de Jesús, estudios de liderazgo ignaciano, los ámbitos del modelo generado, etc. Levantándose aquellas prácticas imprescindibles para poner en funcionamiento el sistema de gestión. Del análisis de estos documentos fue posible desprender los focos de gestión de cada cargo y los pilares estratégicos que dan marco y sentido a dicha gestión.

B. Vía empírica

Esta línea de trabajo estuvo sustentada en la consulta a diversos informantes claves y entrevistas a algunos directivos en ejercicio, con el objetivo de priorizar algunas prácticas, adecuar el lenguaje y validar los principales conceptos que conforman el plan.

¹ Se pueden encontrar mayores antecedentes al respecto en el Modelo de Competencias, Proyecto FONDEF código Do3I1049, Formación, Evaluación y Acreditación de Competencias de Directores de Establecimientos Educativos, Universidad Alberto Hurtado.

Posteriormente se elaboró el perfil, construyéndose la versión definitiva, que incluye 10 competencias agrupadas en 3 clusters. Cada una de las competencias posee una descripción general y componentes conductuales que se describen en 4 niveles de dominio, siendo 1 el de menor desarrollo y 4 el de máximo.

Se trata de un modelo de competencias genéricas para el equipo directivo, es decir, se aplica a todos los cargos que lo conforman. A continuación se muestra su estructura general:

MODELO DE COMPETENCIAS DIRECTIVAS



El cluster Modo de Ser agrupa competencias que tienen una fuerte carga actitudinal y que dan cuenta de un estilo de directivo cercano a la comunidad educativa y con fortaleza personal para asumir su rol y tomar las decisiones que le corresponden. El cluster Modo de Proceder contempla competencias que describen cómo se espera que se realice la gestión directiva, una gestión planificada, articulada, en equipo y siempre con foco en asegurar las condiciones para que el aprendizaje y la formación de los alumnos sean posibles. Finalmente, el cluster Modo de Examinar incorpora competencias que reflejan el proceso de discernimiento constante que los directivos deben realizar en relación a su propia gestión, considerando el entorno y los resultados concretos obtenidos, como referentes que orienten nuevamente la práctica.

Como anexo, se adjunta el perfil construido, con sus respectivos niveles e indicadores conductuales.

2. MEDICIÓN DE COMPETENCIAS

En base al modelo de competencias terminado y validado, se inició el trabajo de elaboración de instrumentos que permitieran encontrar evidencias del desempeño de los directivos. Esto significó la elaboración de un cuestionario en 360º que permite medir el nivel de dominio de cada una de las competencias.

A. Sistema de medición de competencias

La medición de competencias se realiza mediante un sistema computacional que permite, nominar a los evaluadores, aplicar los cuestionarios, procesar la información y emitir los informes. El sistema ha sido diseñado de modo que su utilización sea de fácil uso y acceso tanto para evaluadores como para evaluados, asegurando confiabilidad y anonimato de las respuestas recibidas.

Del mismo modo, el sistema permite garantizar que la tasa de respuesta alcanzada sea representativa de la percepción que tienen los distintos tipos de evaluadores.

Por otra parte, el sistema de aplicación facilita la realización de la medición a distancia, disminuyendo con ello los costos asociados a la emisión de informes.

B. Cuestionario en 360º

La medición en 360º tiene como principal objetivo el recoger opiniones sobre el desempeño de los evaluados desde todo su espectro de relaciones laborales, esto es, jefe, pares y subordinados, de manera de comparar estas percepciones con la propia autoevaluación del desempeño.

Para tales efectos se construyó un cuestionario de 32 ítems en formato likert de 6 alternativas de respuesta, que iban desde “1, Muy en Desacuerdo” hasta “6, Muy de Acuerdo”. Dependiendo de la complejidad de cada competencia, son aplicados 3 ó 4 ítems para evaluarla.

La evaluación de cada miembro debe ser completada por un superior, pares (entre 3 y 5), subalternos o colaboradores (entre 3 y 5), además de la autoevaluación

Finalizado el piloto se podrá hacer el test Alpha de Cronbach, para conocer la robustez del instrumento y hacer los ajustes necesarios.

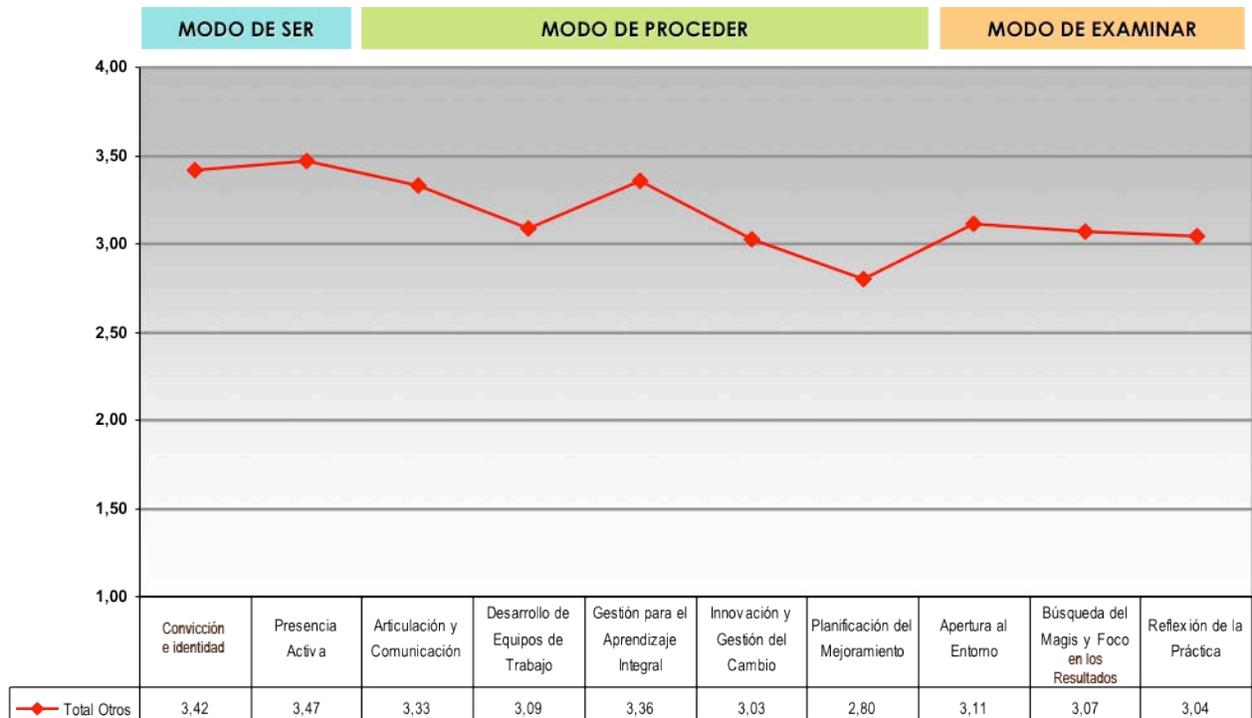
C. Emisión y entrega de informe

El sistema permite emitir informes individuales y agregados (para todos los directivos del centro educativo). El informe individual contiene cuadros y gráficos que permiten conocer el nivel de dominio que el directivo tiene en cada competencia, la comparación con el target de su cargo y con el resto de los directivos que ocupan una posición similar en el centro.

Por otra parte, este informe es entregado en una sesión de trabajo individual, del facilitador con cada directivo evaluado, revisándose en detalle los resultados, clarificando dudas y construyendo el plan de desarrollo individual, herramienta esencial para el mejoramiento de las competencias directivas.

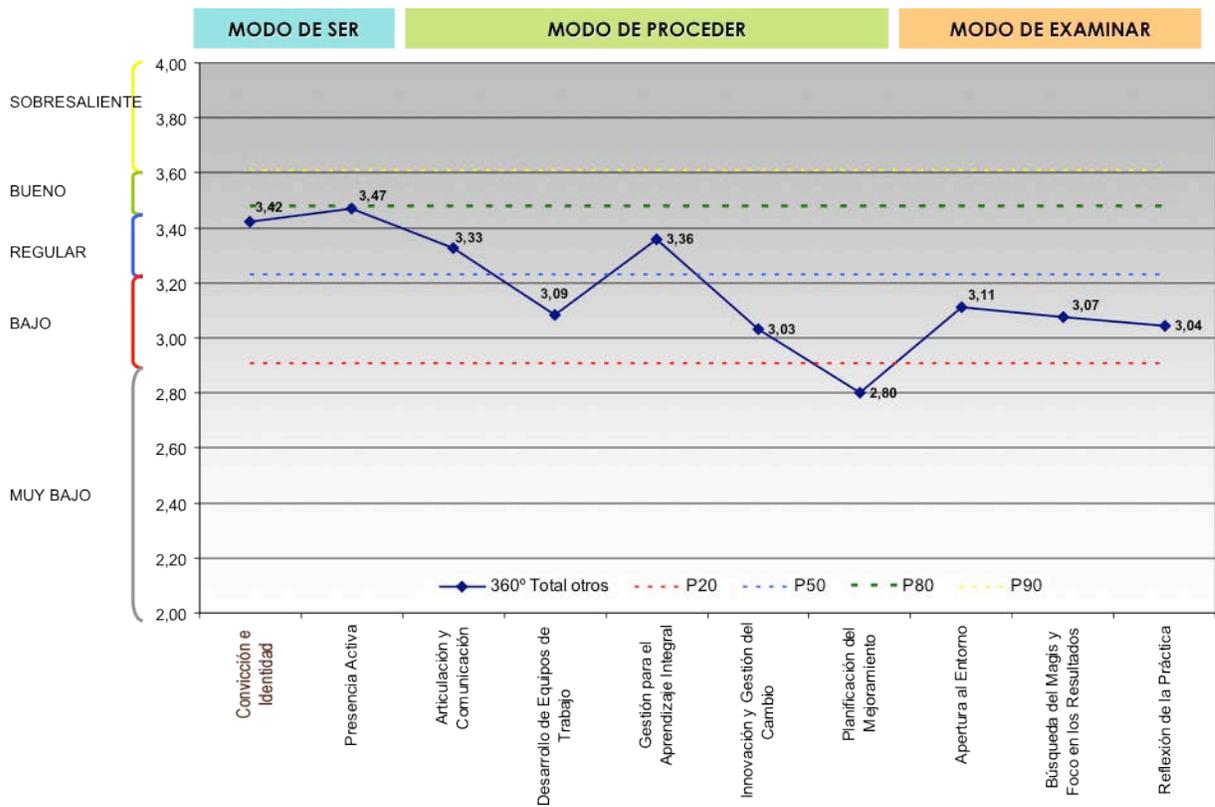
Como ejemplo, se muestra una posible salida de información.

Gráfico 1 RESULTADOS AGREGADOS TOTAL OTROS



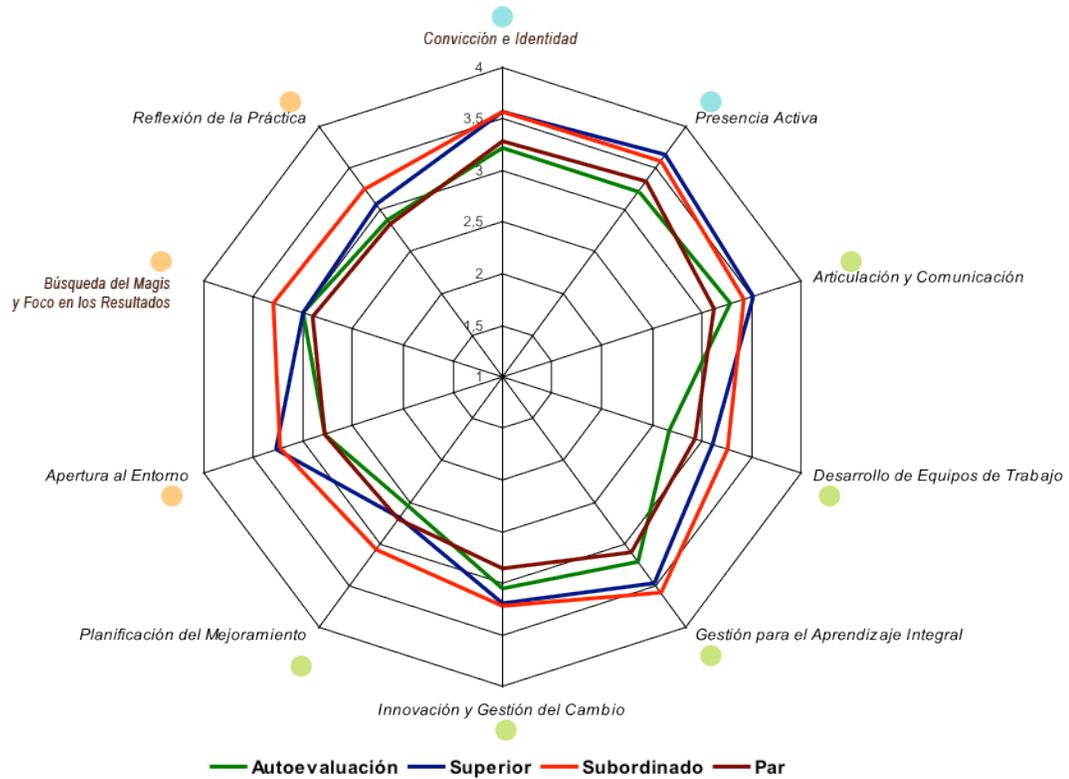
El análisis a realizar también permitiría comparar con estándares internos y externos, como una forma de analizar con mayor profundidad la información recopilada.

Gráfico 2 COMPARACIÓN TOTAL OTROS CON ESTÁNDAR EXTERNO



Por otra parte, un antecedente muy valioso es la comparación de percepciones de distintos actores, los que facilitan una mejor comprensión de los resultados y permiten detectar espacios de mejora y desarrollo.

Gráfico 3 RESULTADOS AGREGADOS POR ACTORES



Para una mayor fineza y aporte a la construcción de planes de desarrollo individual, el sistema de medición de competencias permite medir el nivel de dominio de cada conducta, de manera desagregada, entregando valiosa información para la generación de estrategias de mejora.

Tabla 1 SUBDIMENSIONES DE MENOR EVALUACIÓN - MEDICIÓN 360°

CLUSTER	COMPETENCIA	SUBDIMENSIÓN DE MENOR EVALUACIÓN	PTJE
Modo de Ser	Convicción e Identidad	Validación integral dentro de la comunidad educativa Se encuentra validado y legitimado frente a la comunidad escolar debido a que en su rol directivo es un ejemplo, tanto en aspectos técnicos como humanos	3,19
	Presencia Activa	Impacto de la presencia Interactúa personalmente con todos los actores de la comunidad educativa, dando prioridad a aquéllos involucrados directamente en su ámbito de gestión	3,46
Modo de Proceder	Articulación y Comunicación	Sinergia Genera activamente instancias y proyectos de cooperación con otras unidades con la finalidad de aportar al logro de los objetivos institucionales	3,21
	Desarrollo de Equipos de Trabajo	Seguimiento de equipos Define objetivos, entrega información, recursos y autonomía a los equipos, haciendo seguimiento a la calidad de las tareas y dando retroalimentación en este proceso	2,92
	Gestión para el Aprendizaje Integral	Conforma equipos integrales En su gestión conforma y trabaja con equipos que aseguren el carácter integral del aprendizaje y que permitan el mejoramiento de su calidad	3,18
	Innovación y Gestión del Cambio	Ambiente propicio para innovación Apoya y anima a personas a experimentar e innovar, brindando seguridad para ello	3,02
		Gestión de resistencias Anticipa dificultades y resistencias ante los procesos de cambio y las gestiona dando respaldo a los involucrados y manteniendo el rumbo del proceso iniciado	3,02
	Planificación del Mejoramiento	Nivel de seguimiento de procesos Realiza seguimiento de las acciones ejecutadas y entrega retroalimentación, reorientándolas en función de lo observado	2,71
Modo de Examinar	Apertura al Entorno	Adaptación de modelos Conoce, adapta y genera propios modelos de gestión, de manera que respondan a las características del colegio	2,88
	Búsqueda del Magis y Foco en los Resultados	Aseguramiento de resultados Aplica periódicamente mediciones, evaluaciones y sistemas de control que permiten verificar el cumplimiento de objetivos y reorientar acciones	2,53
	Reflexión de la Práctica	Alcance de la reflexión Analiza su práctica y la de su unidad a la luz de ejercicios espirituales y modela a otros a hacer lo mismo	2,96

Este informe es recibido por cada directivo evaluado y va acompañado de una sesión de trabajo y análisis conducida por un acompañante debidamente capacitado para esta tarea.

3. PLAN DE DESARROLLO

A. Sugerencias respecto del desarrollo

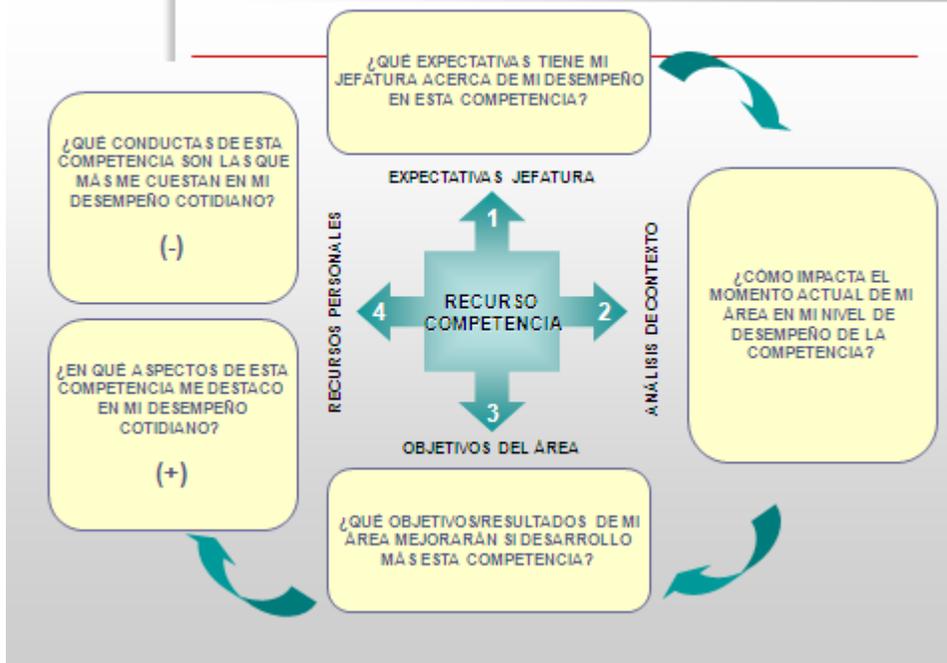
- Considerando las buenas prácticas nacionales e internacionales en desarrollo de directivos, se recomienda que la medición esté inserta en un proceso más amplio de gestión del desempeño. Un sistema así debiera incorporar evaluaciones, compromisos de desempeño y modalidades de desarrollo, tanto en relación a las competencias como a otros resultados de gestión atribuibles a estos cargos. La vinculación de la evaluación con oportunidades reales para mejorar los aspectos deficitarios identificados es un elemento clave para favorecer el desarrollo de los directivos y, finalmente, lograr el objetivo que estos sistemas buscan, mejorar los resultados de la organización.
- Relacionado con lo anterior, se sugiere que el sistema incorpore el establecimiento de compromisos de los propios directivos en dos ámbitos: primero, en términos del desarrollo de competencias, es decir, de acciones propias que, más allá de los posibles apoyos externos, apunten a mejorar los elementos deficitarios identificados. Segundo, el establecimiento de compromisos de gestión, en base a indicadores verificables que respondan a las prioridades y necesidades de la organización respecto de sus directivos, especialmente asociados a los indicadores que conforman el sistema de mejoramiento de la calidad de centros.
- Además de compromiso del directivo evaluado, la participación activa de la jefatura inmediata en las etapas de planificación, seguimiento y evaluación de compromisos es clave para éxito del proceso.

B. Plan de desarrollo personal

Para elaborar el plan de Desarrollo Personal no basta con la medición de competencias, por esa razón se sugiere hacer un análisis que incorpore las expectativas de la jefatura, la realidad del centro, los desafíos del área específica en que se desempeña y el plan de mejoramiento construido por el centro.

Esto permite que el desarrollo esté anclado a la realidad del centro e impacte en sus resultados. Para esta etapa se dispone de una metodología y algunos recursos genéricos de desarrollo.

ANÁLISIS DE LA RECURSO (COMPETENCIA) A TRABAJAR



Plan de Mejoramiento Individual

Competencia:

Acciones	Recursos / personas involucradas	Hitos de avance	Plazo	Potenciales dificultades
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				

Nombre directivo:

COMPETENCIAS DE LIDERAZGO IGNACIANO - FLACSI

CONVICCIÓN E IDENTIDAD

El directivo conoce la filosofía y pedagogía ignaciana, y actúa con convicción en ella, está involucrado, asume y se responsabiliza por el destino del centro. Tiene confianza en sus propias capacidades personales y profesionales para desempeñarse en cargos de liderazgo.

- Entiende su rol directivo como una misión y se pone al servicio de la comunidad
- Siente como propio el proyecto del colegio, expone una visión de futuro y las estrategias para producir el cambio, haciéndose responsable por su destino y gestionando los proyectos que le han sido encomendados
- Actúa con confianza en sus capacidades y se responsabiliza por los resultados alcanzados, sean éstos positivos o negativos.
- Conoce y asume los lineamientos de la Compañía de Jesús (Obediencia de juicio)
- Se legitima ante sus equipos actuando con claridad, ecuanimidad y seguridad en su rol directivo, lo que permite validarse técnica y humanamente frente a la comunidad educativa.
- Toma las decisiones que le corresponden según su cargo de autoridad sin “delegar hacia sus superiores” ni ser autoritario.
- Asume los costos personales que significa ser jefe en una comunidad educativa marcada por fuertes lazos afectivos.
- Sus decisiones buscan el mayor bien para el logro de los objetivos del colegio, prioridad que manifiesta en su trabajo

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4
Actúa con confianza en las tareas cotidianas de su cargo	Actúa con confianza en su rol y visualiza espacios para ampliar su campo de acción	Actúa con confianza, y solicita apoyo para la realización de acciones que visualiza como positivas para el colegio	Actúa con confianza y comodidad con su rol, asumiendo riesgos no estipulados que favorecen el cumplimiento de los objetivos del colegio
Se encuentra validado técnica y humanamente por las personas a quienes conduce en su cargo directivo	Se encuentra validado técnica y humanamente por las personas con quienes se relaciona cotidianamente (pares, subalternos, superiores)	Se encuentra validado frente a la comunidad como un directivo que cumple con lo que se espera de él/ella en aspectos técnicos y humanos	Se encuentra validado y legitimado frente a la comunidad escolar debido a que en su rol directivo es un ejemplo, tanto en aspectos académicos, de gestión como humanos
Conoce la misión y los lineamientos de la Compañía de Jesús	Conoce y aplica la misión y los lineamientos de la Compañía de Jesús	Conoce, aplica y analiza la misión y los lineamientos de la Compañía de Jesús	Conoce y encarna la misión y los lineamientos de la Compañía de Jesús.
Solicita a superior(es) tomar decisiones cuando existen elementos afectivos involucrados	Toma decisiones con apoyo de superior(es) cuando hay elementos afectivos involucrados	Asume su cargo de autoridad, tomando decisiones que consideran aspectos afectivos involucrados	Asume su cargo de autoridad, escuchando, tomando decisiones y asumiendo costos personales de ser jefe en una comunidad con fuertes lazos afectivos.

PRESENCIA ACTIVA

El directivo dedica gran cantidad de su tiempo a trabajar dentro del colegio. Se mantiene informado de lo que ocurre en el centro, sabe lo que está pasando, y en función de ello es capaz de tomar el pulso a los factores críticos de la unidad educativa.

- Mantiene una política de apertura para atender a profesores, estudiantes y padres, tanto respecto de temas escolares como personales, aprovechando este conocimiento, alinea a la gente cuya cooperación se requiere.
- Está generalmente presente en las actividades colectivas, sociales y de trabajo. Su labor se desarrolla “en terreno”, circula por distintos lugares del colegio, se involucra en las conversaciones, asiste y participa en las reuniones que se realizan.
- A través de esta cercanía logra que las personas conozcan sus criterios, orientaciones y puntos de vista sobre los aspectos más importantes del funcionamiento del colegio.
- De esta forma es capaz de convocar y movilizar a la comunidad educativa en aspectos técnicos y humanos.
- Aprovecha también estos espacios para escuchar y conocer distintos puntos de vista sobre el desarrollo de la institución y adoptar una posición informada frente a la toma de decisiones.
- Entrega a quien corresponda la información recopilada, de manera de orientar de mejor manera la gestión del colegio

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4
Pasa gran parte de su tiempo dentro del centro y la gente sabe que él está	Está gran parte de su tiempo en el centro y es visible para los actores de la comunidad	Muestra presencia física en el centro y da a conocer su opinión en situaciones que observa	Actúa “en terreno”; de esa forma interactúa con la comunidad escolar transmitiendo sus criterios de funcionamiento escolar
Levanta información de lo que está sucediendo en el centro	Levanta y recopila información relevante de lo que sucede en el centro	Identifica y levanta información relevante y la deriva a los encargados de las materias para la toma de decisiones	Identifica, levanta y prioriza información crítica y la incorpora en la toma de decisiones potencializando las fortalezas de los encargados y alineando criterios
Interactúa personalmente con su equipo de trabajo más directo	Interactúa personalmente con su equipo inmediato y con encargados de tareas específicas de su ámbito de gestión	Interactúa personalmente con todos los actores involucrados con su ámbito de gestión	Interactúa personalmente con todos los actores de la comunidad educativa, dando prioridad a aquellos involucrados directamente en su ámbito de gestión

GESTIÓN PARA EL APRENDIZAJE INTEGRAL

El directivo pone el aprendizaje y la formación integral (académica, pastoral y formativa) de los alumnos como el principal foco de su trabajo y de la gestión del colegio

- Cree firmemente que el centro debe brindar una educación que potencie los valores del individuo con una visión para el impacto social, integrado a aprendizajes académicos y curriculares.
- Se actualiza en temas académicos.
- Este foco orienta la toma de decisiones y la asignación de recursos, entendiendo que los medios están al servicio de los fines.
- Toma medidas dirigidas a asegurar las condiciones necesarias para que se lleven a cabo procesos de enseñanza, aprendizaje y formación de alta calidad.
- Estimula y moviliza a sus equipos, a docentes, padres y estudiantes para que tengan este mismo foco de preocupación.
- Se mantiene informado sobre los procesos pedagógicos y formativos, en especial, sobre las prácticas docentes en las salas de clases, mediante sistemas de supervisión y acompañamiento que tienen por fin facilitar el trabajo docente.
- Usa esa información para encargar el diseño y aplicación de medidas que mejoren los niveles de aprendizaje integral de los estudiantes.
- Conformar y gestionar equipos que aseguren una visión amplia e integral de los aprendizajes de los estudiantes

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4
Considera el aprendizaje cognitivo o formativo como un criterio para la toma de decisiones	Usualmente, considera el equilibrio entre el aprendizaje cognitivo y formativo como criterio para la toma de decisiones importantes de su área	El equilibrio entre aprendizaje cognitivo y formativo es siempre su criterio prioritario para la toma de decisiones, impulsa el conocimiento de la realidad como parte del aprendizaje integral.	Orienta la gestión propia y la de sus colaboradores para asegurar un aprendizaje marcado por el equilibrio entre lo cognitivo y lo formativo,
Cuenta con información actualizada sobre resultados de aprendizaje	Solicita informes que le permitan conocer el avance de los resultados de aprendizaje	Recopila información sistemática y comparada de procesos y resultados de aprendizaje del centro	Recopila información sistemática y comparada de procesos y resultados, y toma medidas planificadas para mejorar la calidad de los aprendizajes
Muestra acuerdo en que el colegio debe entregar una educación que permita un aprendizaje integral	Usualmente consulta la opinión a otros, con el objeto de asegurar la 'integralidad' del aprendizaje	Realiza reuniones con otros actores de manera de asegurar el carácter integral del aprendizaje desde su gestión	En su gestión conforma y trabaja con equipos que aseguren el carácter integral del aprendizaje
Sabe escuchar sobre temas de actualidad educativa.	Consulta sobre temas de actualidad educativa.	Participa de discusiones académicas, después de informarse de temas educativos.	Se actualiza tanto de manera auto didacta como formal en temas referidos a la educación.

PLANIFICACIÓN DEL MEJORAMIENTO

El directivo impulsa la formulación de planes y programas de trabajo para asegurar el mejoramiento constante de la calidad de la gestión institucional, la formación y los aprendizajes.

- Se preocupa de contar con un proyecto educativo institucional formal que contenga planes efectivos y realistas, con indicadores claros para lograr los objetivos formativos, curriculares, metodológicos y organizacionales, alineados con la misión
- Se encarga que los planes de trabajo sean conocidos y usados como herramientas de gestión, entendiendo la planificación como una inversión de tiempo y recursos.
- Solicita y difunde información acerca del avance en los niveles de logro y dificultades enfrentadas en la aplicación de los planes.
- Estimula la reflexión y búsqueda constante de mejores alternativas para mantener actualizados los planes, en los distintos equipos de trabajo.
- Impulsa la investigación educativa como recurso para potenciar la institución.
- Produce cambios reales y positivos para la institución.

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4
Planifica para resolver problemas específicos de su gestión	Planifica para resolver aspectos críticos que no se encuentran funcionando bien	Planifica de manera sistemática, para lograr los objetivos institucionales desde su ámbito de gestión	Instala herramientas de planificación, seguimiento e investigación que permiten asegurar el logro de los objetivos del colegio
Controla que se ejecuten las acciones planificadas	Solicita y difunde información acerca de la ejecución de las acciones planificadas	Realiza seguimiento de los logros y dificultades de las acciones planificadas	Realiza seguimiento de las acciones ejecutadas y entrega retroalimentación, reorientándolas en función de lo observado dentro y fuera del centro.
Utiliza la planificación para orientar su propio trabajo	Utiliza la planificación para orientar su trabajo y el de sus colaboradores	Utiliza la planificación para orientar su labor y genera instancias para que sus equipos planifiquen la propia	Utiliza la planificación como una herramienta de gestión que integra las acciones de todos los estamentos a su cargo

INNOVACIÓN Y GESTIÓN DEL CAMBIO

El directivo estimula la innovación y el cambio para mejorar los procesos y las prácticas de gestión, formativas y pedagógicas tomando como referente las orientaciones del colegio.

- Despierta grandes sueños y desafíos en los miembros de la comunidad educativa, mantiene el rumbo y genera un ambiente de trabajo en que las personas se sienten animadas a experimentar, innovar, compartir y a recibir nuevas ideas.
- Lidera la elaboración y ejecución de proyectos concretos y desafiantes de cambio, asume los riesgos y genera seguridad en sus equipos para llevarlos adelante.
- Logra visualizar de manera anticipada las dificultades y focos de conflicto que pueden activar los procesos de cambio
- Se encarga de acoger y gestionar las resistencias, buscar los apoyos y respaldar e incentivar a las personas que lideran las mejoras y transformaciones.
- Introduce nuevos conocimientos y prácticas pedagógicas y de gestión que contribuyan a lograr los objetivos del colegio.

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4
Apoya las propuestas de innovación que se le presentan	Apoya, acompaña y complementa las propuestas de innovación que se le presentan	Apoya activamente propuestas de innovación que se le presentan y estimula a compartir nuevas ideas	Apoya y anima a personas a experimentar e innovar, brindando seguridad para ello
Realiza cambios y adecuaciones ante problemas en la gestión	Elabora proyectos concretos de cambio para aquellos ámbitos que no funcionan bien	Asume riesgos en proyectos de cambio sobre factores críticos del funcionamiento institucional	Lidera proyectos desafiantes de cambio en factores críticos de la gestión, asegurando el cumplimiento de los objetivos institucionales
Reconoce problemas en procesos de cambio	Identifica dificultades y focos de conflicto en los procesos de cambio	Identifica y gestiona las resistencias de los involucrados en procesos de cambio	Anticipa dificultades y resistencias ante los procesos de cambio y las gestiona dando respaldo a los involucrados y manteniendo el rumbo del proceso iniciado

DESARROLLO DE EQUIPOS DE TRABAJO

El directivo organiza y coordina equipos de trabajo para estudiar y abordar las temáticas más importantes que enfrenta el colegio

- El directivo conforma equipos en base a su conocimiento de las capacidades disponibles en el personal, identificando a las personas más adecuadas para asumir cada rol. Se encarga del desarrollo y busca sucesiones y relevos
- Se asegura que la conformación de estos equipos permita un abordaje integral de sus materias de trabajo.
- Define objetivos y criterios de cumplimiento para estos equipos, asigna roles, responsabilidades y tiempos para el desarrollo de sus tareas.
- Los equipos cuentan con información, autonomía, confianza para tomar decisiones que les competen y recursos para realizar sus actividades.
- Acompaña y realiza seguimiento del funcionamiento de los equipos, a quienes exige altos estándares de calidad y de resultados y orienta con retroalimentación constante sobre su desempeño
- Se encarga de que exista reconocimiento de los trabajos y logros de los equipos, en función del impacto que alcanzan en los resultados del establecimiento.

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4
Conforma equipos en base a roles y funciones de las personas	Conforma equipos de acuerdo al desempeño histórico de las personas	Articula equipos complementando las capacidades individuales de las personas	Articula equipos en función de conocimientos y necesidades para abordar integralmente la gestión
Asigna tareas a los integrantes de los equipos conformados	Define criterios de cumplimiento para los equipos y tiempos para el desarrollo de las tareas	Entrega información y recursos necesarios para que los equipos desarrollen sus actividades, exigiendo altos estándares de calidad y resultados	Define objetivos, entrega información recursos y autonomía a los equipos, haciendo seguimiento a la calidad de las tareas y dando retroalimentación en este proceso
Distingue entre un buen y un mal trabajo de equipo	Reconoce el trabajo de los equipos y sus logros de acuerdo a resultados esperados	Evalúa el impacto de los logros de los equipos en los resultados del colegio	Distingue el aporte de los equipos en los objetivos del colegio y hace reconocimiento público de sus logros

ARTICULACIÓN Y COMUNICACIÓN

El directivo articula los aportes de diversos actores de la comunidad para beneficio del colegio en su conjunto y logra establecer una comunicación efectiva con ellos

- Su gestión se caracteriza por colocar los objetivos institucionales por sobre los intereses de las áreas que tiene a cargo, articulando sus aportes con los de otras áreas, académicas, formativas y administrativas.
- Asume como propio el éxito de las demás áreas, estimula la cooperación y realización de proyectos conjuntos entre diferentes áreas.
- Se mantiene informado e informa a otros acerca de los objetivos institucionales y hechos relevantes de la actividad de la comunidad educativa.
- Promueve instancias y genera canales de comunicación expeditos con docentes, estudiantes y apoderados, contribuyendo a la generación de cuerpo de la comunidad educativa
- En sus decisiones logran integrar adecuadamente diversos factores e intereses que se pueden ver afectados por ellas.
- Impulsa un adecuado clima de trabajo, por medio de las buenas relaciones y la adecuada comunicación entre las diferentes instancias, lo muestra con el ejemplo, tratando a todas las personas con respeto, cordialidad, empatía y positivismo.
- Promueve proyectos de trabajo en red con otras instituciones.

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4
Entiende el aporte que los objetivos de su unidad realizan al logro de los objetivos del colegio	Entiende el aporte de su unidad en el logro de objetivos institucionales y favorece su cumplimiento en su gestión cotidiana	En su gestión, da prioridad a aquellos objetivos de su unidad que más impactan en el logro de los objetivos institucionales	Desde su rol, trabaja activamente por los objetivos del colegio, aun cuando ello signifique ceder en algunos logros de su unidad
Entiende cómo todas las unidades del colegio aportan al logro de los objetivos institucionales	Reconoce el aporte de las otras unidades para los objetivos institucionales y busca cooperar con ellas	Se vincula con otras áreas para concretar iniciativas conjuntas que permitan potenciar el logro de los objetivos institucionales	Genera activamente instancias y proyectos de cooperación con otras unidades internas y externas al centro educativo con la finalidad de aportar al logro de los objetivos institucionales
Informa a otros actores sobre hechos y aspectos relevantes del funcionamiento del colegio	Recopila y difunde información sobre hechos y aspectos relevantes del funcionamiento del colegio	Genera instancias y canales de comunicación expeditos para interactuar con distintos actores del colegio	Informa y levanta información de otros actores, mediante la instalación de canales de comunicación que alimentan la toma de decisiones

REFLEXIÓN DE LA PRÁCTICA

El directivo genera dinámicas constantes de discernimiento en la práctica, dedicando tiempo y recursos a examinar su gestión directiva y el avance del colegio.

- Reflexiona y evalúa permanentemente su práctica de gestión y la confronta con la opinión de pares y superiores
- Examina su práctica a partir de los métodos propuestos en los Ejercicios Espirituales y los principios de la Pedagogía Ignaciana.
- Modela en otros el discernimiento como forma para tomar decisiones
- Agenda reuniones para indagar, investigar y discutir sobre el funcionamiento del colegio.
- Genera instancias de reflexión con sus equipos acerca de las prácticas y probables causas que explican los resultados de gestión, enseñanza y aprendizaje que se están alcanzando.
- Promueve encuentros y reuniones con profesores para entender mejor los desafíos que enfrenta el colegio y mejorar las prácticas actuales.
- Identifica y recurre a fuentes externas de información para que se logre una mejor comprensión de las prácticas y de los resultados alcanzados.
- Aprende de la experiencia y sistematiza su reflexión, generando alternativas más eficientes y factibles a los problemas que enfrenta el colegio.

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4
Analiza su propia práctica de gestión	Analiza su propia práctica y la de sus colaboradores	Reflexiona y evalúa su práctica y la de su unidad en conjunto con otros significativos (pares y superiores)	Analiza su práctica y la de su unidad a la luz de ejercicios espirituales y practicando el examen diario, modela a otros a hacer lo mismo
Desarrolla reuniones de reflexión frente a situaciones emergentes de la práctica	Realiza reuniones con su equipo para indagar causas que expliquen los resultados que se están alcanzando	Genera instancias de reflexión para indagar, investigar y discutir sobre el funcionamiento el colegio	Instala espacios estables con actores de la comunidad para la reflexión del funcionamiento y resultados de gestión, enseñanza y aprendizaje
Revisa información disponible sobre el funcionamiento de su unidad	Analiza información disponible y recopila nueva información sobre el funcionamiento de su unidad	Analiza y recopila información sobre su unidad y solicita información de otras unidades del colegio que puedan complementar el análisis	Genera información interna y recurre a fuentes externas de información, que permitan una mejor análisis comprensivo de lo observado
Identifica buenas y malas prácticas de su experiencia	Reflexiona acerca de su práctica y aprende de la experiencia, sistematizando aspectos positivos y negativos	Identifica buenas y malas prácticas y genera alternativas más eficientes para los problemas observados	Identifica buenas y malas prácticas de la gestión y desarrolla mejores alternativas para futuro, capturando y difundiendo aprendizaje en el colegio

APERTURA AL ENTORNO

El directivo se mantiene atento a los signos de los tiempos y en una actitud de discernimiento permanente.

- Conoce, revisa y actualiza los referentes estratégicos y pedagógicos del colegio, adecuándolos a los nuevos desafíos que presenta la sociedad.
- Entiende el colegio como un espacio abierto e identifica las posibilidades y limitaciones que el contexto social, económico y cultural genera para el proceso formativo.
- Se mantiene actualizado en cuanto a conocimientos y experiencias relevantes para su función y actúa como puente de renovación y contexto para docentes, alumnos y apoderados.
- Utiliza dicha información para decidir los objetivos de formación y contenidos curriculares prioritarios, los planes de trabajo y las estrategias más adecuadas para el logro de la misión y de las metas establecidas en el Plan de Desarrollo Institucional.
- Considera las tendencias y los modelos educativos que mejor se ajustan a las características sociales y familiares de los alumnos, de acuerdo a los recursos con que cuenta la organización.
- Constata el impacto y los resultados del centro con los resultados de otras instituciones que le permiten darse cuenta de su realidad, tanto de sus fortalezas como de sus debilidades.

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4
Conoce y aplica referentes estratégicos y pedagógicos del colegio	Conoce el contexto social, económico y cultural que rodea al colegio y su relación con los referentes estratégicos y pedagógicos	Conoce el contexto y detecta oportunidades en él, que permiten enriquecer los referentes estratégicos y pedagógicos	Actúa con conocimiento y capacidad crítica de los impactos del contexto en los referentes estratégicos y pedagógicos del colegio, optimizando las oportunidades que entrega el contexto
Tiene conocimientos relevantes para desempeñar su función	Aplica sus conocimientos a los distintos problemas que enfrenta en el establecimiento	Pone a disposición de la comunidad sus conocimientos en materias relevantes para el funcionamiento del colegio	Tiene conocimientos actualizados en materias relevantes para su función y actúa como puente de renovación para otros actores de la comunidad
Conoce modelos actuales relacionados con su ámbito de gestión	Aplica los modelos imperantes y nuevas tendencias a la realidad del colegio	Adapta modelos imperantes según las características de los alumnos y los recursos del colegio	Conoce, adapta y genera modelo propios de manera que respondan a las características del colegio.

BÚSQUEDA DEL MAGIS Y FOCO EN LOS RESULTADOS

El directivo gestiona inspirado en el Magis ignaciano y motiva a otros para que hagan lo mismo.

- Busca la excelencia y voluntad de Dios en todas las acciones que emprende y para lograrla motiva y exige a sus equipos la consecución de altos estándares de calidad
- Conoce los factores de los cuales depende el éxito institucional y en función de ellos ordena la gestión y planifica el mejoramiento institucional.
- Aprovecha al máximo los recursos disponibles procurando que todos los actores de la comunidad educativa alcancen los niveles más altos de excelencia formativa y pedagógica.
- Define estándares exigentes y se encarga de que existan instrumentos e instancias de evaluación y control para hacer seguimiento de los resultados obtenidos y las tareas encomendadas.
- Dispone de mediciones periódicas, internas y/o externas, para verificar los niveles de aprendizaje y el cumplimiento de los objetivos institucionales.
- Agenda reuniones y consejos para el análisis de las causas y los factores que explican los resultados obtenidos. Utiliza la información producida en esas instancias para ajustar los planes y generar nuevos programas y/o acciones de mejoramiento.

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4
Busca mejorar en las acciones que emprende	Se pone metas de logro exigentes para su propia gestión	Fomenta y motiva a los equipos para que alcancen altos estándares de calidad	Busca la excelencia y eficiencia de las propias acciones y define estándares exigentes a equipos para que hagan lo mismo
Identifica factores prioritarios del funcionamiento del colegio	Considera los factores prioritarios del funcionamiento del colegio en las acciones que emprende	Analiza factores críticos de éxito del colegio adecuando su gestión en función de ellos	Analiza personal y colectivamente los factores críticos para el éxito del colegio y orienta la gestión para asegurar su logro
Cuenta con información sobre resultados del colegio	Analiza la información disponible de resultados identificando factores que es necesario mejorar	Realiza monitoreo a los resultados para identificar cuando no se cumple con lo proyectado y tomar las medidas adecuadas	Aplica periódicamente mediciones, evaluaciones y sistemas de control que permiten verificar el cumplimiento de objetivos y reorientar acciones