



PONTIFICIA UNIVERIDAD CATÓLICA DE CHILE

Facultad de Educación

Magíster en Educación mención Dirección y Liderazgo Educacional

**Confección y validación de un instrumento que permita autoevaluar
la gestión escolar en instituciones con sello católico en Chile, en base
a los estándares de la Universidad de Loyola, Chicago**

por

Paz Eugenia Román Bazán

Profesor Guía: Guillermo Marini

Noviembre, 2016

Santiago, Chile

Agradecimientos

Agradezco a todos quienes de una u otra manera me acompañaron en este proceso.

A mis padres por entregarme las herramientas, la fortaleza y constancia para desarrollarme y alcanzar mis metas.

Quiero agradecer a mis profesores de magíster, especialmente a mi profesor guía, Guillermo Marini, al profesor Julio y a la profesora Patricia por toda la orientación, su acompañamiento y comprensión. Gracias por su apoyo pues ha sido fundamental para “llegar a puerto”.

También agradezco a todos en la Vicaría para la Educación que colaboraron con el desarrollo del proyecto. Gracias por su tiempo, disposición y retroalimentación.

Índice de Contenidos

RESUMEN	4
ABSTRACT	5
1 INTRODUCCIÓN	6
2 OBJETIVOS	9
2.1 Objetivo General	9
2.2 Objetivos Especificos	9
3 MARCO TEÓRICO	10
3.1 Antecedentes Educación Católica en Chile	10
3.1.1 Historia	10
3.1.2 Actualidad	11
3.1.3 Caracterización de las Escuelas Católicas	13
3.2 Universidad de Loyola y Estándares para las Escuelas Católicas	15
3.3 Escuelas Católicas, Liderazgo y Gestión	17
3.4 Hacia un Modelo de Escuela Católica en Chile	19
4 METODOLOGÍA	26
4.1 Proceso de Elaboración del Instrumento	30
4.2 Etapa Inicial	30
4.2.1 Traducción y Adaptación de los Estándares de Loyola	30

4.2.2 Confección del Instrumento	31
4.3 Etapa Intermedia	32
4.3.1 Validación de los Expertos	32
4.3.1.1 Caracterización de los Expertos	33
4.3.2 Aplicación de la Muestra Piloto	36
4.3.2.1 Caracterización de los Colegios	37
4.4 Etapa Final	39
4.4.1 Desarrollo versión final del Instrumento	39
5 RESULTADOS	40
5.1 Traducción Estándares de Loyola y Confección del Instrumento.....	40
5.2 Juicio de Expertos	43
5.3 Aplicación Piloto	45
5.4 Criterio de Ajuste de los Ítemes	49
6 DISCUSIÓN	50
7 CONCLUSIONES Y PROYECCIONES	58
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	61
ANEXOS	66

Resumen

El presente estudio presenta la traducción, confección y validación de un instrumento que permita autoevaluar la gestión escolar en escuelas católicas bajo el contexto chileno.

Para ello se tradujeron al español los Estándares Nacionales para Escuelas Católicas Primarias y Secundarias Efectivas de la Universidad de Loyola, Chicago (EEUU). Luego, el instrumento se sometió a consulta y validación de 8 expertos del ámbito de la educación, en especial de la gestión escolar y la educación católica. Posteriormente, se aplicó a una muestra piloto de 10 personas (directivos y docentes) correspondientes a 5 escuelas católicas.

Después del pilotaje, se realizó una revisión de las preguntas por separado, tomando en consideración la retroalimentación de los expertos y los comentarios de los docentes y directivos. De esta manera, el cuestionario desarrollado pretende ser un instrumento fiable para el autodiagnóstico de las escuelas católicas en Chile, en cuanto a la gestión escolar bajo tres marcos referenciales: La Universidad de Loyola, la Agencia de Calidad y la Vicaría para la Educación.

El cuestionario quedó conformado por 57 preguntas que abordan 4 dimensiones: Misión e Identidad Católica, Administración y Liderazgo, Excelencia Académica y Viabilidad Operacional.

Conceptos Claves:

Educación católica, gestión escolar, cuestionario.

Abstract

The following study presents the translation, creation, and validation of an instrument that allow to self-assess the management at catholic schools in the Chilean context.

First of all, the National Standards and Benchmarks for Effective Catholic Elementary and Secondary Schools from Loyola University Chicago (US) were translated into Spanish. Secondly, the instrument was submitted to the consultation and validation of 8 experts in field of the education, particularly, on school management and catholic education. Thirdly, the instrument was piloted in 5 catholic schools where 10 people (school leaders and teachers) answered it.

After the piloting, a review of each question was conducted, taking into consideration the experts' feedback and the school leaders and teachers' comments. Thus, the developed questionnaire is intended to be a reliable tool for the self-testing of catholic schools in Chile regarding school management under three referential frameworks: the University of Loyola, the Agency for Quality, and the Vicariate for Education.

The questionnaire was finally comprised of 57 questions that deal with 4 dimensions: Mission and Catholic Identity, Governance and Leadership, Academic Excellence, and Operation Vitality.

Keywords:

Catholic education, school management, questionnaire.

1 Introducción

El presente proyecto de magister consiste en el diseño, construcción y validación de un instrumento para la autoevaluación de instituciones católicas en el contexto chileno, en términos de gestión escolar.

A propósito de la relevancia que han alcanzando, tanto a nivel nacional como internacional, los temas relacionados con la calidad de la educación, la gestión y liderazgo escolar, administración de la educación, autoevaluación y mejora escolar; resulta interesante abordar la construcción de instrumentos que permitan recoger información sobre las instituciones escolares chilenas.

De hecho el Ministerio de Educación, a través de la Agencia de Calidad, ha presentado en el documento Estándares Indicativos de Desempeño para los establecimientos Educativos y sus Sostenedores (2014) las dimensiones¹ que la escuela debe abordar al momento de revisar su desempeño y proponer mejoras.

De acuerdo al documento *Fundamentos Estándares Indicativos de Desempeño para los establecimientos Educativos y sus Sostenedores* elaborado por el MINEDUC (2013, pp.165-166), “las dimensiones de gestión escolar en las que se organizan los estándares indicativos de desempeño se definieron tomando como principal referente las iniciativas desarrolladas previamente por el Ministerio de Educación para apoyar, orientar y evaluar la gestión de los establecimientos educativos.” En este sentido, se tomaron en consideración los modelos propuestos por el Sistema de Aseguramiento de Calidad de la Educación (SACGE) y el Marco para la Buena Dirección (MBD).

¹ Las dimensiones propuestas en el documento son: Liderazgo, Gestión Pedagógica, Formación y Convivencia, Gestión de Recursos.

Por otra parte, según McBeath (2012) para llevar a cabo un proceso de autoevaluación de las escuelas, es fundamental que participen los mismos agentes de la escuela y que el acompañamiento externo pase a ser un apoyo para el equipo, dado que son quienes conocen directamente cómo funcionan los procesos internos de la escuela y cuáles son sus necesidades.

En especial el liderazgo del director es fundamental para llevar a cabo un proceso de autoevaluación de la escuela, pues debería ser quien convoque a los estamentos de la institución a revisar cómo lo están haciendo. De hecho, el director es a quien “le corresponde comprometer a la comunidad educativa con el Proyecto Educativo Institucional y las prioridades del establecimiento, conducir efectivamente el funcionamiento del mismo y dar cuenta al sostenedor de los resultados obtenidos.” (Marco para la Buena Dirección, Mineduc 2005)

Es así como en Chile se están llevando a cabo procesos de autoevaluación de las instituciones escolares. Actualmente, el Sistema de Aseguramiento de la Calidad por medio de la Agencia de Calidad y los indicadores de desempeño², permite a las escuelas chilenas revisar cómo lo están haciendo, en base a cuatro dimensiones: Liderazgo, gestión pedagógica, formación y convivencia, y gestión de recursos. Sin embargo, este sistema no contempló la revisión de las características de las escuelas con identidad católica en particular.

La misión e identidad católica, el sello de los valores y la participación de la comunidad, así como las características profesionales y personales que se esperan para el director, el equipo directivo, los docentes y paradocentes no son considerados directamente en los estándares indicativos de desempeño para estas escuelas. “Por el contrario, si el modelo de la escuela católica aborda el mínimo legal y avanza hacia espacio de mayor desarrollo, lo

² Estándares Indicativos de Desempeño para los establecimientos educacionales y sus sostenedores, 2014. Agencia de Calidad. Mineduc

que la legislación permite, podrá entender estos mínimos bajo un sustrato mayor conforme a lo que es una escuela católica” (Imbarack (ed.), 2015, p.211).

Es por esto que la Vicaría para la Educación (VED) ha presentado el Modelo de la Escuela Católica, donde todos estos focos son abordados como sellos característicos de las escuelas con inclinación católica.

La Vicaría para la Educación ha tomado en consideración los estándares de la Universidad de Loyola, Chicago, para desarrollar el modelo de la escuela católica, así como también las indicaciones del sistema de aseguramiento de la calidad. De esta manera, desde el 2013 ha implementado el “Diplomado en gestión escolar según el modelo de la escuela católica”, acompañando a las escuelas que lo requieran en su proceso de autoevaluación.

En este contexto, como una forma de brindar un aporte a la revisión de la gestión de las escuelas católicas chilenas, se desarrolló un instrumento que permita recoger información sobre la gestión escolar con sello católico en base a los estándares del Centro para la Efectividad de las Escuelas Católicas de la Facultad de Educación de la Universidad de Loyola, Chicago (ver anexo N°1).

En definitiva, en este informe se encontrará primero, el marco teórico en el cual está fundada esta investigación. Luego, la metodología, donde se describe cómo se construyó y validó el cuestionario de autoevaluación. Y finalmente, se encontrarán los resultados del proceso de validación que dieron paso a la versión final del cuestionario, sus conclusiones y proyecciones.

2 Objetivos

2.1 Objetivo General

- Proporcionar un instrumento que permita autoevaluarse a las escuelas con identidad católica en sus procesos de revisión de la gestión escolar.

2.2 Objetivos Específicos

- Traducir al español y adaptar al contexto escolar chileno los National Standards and Benchmarks for Effective Catholic Elementary and Secondary School, Loyola University, Chicago.
- Confeccionar un cuestionario que permita recoger información a las escuelas católicas de Chile para autoevaluarse.
- Validar el cuestionario a través de juicio de expertos y de la aplicación en una muestra piloto.

Por tanto, el proyecto busca aportar a los procesos de evaluación de la gestión escolar a partir del Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación (MINEDUC) y del Modelo de la Escuela Católica desarrollado por la Vicaría para la Educación.

El foco del estudio está en construir un cuestionario que las escuelas chilenas con sello católico podrán aplicar a los miembros de la comunidad (equipo directivo y docentes) con el propósito de identificar, caracterizar y comprender la gestión de las instituciones escolares que cuentan con identidad católica y de esta manera, desarrollar un proceso de mejora continua.

3 Marco teórico

3.1 Antecedentes Educación Católica en Chile

3.1.1 Historia

Las escuelas con identidad católica en Chile tienen sus orígenes en las escuelas de la Colonia³, pues eran administradas por órdenes religiosas de mercedarios, dominicos, franciscanos, jesuitas y agustinos. De hecho, los sacerdotes eran las personas más cultas de la época y es por esta razón que la enseñanza tuvo una profunda base religiosa. La educación primaria era impartida a los hijos de españoles en Chile donde se les enseñaba a leer, escribir, aritmética y catecismo. La educación secundaria se enfocaba principalmente en la formación de seminaristas letrados.

La necesidad de convertir a los indígenas a la fe católica llevó a la creación de escuelas en los pueblos donde se enseñaba lectoescritura en castellano. Así se logró formar fácilmente mano de obra semiespecializada y enfocada al trabajo. Las niñas como futuras madres de familia eran instruidas en la vida cristiana, artes domésticas, catecismo, costura y bordado.

Entre los siglos XVII y XVIII, comenzaron a funcionar en Chile las primeras instituciones de educación superior: La *Universidad de Santo Tomás de Aquino* (1622) a cargo de los dominicos, cuya base eran las cátedras de Teología y Arte. Al año siguiente, los jesuitas fundan el *Convictorio San Francisco Javier*, un internado para jóvenes aristocráticos que en 1639 comenzó a impartir estudios superiores concentrados en la formación de sacerdotes y misioneros para continuar con la evangelización de los indígenas.

³ Fuente: Órdenes Religiosas en Chile Colonial. <http://www.memoriachilena.cl/602/w3-article-715.html>

En 1738, el Rey Felipe IV dispone la creación de la Real Universidad de San Felipe (fundada en Santiago en 1747) e iniciando sus actividades docentes en 1758 con las cátedras de Teología, Filosofía, Derecho, Medicina y Matemáticas como respuesta al anhelo de los intelectuales de la época que no se sentían satisfechos solamente con los estudios religiosos en el país. La Universidad de San Felipe es la antecesora inmediata de la Universidad de Chile (1843).

El 20 de febrero de 1811, don Manuel de Salas, Director de la Academia de San Luis, propone al gobierno la reunión en un sólo plantel de todas las instituciones educacionales de la época, las cuales eran el Seminario Conciliar, el Colegio de Naturales de Chillán, la Academia de San Luis, la Real Universidad de San Felipe y el Convictorio Carolino, materializándose finalmente en 1813, la fundación del Instituto Nacional.

3.1.2 Actualidad

En la actualidad, al hablar de educación católica es importante identificar los establecimientos educacionales asociados a esta forma de educación. En este sentido el canon 803 N° 1 del Código de Derecho Canónico determina las condiciones que deben cumplir los establecimientos para ser considerados “escuelas católicas”. A saber, son todas aquellas que “dirige la autoridad eclesiástica competente o una persona jurídica eclesiástica pública, o que la autoridad eclesiástica reconoce como tal, mediante “documento escrito” (Consudec, 1990).

Históricamente solo se consideraban a los “colegios de iglesia” como responsables de impartir la educación católica en Chile. Sin embargo, esta asociación se ha ido ampliando de acuerdo a la dependencia del establecimiento y sus características. De esta manera, en la actualidad las escuelas que se consideran que están brindando educación católica son los “colegios de iglesia” y los “colegios católicos” (Passalacqua, 2008).

Cuando hablamos de “colegio de iglesia” nos referimos a todos aquellos establecimientos educacionales cuyo director ha sido nombrado por el obispo o vicaría correspondiente. También pueden recibir esta nominación, los establecimientos que dependen directamente de una congregación religiosa.

Por otra parte, cuando hablamos de “colegio católico” nos referimos a todos aquellos colegios que han sido reconocidos formalmente por el obispo o autoridad correspondiente. Aunque se encuentren bajo la dependencia de personas naturales o bien entidades jurídicas públicas o privadas (Passalacqua, 2008).

Los primeros colegios católicos, fueron únicamente los colegios con la primera denominación: “colegios de iglesia” y nacieron a partir de los seminarios destinados a la formación de sacerdotes que luego derivaron en la formación de varones que no continuarían el camino del sacerdocio. Algunos de estos establecimientos se mantienen funcionando en la actualidad.⁴

Recién desde 1950 se amplía la dependencia de los colegios católicos y en especial a partir del Vaticano II, las autoridades eclesásticas se vieron en la obligación de reconocer como “colegios católicos” a todos aquellos establecimientos fundados por laicos católicos y que estuviesen comprometidos con su fe.

Solo hace 20 años se registran y evidencian de manera sistemática algunas estadísticas relacionadas a los colegios católicos en Chile. En este sentido, el trabajo de Passalacqua (1999, 2003, 2006, 2008) nos ha permitido conocer información sobre cantidad de colegios considerados católicos, población que atienden, dependencia, financiamiento y resultados académicos de acuerdo a mediciones nacionales.

⁴ Entre ellos se pueden mencionar al Seminario Pontificio Menor (1584), Colegio San Ignacio (1654) y el Colegio San Buenaventura (1786).

3.1.3 Caracterización de las Escuelas Católicas

De acuerdo a los datos que aporta Passalacqua (2008), en el año 1998 en Chile habían 768 colegios católicos que atendían a 502.058 alumnos. De este total, 135 colegios eran particulares pagados, 248 con financiamiento compartido y 384 subvencionados. En el año 2002 se contaban con 818 colegios que atendían más de 533.000 alumnos. 137 eran particulares pagados, 308 con financiamiento compartido y 373 subvencionados.

En términos de dependencia, según los datos de 1998, 62 colegios contaban con dependencia particular; 261 pertenecían a corporaciones o fundaciones; 52 pertenecían al obispado o vicaría y 393 eran religiosos. Mientras que los datos del año 2002 señalan que 89 establecimientos tenían dependencia de particulares, 290 dependían de corporaciones o fundaciones; 56 pertenecían al obispado o vicaría; y 383 eran religiosos.

En relación al desempeño académico, estos en general son resultado del proyecto educativo de los colegios católicos, los cuales abordan no solamente la instrucción de los alumnos sino que también la formación en valores de la persona. En este sentido “hablar solo de rendimiento académico de los colegios católicos parece querer centrarse en algo que no es medular a su esencia misma, sino que debería ser un subproducto de la actitud y énfasis de los educadores y educandos” (Passalacqua, 2008, p.69)

De acuerdo a la encuesta de percepción sobre la Educación Católica, Adimark 2006, la población chilena tiene una baja percepción sobre la capacidad de los colegios católicos en gestionar eficientemente. Solo 26,8% piensa que la administración católica de congregación o iglesia realiza una buena gestión, mientras que un 51,7% considera como buena, la administración de colegios particulares.

Por el contrario, esta misma encuesta arrojó como resultado una mayor percepción en la formación valórica de los colegios católicos con un 52,5% versus un 29,9% de los colegios laicos.

Por otra parte, a partir el encuentro de rectores realizado en noviembre de 2012, la Vicaría para la Educación identificó las características irrenunciables que deben tener los colegios católicos⁵:

- ✓ Excelencia (pedagógica, académica, etc.).
- ✓ Centralidad en Jesucristo.
- ✓ Identidad Eclesial
- ✓ Sentido Comunitario.
- ✓ Currículum Evangelizador.
- ✓ Compromiso con la construcción de una sociedad más justa.
- ✓ Formación espiritual.

A partir de este encuentro, se plantearon una serie de necesidades de apoyo a las escuelas:

- Acompañar y capacitar a encargados de pastoral en Modelo de Escuela Católica.
- Convocatoria, acompañamiento y capacitación de agentes pastorales.
- Acompañamiento y capacitación de la VED a profesores de Religión.
- Gestión de comunidades de aprendizaje para profesores de Religión.
- Monitoreo y medición de la calidad del proceso de formación en la fe de estudiantes.
- Capacitación a docentes y asistentes de la educación en Modelo de Escuela Católica.
- Certificación de Profesores de Religión.

⁵ Vicaría para La Educación (2014). Hacia un modelo de Escuela Católica [Diapositiva]. Santiago de Chile

A partir de estos antecedentes, la Vicaría para la Educación declara que la forma más eficaz y eficiente de aproximarse a la calidad, en cualquier escuela o colegio, es a través de un “*modelo*”.

3.2 Universidad de Loyola y Estándares para las Escuelas Católicas

La Facultad de Educación de la Universidad de Loyola Chicago, a través del Centro para la Efectividad de las escuelas católicas ha contribuido desde el 2003 a las mejoras en la educación escolar católica tanto dentro de Estados Unidos como en el extranjero (Canadá, Australia, Filipinas, Nigeria e Indonesia). Su objetivo es aportar a la investigación, desarrollo profesional y asesoría para las escuelas católicas.

Específicamente el Centro pretende empoderar y mejorar las capacidades de los miembros de las escuelas católicas; incentivar a las escuelas católicas en la innovación mediante la interrelación de la teoría y la práctica en el contexto de la identidad y misión de la escuela católica; y liderar los esfuerzos para articular y promover la efectividad en la escuela católica.

Dentro de las contribuciones más importantes del Centro para la Efectividad de las Escuelas Católicas se encuentra el realizado el 2012, con el lanzamiento de los estándares nacionales e indicadores para las escuelas católicas efectivas de primaria y secundaria.

El documento Estándares Nacionales para Escuelas Católicas Primarias y Secundarias Efectivas⁶ proporciona 13 estándares agrupados en cuatro dimensiones: ***Identidad Católica (1), Administración y Liderazgo (2), Excelencia Académica (3) y Viabilidad Operacional (4)***.

⁶ National Standards and Benchmarks for Effective Catholic Elementary and Secondary School, 2012.
<http://luc.edu/gcce/natlstandards/>

A partir de estos lineamientos, las escuelas católicas y diócesis de Estados Unidos han comenzado a implementar diversas medidas con el objetivo que les permitan convertirse en establecimientos educacionales que respondan a las características de las escuelas católicas del siglo XXI: una misión bien conducida junto con la implementación de programas de formación efectivos y bien administrados.⁷

De acuerdo a estos estándares, las características que definen a las escuelas católicas corresponden a instituciones que: están centradas en la persona de Jesucristo; contribuyen a la misión evangelizadora de la iglesia; se distinguen por la excelencia; están comprometidas en la educación del niño de manera integral; están impregnadas en la visión de mundo con identidad católica; están sustentadas en el evangelio, conformadas por la comunión y comunidad; son accesibles a todos los estudiantes; y están fundadas bajo la expresa autoridad del obispo.

En la propuesta realizada por los expertos de la Universidad de Loyola, el equipo directivo (Leadership team) figura mencionado como parte fundamental para ejercer el liderazgo en escuelas católicas. De hecho, la escuela católica otorga responsabilidad del sello a los directores y equipos directivos.

Efectivamente, el liderazgo del director es relevante para llevar a cabo los procesos pues “le corresponde comprometer a la comunidad educativa con el Proyecto Educativo Institucional y las prioridades del establecimiento, conducir efectivamente el funcionamiento del mismo y dar cuenta al sostenedor de los resultados obtenidos.” (Mineduc, Marco para la buena Dirección, 2015)

Por otra parte, de acuerdo a lo que señala la Vicaría para la Educación, “Las escuelas católicas prestan especial atención a la vocación de los docentes, pues un educador católico es un modelo a seguir para los estudiantes y da testimonio con su vida de su compromiso

⁷ Fuente: <http://luc.edu/gcce/>

con la misión. Así también, las escuelas católicas deben velar por contar con liderazgos y una gestión acorde a los criterios evangélicos, como testimonio para docentes y estudiantes.”

Así también “Ante todo, una escuela católica debe caracterizarse por la excelencia, es decir, por un trabajo educativo que logra aumentar sostenidamente el aprendizaje de los estudiantes, en todos los aspectos que éste implica: adquisición de contenidos, desarrollo de habilidades y valores, afectividad y sociabilidad, y crecimiento en la vida de fe. La excelencia educativa busca que el joven dé lo mejor de sí, desarrollándose incluso más allá de lo que podría esperarse de acuerdo a su realidad sociocultural.” (Vicaría para la Educación, 2014, p.10)

Para la Vicaría para la Educación una escuela católica efectiva es “Aquella que se caracteriza por un trabajo educativo que logra aumentar el aprendizaje de sus estudiantes en todos los aspectos que éste implica –conocimientos, habilidades, valores y formación católica– superando incluso los pronósticos asociados al contexto socio cultural de sus estudiantes.”

3.3 Escuelas Católicas, Liderazgo y Gestión

De acuerdo a lo que señala Lyndon (2000) en la revisión de Catholic School Leadership: An Invitation to Lead, las personas llamadas a **liderar en una escuela católica** son aquellas que se encuentran comprometidos tanto en el aprendizaje intelectual como moral, valoran todas las formas de liderazgo y están guiados por la responsabilidad social basada en el evangelio. Es decir, para ser un líder en una escuela católica se necesita no solo conocimiento, logros y habilidades, sino que también sabiduría para liderar a través de la fe en Jesucristo.

Bryk, A., Lee, B., Holland, P. (1993) indican que la literatura sobre escuelas efectivas ha enfatizado la importancia del liderazgo en el rol del director como un elemento clave que

caracteriza a las escuelas efectivas. Además señalan que aunque la mayoría del trabajo de los directores es similar tanto en las escuelas públicas como católicas, pues en ambas escuelas los directores valoran la excelencia académica y el logro de los estudiantes. La diferencia se observa en la naturaleza del liderazgo, la cual presenta una dimensión espiritual en las escuelas católicas.

Por su parte, Martinic, Anaya y Torrendell (2008) comentan las características de los directores en escuelas chilenas, señalando que, de acuerdo a los estudios de casos analizados, por una parte están los directores religiosos que “ejercen un liderazgo vertical, personal y fuertemente afectivo”. Por otra parte, están los directores laicos que también presentan un liderazgo vertical, sin embargo su desempeño está basado en su trabajo profesional cuyo foco apunta a los procesos y a los resultados, en lugar de lo afectivo y carismático.

Además, a partir de su estudio, los autores concluyen que dentro de los principales factores de efectividad se encuentra el liderazgo directivo, junto con la calidad y consistencia de los profesores, las relaciones afectivas, involucramiento de la familia, entre otros.

Ahora bien, independientemente del tipo de escuela (laica o católica), para fomentar el logro escolar, la equidad y la justicia, los líderes exitosos establecen una serie de condiciones tales como promover un sentido de comunidad, ayudar a las familias a desarrollar culturas educativas fuertes y servicios de apoyo, cautelar prácticas justas y no discriminatorias, mantener un foco claro en mejorar la enseñanza (Leithwood, 2009).

En *School Leadership that Work* (2005), Marzano hace mención de algunos teóricos cuyas investigaciones han aportado al estudio del liderazgo en la educación escolar. Por ejemplo, Warren Bennis (2003) señala que para ser un líder no basta con tener habilidades personales y carisma, e identifica 4 características que el líder debe tener para ejercer un liderazgo efectivo. En primer lugar, los líderes deben tener la capacidad de comprometer a

los otros en una visión compartida. Segundo, los líderes deben tener una posición clara que debe ser distintiva para los miembros de la escuela. Esta opinión debe tener sentido de propósito, consciencia de sí mismo y confianza. Tercero, los líderes deben actuar desde un código moral sólido y deben creer en un fin superior que alimenta sus esfuerzos. Por último, los líderes deben tener la habilidad para adaptarse a la implacable presión del cambio.

En definitiva, el ejercicio del liderazgo en las escuelas es un proceso complejo que comprende mucho más que dominar una serie de habilidades o adoptar una conducta apropiada para una situación específica. El liderazgo no solo es instrumental o una actividad conductual sino que implica una actividad simbólica y cultural (Hoy y Miskel, 2008). Esto se hace especialmente complejo en las escuelas católicas, dado que además el rol del director y su equipo directivo deben cumplir con la impronta y valores católicos, sello fundamental para que la “cultura de la escuela.”

Por último, con respecto a la **gestión de las escuelas**, es importante que los mismos agentes de la escuela participen en el proceso de autoevaluación. Es recomendable que haya un acompañamiento externo, pero que este se caracterice por ser un apoyo para el equipo, dado que los propios miembros de la comunidad son quienes conocen directamente cómo funcionan los procesos internos de la escuela y cuáles son sus necesidades. (McBeath, 2012). En este sentido, el director y su equipo directivo son los llamados a encabezar este proceso y revisar junto los integrantes de la escuela cómo lo están haciendo y cómo mejorar.

3.4 Hacia un Modelo de Escuela Católica en Chile

De acuerdo con Scherz e Infante (en Imbarack (ed.), 2015) la escuela católica cuenta con un ethos, una cultura que debe poder “respirarse”. En otras palabras, señalan que las formas tradicionales de entender la gestión pedagógica tradicional difieren de la cosmovisión católica que “se funda en la experiencia con el Dios jesucristo, pues de allí surge una vida

plena, que a su vez, desde el plano pedagógico, implica el total desarrollo de nuestra humanidad y abarca a la persona entera, con todas sus dimensiones: física, afectiva, intelectual, social, religiosa” (p.200). De hecho sostienen que “sin un nivel de pertenencia no es posible el aprendizaje y la formación para toda la vida, y por ello este elemento se levanta como pilar central en una propuesta que forma personas, que debe afianzar en ellas elementos afectivos, cognitivos, sociales, espirituales y simbólicos que vinculen su proceso de aprendizaje a un espacio donde fueron acogidos, reconocidos y se sintieron parte” (p.201).

En este sentido “el Proyecto Educativo de los Colegios Católicos busca formar a la persona en forma integral, incluso en su dimensión religiosa, por el anuncio explícito y la búsqueda de adhesión a la persona de Jesús y su mensaje evangélico, involucrando a todos los miembros de la comunidad educativa” (Passalacqua, 2008, p.69).

Así es como desde el 2012 hasta la fecha, la Vicaría para la Educación ha estado desarrollando y perfeccionando un modelo de gestión de la escuela católica. El desafío de la Escuela Católica y de la Vicaría para la Educación es la calidad tanto en sus procesos educativos como en cumplir la promesa ofrecida en el Proyecto Educativo de cada escuela, respecto a su identidad católica, al carisma y valores propios.

Así también, la Vicaría para la Educación ha puesto atención en la calidad académica. Según la encuesta de percepción sobre la Educación Católica, Adimark 2006, la calidad académica (60,7%) es el aspecto más importante para los padres al momento de elegir un colegio, seguido del equipamiento (53,9%) y la formación ética y hábitos (51,4%).

Por todos estos antecedentes, la Vicaría para la Educación ha trabajado en “dar con un modelo que se haga cargo de considerar los desafíos de gestión que están implicados en el logro de los objetivos formativos relativos a su identidad católica. Al tensionar un colegio buscando mejorar su gestión, si no se incluye en esa tensión un área tan importante como

la gestión de los procesos relativos a su identidad católica, hay un riesgo de generar un desarrollo desintegrado.”⁸

Si bien la Vicaría para la Educación, en el desarrollo de un modelo para las escuelas católicas, valora los modelos de gestión de calidad más difundidos (Deming, Malcolm Baldrige, Modelo Europeo de calidad) y los modelos de gestión aplicados a la educación en Chile (Fundación Chile, SACGE, Agencia de calidad, etc), también ha tomado como referencia la propuesta que proporciona el Centro para la efectividad de las Escuelas Católicas de la Universidad de Loyola, Chicago.⁹

En definitiva, para proponer un modelo, la Vicaría para la Educación ha tomado en consideración los Documentos del Magisterio sobre Escuela Católica, los Estándares Nacionales e Indicadores de Calidad para Escuelas Católicas Efectivas, EEUU, (Enero 2012) y el Encuentro de Rectores de Noviembre de 2012.

En este contexto, la Vicaría para la educación, en la búsqueda para establecer un modelo de escuela católica ha proporcionado seis características que deben estar presentes en los establecimientos educacionales chilenos dependientes del arzobispado, de congregación o bien se identifican con el sello católico:

1. Intenciona experiencias de encuentro con Jesucristo.
2. Sostenidos por el testimonio, participa en la Misión Evangelizadora de la Iglesia.
3. Distinguida por la Excelencia.
4. Comprometidos con una Educación integral desde una cosmovisión católica.
5. Que construye Comunión y Comunidad.
6. Comprometida con la solidaridad y la transformación del mundo.¹⁰

⁸ Documento de trabajo diplomado en gestión escolar según el modelo de la escuela católica (Vicaría para la Educación)

⁹ Hacia un Modelo de Escuela Católica (2014,2016). Vicaría para la Educación

¹⁰ Fuente: Hacia un modelo de la escuela católica, Vicaría de la Educación. (2014, 2016)

Bajo el alero de la Vicaría para la Educación del Arzobispado de Santiago, la Fundación SEPEC¹¹ tiene a su cargo el *Diplomado en Gestión Escolar según el Modelo de la Escuela Católica* y está dirigido a equipos directivos de colegios interesados en incorporar y/o fortalecer la impronta católica en el trabajo de la escuela. El principal objetivo del diplomado es proporcionar herramientas de gestión que ayuden a elevar la calidad de la educación con sello católico a través de la aplicación de procesos de autoevaluación y mejora continua.

Tal como su programa lo declara, el diplomado permite desarrollar habilidades de liderazgo, a través de: características fundamentales que identifican el sello de la escuela, objetivos de resultados y de procesos, indicadores asociados a los objetivos (y que permiten medir su nivel de logro e instrumentos de medición).

De acuerdo a lo que declara la Vicaría para la Educación (2014, p. 6), “el modelo de la escuela católica permite a las mismas escuelas evaluarse, conocer sus fortalezas y debilidades y, a partir del análisis de las mismas, elaborar planes de mejora tendientes a impactar los resultados que se propongan como escuela, y así garantiza una educación de calidad con el sello e identidad católica.”

La primera versión del diplomado se realizó el año 2013 y desde el 2014, el Diplomado en Gestión Escolar forma parte de los 15 programas seleccionados por el CPEIP y el MINEDUC para integrar el Plan de Formación de Directores de Excelencia que busca formar profesionales directivos destacados para transformarse en los futuros Directores de excelencia de Chile.¹²

¹¹ La Fundación para el Servicio de Perfeccionamiento de la Educación Católica (SEPEC) creada en 1992 por el Arzobispado de Santiago, es una organización sin fines de lucro y se encuentra acreditada como OTEC y ATE. Tiene como objetivo brindar capacitación y asesorías a instituciones escolares en el ámbito de la educación.

¹² Las instituciones ejecutoras del Plan de formación de Directores 2015 son: Universidad Tecnológica de Chile Arica INACAP, Universidad Tecnológica de Chile - Copiapó INACAP, Pontificia Universidad Católica de Chile, Universidad Católica de Temuco, Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Universidad de Chile, Universidad de Concepción, Universidad Mayor, Universidad de Playa Ancha, Fundación SEPEC, Universidad de La Frontera, Programa Interdisciplinario de Investigaciones en Educación (PIIE), Universidad Nacional

Según los encargados de implementar el diplomado, este cuenta con sesiones de trabajo donde los equipos directivos de cada escuela realizan una revisión y autoevaluación de sus procesos y gestión de acuerdo a los lineamientos entregados. De hecho, constituye un acompañamiento más bien en terreno y “personalizado” de acuerdo con las características y necesidades de cada escuela.

El diplomado tiene una duración de 100 horas cronológicas que se dividen en presencial (40hr) y a distancia (60hr) las cuales están dividida en 4 etapas: autodiagnóstico, validación externa y retroalimentación, diseño plan de mejora, e implementación. Las sesiones presenciales se llevan a cabo en formato taller durante seis jornadas de 4 horas cada una, en las cuales los equipos directivos trabajan y discuten sobre los contenidos principales del curso. Estas jornadas se intercalan con el trabajo a distancia y en terreno gracias al acompañamiento del equipo Escuela Católica de la Vicaría para la educación (tutores) y apoyo de la plataforma electrónica del programa.

La Vicaría para la Educación y Fundación SEPEC en el documento Hacia un modelo de Escuela Católica (2014) propusieron para el diplomado el Modelo de Gestión Escolar Integral en el Marco de la Escuela Católica, el cual permite “iluminar la identidad” de la Escuela Católica. Posteriormente, en el mismo documento publicado en 2016 proponen un modelo de escuela católica compuesto por un *modelo educativo* y un *modelo de gestión* los cuales están fundados en las enseñanzas de la iglesia y en las prácticas de gestión de una escuela efectiva.

El modelo Educativo aborda las características principales de la escuela católica donde junto con centrarse en la calidad académica, incluye la formación integral de la persona, la cultura escolar y las experiencias de fe.

Andrés Bello, Universidad de La Serena, Universidad Diego Portales, Universidad San Sebastián. Ver www.formaciondirectores.mineduc.cl

El modelo de gestión, por su parte identifica los objetivos estratégicos que orientan a la escuela católica y su quehacer educativo.

La configuración del mapa estratégico de la Escuela Católica ha integrado diversos planteamientos del Cuadro de Mando integral¹³ de Kaplan y Norton (2001), el cual es utilizado ampliamente en los procesos de control de gestión.

Tal como se declaran en los fundamentos del modelo, estos están inspirados en ocho ejes que orientan y fortalecen el “quehacer educativo” y constituyen el mapa de gestión del modelo de escuela católica: (1) Formación integral de personas con el sello de escuela católica, (2) cultura escolar con el sello de escuela católica, (3) ambiente favorable para el aprendizaje, (4) aprendizaje para todos los estudiantes, (5) animación pastoral para el encuentro con Jesucristo, (6) alianza familia-escuela, (7) comunidad docente y directiva y de los asistentes de la educación competente, comprometida y con altas expectativas, (8) gestión estratégica y administrativa sustentable.

¹³ Visión y estrategia; Perspectiva de clientes; Perspectiva de procesos internos; Perspectiva financiera; y Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Mapa Estratégico de la Escuela Católica



Figura 1. Mapa estratégico de la escuela católica (Hacia un Modelo de la Escuela Católica, 2014)

4 Metodología

Después de revisar las características del modelo de la escuela católica propuesto por la Vicaría para la Educación, ha sido preciso indagar sobre los instrumentos que se encontraban disponibles en la literatura y que permitieran medir la gestión escolar de las instituciones con sello o inclinación católica.

A partir de esta indagación, se revisaron los estándares nacionales para escuelas católicas primarias y secundarias de EEUU, elaborados por la Universidad de Loyola, Chicago, en colaboración con Roche Center for Catholic Education, Lynch School of Education y Boston College.

Dada esta información se tomó la decisión de traducir al español estos estándares¹⁴ que, como se mencionó anteriormente, están agrupados en cuatro dimensiones: misión e identidad católica, liderazgo y administración, excelencia académica, y viabilidad operacional. Luego se adaptó la traducción al contexto chileno, tomando en cuenta las consideraciones de la Vicaría para la Educación en cuanto al modelo de escuela católica, primero para confeccionar y posteriormente para validar un instrumento que permita recoger información sobre la gestión escolar de las escuelas con sello católico.

Así es como, una vez traducidos los estándares al español, se elaboró un cuestionario adaptado al contexto de las escuelas con identidad católica en Chile, recogiendo el juicio de expertos y los comentarios de docentes que trabajan en el sistema escolar para ajustar las preguntas al contexto, al foco establecido por la agencia de calidad y a la misión católica.

¹⁴ Es importante precisar que la traducción de los estándares fue un trabajo de elaboración propia. Posteriormente se encontró la traducción al español publicada por la misma Universidad de Loyola, la cuál fue utilizada para comparar la información ya traducida y confirmar la necesidad de adaptarla al contexto chileno. Ver: <http://www.catholicschoolstandards.org/files/Catholic-School-Standards-Spanish-web.pdf>

Posteriormente, se aplicó el cuestionario a modo de piloto a una pequeña muestra de colegios católicos, el cual fue ajustado desde 70 indicadores a 53 preguntas y que consideraban las 4 dimensiones planteadas por los estándares de Loyola.

Finalmente, se realizó la última edición del cuestionario para alcanzar la versión definitiva presentada en el presente proyecto.

Según Hurtado de Barrera (1999, p.409), un instrumento es “un conjunto de pautas e instrucciones que orientan la atención del investigador hacia un tipo de información específica para impedir que se aleje del punto de interés; le indican qué tipo de preguntas hacer y con cuál contenido, o cuáles situaciones observar y en qué momento.” De hecho el instrumento permite seleccionar la información que se requiere utilizar.

El cuestionario¹⁵, corresponde a una de las técnicas de recolección de datos que se utiliza en las investigaciones predominantemente en el ámbito de las ciencias sociales.

El cuestionario está compuesto por un conjunto de preguntas y tiene un carácter escrito. Puede ser administrado directamente (aplicado por un investigador), o bien autoadministrado (el informante responde directamente las preguntas).

De acuerdo a Chavez de Paz (2011), el cuestionario “es una técnica de recolección de datos y está conformado por un conjunto de preguntas escritas que el investigador administra a las personas o unidades de análisis, a fin de obtener información empírica necesaria para determinar los valores o respuestas de las variables que son motivo de estudio.”

Para la presente investigación se ha desarrollado un cuestionario mixto, pues cuenta con un total de 57 preguntas cerradas e incluye una última pregunta abierta, donde quien

¹⁵ También la entrevista y la observación.

responde puede hacer comentarios respecto a las temáticas que hayan sido abordadas o no a lo largo del cuestionario.¹⁶

El sistema de preguntas se ha organizado de la siguiente manera: Dimensión (4) – Estándar (13) – Indicador (70) – Pregunta (53, versión piloteada; 57, versión final).

Según lo que señala González (2016), cuando se construye un instrumento hay elementos que considerar entre ellos los criterios de calidad. En este sentido, dentro de los criterios de calidad de un instrumento se encuentra la validez¹⁷, la cual se entiende como “el grado en que una prueba mide lo que pretende medir” (Hogan, 2004, p.42). Existen distintos tipos de validez entre las que se encuentran de contenido. Precisamente una de las técnicas para medir la validez de contenido es la validación por medio de jueces expertos.¹⁸

Para preparar un instrumento válido, se ha sometido a dos instancias de validación externa: juicio de expertos y aplicación en una acotada muestra piloto de escuelas con características acordes a donde se desea aplicar el instrumento definitivo.

Resulta importante que el instrumento sea válido en términos semántico y de contenido, para esto se sometió primero a juicio de expertos y luego los ítems se validaron a través de una aplicación experimental a un grupo de colegios con características similares al grupo objetivo.

Por una parte, mediante el método conocido como panel de evaluación de contenido (Pedrosa, Suárez-Álvarez y García Cueto, 2013) el instrumento es sometido a la evaluación individual de los ítems que lo componen por parte de un grupo de expertos en la materia.

¹⁶ Se incorporó la pregunta abierta a partir de los comentarios de algunos expertos que señalaron la importancia de contar con las opiniones de quienes respondieran, lo cual enriquecería la recolección de la información.

¹⁷ Otro parámetro importante es la *confiabilidad* que se refiere a la consistencia de una medición. (González, 2016)

¹⁸ Validez semántica. Föster y Rojas-Barahona, 2008

Para la presente investigación, en primer lugar, las personas seleccionadas son expertos en educación y en segundo lugar tienen relación académica o laboral con escuelas católicas.

Por otra parte, a partir de la retroalimentación y comentarios de los expertos, el instrumento se ajustó tanto en cuanto al contenido de las preguntas como al número de estas. Posteriormente se aplicó a directivos y docentes de 5 escuelas con identidad católica.

Una vez que el instrumento se sometió a la aplicación en la muestra piloto, se revisaron los comentarios y consideraciones para realizar los ajustes necesarios a las preguntas y construir la versión definitiva del cuestionario.

La idea es que este cuestionario sea aplicado a miembros del equipo directivo y cuerpo docente para que la propia institución genere una instancia de autoevaluación diagnóstica y revise su propio desempeño en cuanto a gestión, teniendo en consideración la impronta católica.

4.1 Proceso de Elaboración del Instrumento

En cuanto al proceso necesario para el desarrollo del instrumento, se llevaron a cabo 3 etapas:

Etapa Inicial	Etapa Intermedia	Etapa Final
✓ Traducción y adaptación de los estándares de Loyola ✓ Diseño y construcción del Instrumento	✓ Validación de los Expertos ✓ Aplicación de la muestra piloto	✓ Desarrollo de la versión final del Instrumento

4.2 Etapa Inicial

4.2.1 Traducción y Adaptación de los Estándares de Loyola

Como se indicó anteriormente, para comenzar el desarrollo del instrumento se tradujeron al español los Estándares Nacionales para Escuelas Católicas Primarias y Secundarias de EEUU, elaborados por la Universidad de Loyola Chicago, en colaboración con el Roche Center for Catholic Education y Boston College.

Es importante comentar que después de realizada la traducción y durante el proceso de revisión, se tuvo acceso a la traducción en español que provee la Universidad de Loyola¹⁹. Sin embargo, la traducción literal provista por el documento no resultaba suficientemente

¹⁹ <http://www.catholicstandards.org/files/Catholic-School-Standards-Spanish-web.pdf>

adecuada al contexto chileno. Precisamente en el proceso de adaptación al español y al contexto de la realidad escolar chilena, se consultó a profesores quienes indicaron que la traducción literal de los indicadores resultaban bastante confusos a nivel de comprensión y era difícil que permitieran levantar información de las escuelas en el contexto chileno.

De acuerdo a lo señalado por Hernández Sampieri et al. (2014), el hecho de traducir un instrumento constituye un primer paso en la confección del mismo, pues es importante verificar que los términos centrales tengan referentes con el mismo significado en la cultura donde se va a utilizar ese mismo instrumento.

4.2.2 Confección del Instrumento

Una vez ajustados los indicadores de acuerdo a la traducción y equivalencias al contexto chileno, se elaboraron las preguntas que conformarían el cuestionario. De acuerdo a las 4 dimensiones propuestas en los estándares de la Universidad de Loyola, se generaron 70 afirmaciones con respuestas cerradas.

El diseño del cuestionario es de tipo Likert, pues se mide la percepción de los miembros de la comunidad. Los rangos de las respuestas van desde un alto grado de acuerdo (*muy de acuerdo*) hasta un bajo grado de acuerdo (*muy en desacuerdo*). Además, se incluyó la opción *No sabe/no aplica*, por cuanto algún estamento podría no observar directamente alguna situación medida en los indicadores.

En la medida que se generaban las afirmaciones se consultó a 2 docentes que trabajan en escuelas con identidad católica para poder confirmar la pertinencia de los ítemes a la realidad de las escuelas en Chile.

El cuestionario fue impreso en papel pues resulta ser más fácil de aplicar y porque diseñarlo de forma digital requeriría de un computador por respondiente y la creación de un software

que registre y analice los resultados (única ventaja de este medio versus el formato en papel cuyos resultados arrojados deben ser analizados manualmente). El diseño inicial del instrumento contó con 70 encabezados y 6 opciones de respuesta bajo estos.

4.3 Etapa Intermedia

El propósito de esta etapa fue someter a consulta y validar el instrumento mediante el juicio de expertos y luego a través de la aplicación de un piloto.

4.3.1 Validación de los expertos

De acuerdo a Pedrosa et al. (2013) la selección de expertos es una cuestión fundamental para establecer la validez del contenido de un instrumento. “Si se pretende realizar un adecuado análisis de los elementos, resulta fundamental analizar las características y experiencia de los expertos en relación al constructo tratado.” (p. 5)

En este sentido, se invitó a 12 expertos del ámbito de la educación, en especial de la gestión escolar y la educación católica, a participar en la validación del instrumento. Los expertos son académicos de Universidades o bien su trabajo está relacionado directa o indirectamente con la educación y escuelas católicas.

En primer lugar, se les contactó a través de correo electrónico para consultarles si estaban dispuestos a colaborar como expertos para entregar retroalimentación respecto a la confección del instrumento. La mayoría de ellos respondió afirmativamente.

En segundo lugar, se les hizo envío del borrador de instrumento que contempló la totalidad de las preguntas elaboradas en base a los 70 indicadores de los Estándares de Loyola. 8 de los 12 expertos consultados hicieron comentarios y enviaron su retroalimentación.

Además, fue posible revisar personalmente la retroalimentación con cuatro de los expertos, con quienes se revisó en detalle cada una de las preguntas en cuanto a claridad y pertinencia, de acuerdo a su ámbito de especialidad.

Una vez cotejados los comentarios de los expertos se elaboró la versión del instrumento para poder aplicarlo en una muestra piloto.

Cabe mencionar que al someter el instrumento a juicio de expertos, por una parte se valida el instrumento y por otra parte se cuenta con retroalimentación y comentarios que permiten ajustar las preguntas. Esto se realizó según la coincidencia de los jueces en preguntas específicas.

Dentro de las técnicas para determinar la confiabilidad de un instrumento se encuentra la consistencia entre jueces (González, 2016) por tanto a través de la consulta realizada a los expertos se validó el instrumento en términos de confiabilidad y validez.

4.3.1.1 Caracterización Expertos

A continuación se presenta un cuadro con la caracterización de los expertos y su grado de participación en la retroalimentación:

Tabla N° 1: Caracterización Expertos

Experto	Caracterización	Grado de Participación
Experto 1	Académica e Investigadora de la Pontificia Universidad Católica de Chile. Experta en Educación Católica y desarrollo profesional docente	Comentarios vía Mail Entrevista personal

Experto 2	Miembro del Servicio de Perfeccionamiento de la Educación Católica, vinculado a la Vicaría para la Educación	Comentarios vía Mail Entrevista personal
Experto 3	Abogado, Profesor, Magíster en Gestión Educacional y Doctor en Educación vinculado a la Vicaría para la Educación. Ha sido Director de 2 colegios También ejerce como académico en Universidades.	Comentarios vía Mail
Experto 4	Rector y académico Universidad. Abogado, Magíster en Educación Universidad de Harvard y Doctor en Educación Universidad de Pennsylvania	Comentarios vía Mail
Experto 5	Académico e investigador Pontificia Universidad Católica de Chile. Docente de la Facultad de Educación (Departamento Teoría y Política Educativa) Doctor en Ciencias de la Educación	Comentarios vía Mail
Experto 6	Experto internacional. Profesor asociado y Coordinador del programa de Educación Religiosa de la Universidad de Malta. Académico e investigador de la Facultad de Educación (Departamento de Educación Inicial) y de la Facultad de Teología (Departamento de Teología Pastoral).	Comentarios vía Mail
Experto 7	Experta en administración y Finanzas. Corporación Educacional del Arzobispado de Santiago.	Comentarios vía Mail Entrevista personal

Experto 8	Profesora en ejercicio en escuela católica hace más de 10 años.	Comentarios vía Mail Entrevista personal
-----------	---	---

Tabla N°2: Presentación cuestionario a los expertos

A) DIMENSIÓN: Misión e identidad católica			
ESTÁNDAR 1: Una escuela católica de excelencia es guiada y conducida por una misión y visión expresada en el PEI, la cual adopta una identidad católica cuyas raíces están en los valores del Evangelio, centrada en la Eucaristía y comprometida con la formación en la fe, la excelencia académica y el servicio.			
Observación experto	Indicador	Opciones	Estamento respuesta
	1. El equipo directivo se asegura que el compromiso con la identidad católica esté incluido el PEI del establecimiento.	<input type="radio"/> Muy de acuerdo <input type="radio"/> De acuerdo <input type="radio"/> Ni de acuerdo ni en desacuerdo <input type="radio"/> En desacuerdo <input type="radio"/> Muy en desacuerdo <input type="radio"/> No sabe/no aplica	Director Equipo directivo Docentes

Fuente: Elaboración propia

- Cuestionario Piloto 1 (expertos)

Tabla N°3: Número de preguntas en el cuestionario por dimensión

Dimensión	Preguntas
Misión e identidad católica	21
Administración y liderazgo	13
Excelencia académica	18
Viabilidad operacional	18
Total	70

4.3.2 Aplicación de la muestra piloto

La versión del instrumento que se utilizó para el pilotaje, solo incluye las preguntas del cuestionario y no contempla las *dimensiones y estándares* de la traducción presentada a los expertos. De esta manera, el instrumento permite obedecer al criterio de objetividad (Hernández, R., Fernández., Baptista 2014) y se evita predisponer a los respondientes.

De esta manera, se aplicó una “muestra piloto” del instrumento de medición a un total de 10 directivos y docentes de 5 escuelas católicas. Es importante mencionar que aunque el número de sujetos a quienes se aplicó la muestra piloto es reducido, la información levantada a partir de este proceso, permitió llegar a una versión más pulida del cuestionario. El hecho que la muestra piloto no haya sido altamente representativa se debe principalmente a dos factores: tiempo para la aplicación y accesabilidad a las escuelas y sujetos respondientes.

El contexto de aplicación fue cuidadosamente elegido pensando en el tipo de respondientes, un presupuesto acotado y el tiempo de entrega de los resultados preliminares y finales. La aplicación del cuestionario fue de manera autoadministrada, pues fue proporcionado directamente a los respondientes quienes contestaron el instrumento sin intermediarios y marcando ellos mismos las respuestas. De hecho, los respondientes debían leer cada encabezado y elegir 1 de las 6 opciones de respuesta.

El criterio de selección de los colegios fue que sean escuelas católicas. El número de respondientes dependió de la disponibilidad. Una vez que los respondientes contestaban el cuestionario se les solicitaba dar su opinión acerca de él y su nivel de comprensión de las preguntas.

Para indicar el nivel de medición de cada ítem y, por ende, de las variables, se utilizó el *nivel de medición ordinal* donde se tienen varias categorías las cuales mantienen un orden de

mayor a menor y que han sido codificadas de la siguiente manera: muy de acuerdo (5), de acuerdo (4), ni de acuerdo ni en desacuerdo (3), en desacuerdo (2), muy en desacuerdo (1), no sabe/no aplica (0). Las alternativas de respuesta han sido dispuestas verticalmente.

Sobre la base de la prueba piloto, el cuestionario fue modificado, ajustado y mejorado para poder ser aplicado ulteriormente a mayor escala.

4.3.2.1 Caracterización de los Colegios

A continuación se presenta un cuadro con la caracterización de los colegios que participaron en la aplicación piloto:

Tabla N°4: Caracterización Colegios

Colegio	Comuna	Dependencia	Matrícula total de alumnos	Nº de participantes	Tipo de participantes
Colegio A	Santiago	Particular No Subvencionado	1.025	3	2 directivos 1 docente
Colegio B	Las Condes	Particular No Subvencionado	1.022	1	1 directivo
Colegio C	Santiago	Particular No Subvencionado	380	3	2 directivos 1 docente
Colegio D	Santiago	Particular Subvencionado	1.715	3	2 docentes 1 directivo
Colegio E	Providencia	Particular Subvencionado	1.061	1	1 docente

Fuente: Elaboración propia en base al MIME (Mineduc)

Ejemplo de ítem a validar en la muestra piloto

Toda la comunidad educativa conoce y comprende el PEI del establecimiento.

Muy de acuerdo

De acuerdo

Ni de acuerdo ni en desacuerdo

En desacuerdo

Muy en desacuerdo

No sabe/no aplica

Figura N°2: Pregunta 4 del cuestionario

- Cuestionario Piloto 2 (pilotaje)

Tabla N°5: Número de preguntas en el cuestionario por dimensión

Dimensión	Preguntas
Misión e identidad católica	15
Administración y liderazgo	9
Excelencia académica	15
Viabilidad operacional	14
Total	53

4.4 Etapa Final

4.4.1 Desarrollo versión final del Instrumento

Una vez validado el cuestionario mediante el juicio de expertos y la aplicación a una pequeña muestra piloto, se analizaron los resultados de ambos y se procedió a realizar una nueva revisión de las preguntas para construir la versión final del instrumento.

- Cuestionario Versión final

Tabla N°6: Número de preguntas en el cuestionario por dimensión

Dimensión	Preguntas
Misión e identidad católica	16
Administración y liderazgo	9
Excelencia académica	18
Viabilidad operacional	14
Total	57

5 Resultados

A continuación se presentan los resultados de la confección del instrumento en todas sus etapas, las cuales contemplan desde la traducción del inglés al español de los estándares de Loyola, la redacción de las preguntas, la consulta a los expertos, la aplicación piloto y cómo se llegó al cuestionario en su versión final.

5.1 Traducción Estándares de Loyola y Confección Instrumento

Durante el proceso de traducción fue necesario realizar la revisión de algunos de los términos traducidos para adaptarlos al contexto escolar de Chile.

Uno de los conceptos que fue ampliamente discutido y revisado es **“Governing body”**. Por una parte, se indagó sobre la mejor traducción al español, revisando en diccionarios y foros de discusión de términos inglés-español y por otra parte se conversó con docentes y expertos sobre cuál era el concepto que, en el contexto chileno, mejor interpretaba el sentido de la expresión original.

En este sentido, las fuentes (diccionarios y foros de discusión de términos) confirmaban que una buena traducción literal del inglés al español era **“órgano rector”**. No obstante, los expertos y docentes consultados coincidían que este concepto resultaba poco claro y escasamente utilizado en el contexto de las escuelas chilenas.

De esta manera, gracias a las orientaciones de las fuentes consultadas y también al dialogo con los docentes, se decidió utilizar dos alternativas en la traducción, las cuales dependerían del sentido o contenido de la pregunta. Por ejemplo, se tradujo como **“equipo directivo”** cuando se refería a los profesionales a cargo de la gestión y administración del

establecimiento educacional y se tradujo como “*sostenedor*” cuando se refería a la persona o ente responsable de administrar y sustentar el colegio.

Traducción: *Equipo directivo*

“The *governing body and the leader/leadership team* ensure that the mission statement includes the commitment to Catholic identity.”

“El *equipo directivo* se asegura que el compromiso con la identidad católica esté incluido el PEI del establecimiento.”

Traducción: *Sostenedor*

“The *governing body*, representing the diversity of stakeholders, functions according to its approved constitution and by-laws.”

“El *sostenedor* opera de acuerdo a los estatutos y reglamentos de la escuela, en conformidad con los lineamientos entregados por el MINEDUC y la Iglesia Católica.”

Por otra parte, el término en inglés “*misión statement*” se presentaba repetidas veces en los distintos indicadores. Sin embargo, traducirlo literalmente como “misión” resultaba muy amplio y hasta vago. Por lo tanto, gracias a las consultas a las distintas fuentes se llegó a la determinación que el concepto que mejor interpretaba “misión statement” en escuelas chilenas es el **Proyecto Educativo Institucional (PEI)** dado que este no solo incorpora la misión, sino que también la visión de la escuela y además presenta los lineamientos, focos y cultura que identifica a cada uno de los colegios en su proyecto institucional.

Traducción: *Proyecto Educativo Institucional*

“The mission statement is visible in public places and contained in official documents.”

“El Proyecto Educativo Institucional está disponible en espacios accesibles para la comunidad educativa. (diario mural, libreta de comunicaciones, sitio web de la escuela, etc.).

Por otra parte, las fuentes consultadas coincidieron que el concepto **“Convivencia escolar”**, ampliamente utilizado en las escuelas chilenas en la actualidad²⁰, no figuraba mencionado en ninguno de los indicadores y preguntas del instrumento. De hecho, llama la atención que en los estándares de Loyola no se hace mención a convivencia escolar, puesto que términos como “school coexistence” o “shared school environment” no están presentes en el documento en inglés.

De esta manera, se decidió incorporarlo en la siguiente pregunta del cuestionario: “Los programas de orientación y el reglamento de convivencia escolar proporcionan el apoyo necesario a los estudiantes para que completen exitosamente el programa escolar con espacios de respeto y contención.”²¹ Resulta relevante hacer mención al término de “convivencia escolar” cuando las escuelas hoy en día cuentan con un reglamento interno de convivencia y muchas veces con un encargado de convivencia escolar con dedicación exclusiva que vela por el cumplimiento adecuado de este reglamento al interior de los colegios. Así también, el cuestionario estaría alineado con una de las dimensiones (Formación y convivencia) de los indicadores de desempeño de las escuelas de acuerdo con la Agencia de Calidad.

²⁰ Agencia de Calidad: Clima de convivencia escolar

²¹ Traducción y adaptación del indicador en inglés: *“Guidance services, wellness programs, behavior management programs, and ancillary services provide the necessary support for students to successfully complete the school program.”*

Como se ha mencionado anteriormente, la validación del instrumento se realizó en dos etapas: mediante juicio de expertos y aplicación a una muestra piloto.

5.2 Juicio de Expertos

En primer lugar, los expertos valoraron la traducción de los estándares de Loyola y su pertinencia como marco referencial para elaborar un instrumento que permita indagar sobre la gestión escolar en escuelas católicas. Señalan que efectivamente los estándares se ven reflejados en el instrumento.

Por otra parte, los expertos estuvieron de acuerdo que las preguntas apuntaran hacia las cuatro dimensiones de la Universidad de Loyola, pues “permite tener una visión diagnóstica de la gestión escolar en la escuela”. Otro experto señaló: “este cuestionario cumple una función de espejo de la escuela”, pues permite mirarse desde los ojos de quienes trabajan en ella.

Por otra parte, el concepto “órgano rector” fue altamente discutido entre los expertos pues por una parte no sabían a qué se refería y por otra parte indicaron que este concepto no se utiliza en el contexto de Chile. 3 de ellos sugirieron reemplazarlo por sostenedor y otros sugerían reemplazarlo por “equipo directivo”. Finalmente y dependiendo de la pregunta, se optó por “sostenedor” en algunos casos, y en otros casos se omitió.

Al solicitar los comentarios a los expertos, se indicó que inicialmente el instrumento se estaba diseñando para ser aplicado a la comunidad escolar, específicamente a miembros del consejo escolar (equipo directivo, representante docentes, representante estudiantes y representantes apoderados). Sin embargo, se decidió acotar el universo de estamentos que contestarían el cuestionario final a solo equipo directivo y cuerpo docente. Esto se debe a dos razones:

En primer lugar, se revisó que no todos los colegios cuentan con un consejo escolar debidamente reglamentado y organizado, por tanto el instrumento no podría ser aplicado de manera transversal.

Por otra parte, se tomó en consideración las opiniones de expertos que indicaban que si se aplica a estamentos distintos debiera hacerse las mismas preguntas pero en lenguaje distinto, especialmente alumnos. En otras palabras, sería necesario construir distintos instrumentos según el estamento. Por ejemplo, según un experto, el indicador *Toda la comunidad escolar conoce y entiende la misión del establecimiento* “es muy formal y podría ocurrir que los alumnos dijeran que no, siendo que si comprenden la misión pero no formalmente”.

Por otra parte, 3 de los expertos coinciden que utilizar el término “*excelencia académica*” queda abierto a interpretaciones y dependerá de la concepción de “*excelencia*” de cada persona que responda el cuestionario. Entonces, se decidió ajustar el término a “*calidad académica*”, pues al escuchar a los expertos y tomar en cuenta el marco teórico, podría haber una comprensión homogénea y mayor consenso del concepto de calidad en educación.²²

Así también, en conversación con los expertos, incluso gracias al comentario del experto internacional, se decidió omitir la pregunta relacionada a las escuelas parroquiales, pues Chile ya no cuenta con escuelas con estas características.

En cuanto a las preguntas relacionadas con la dimensión de Viabilidad Operacional, la experta en finanzas recomienda que el concepto “plan financiero” se cambie por “presupuesto” puesto que el primero se refiere a la planificación de cómo financiar un proyecto en particular, mientras el segundo se refiere a los recursos disponibles para el

²² Ver Sistema Nacional de aseguramiento de la calidad de la Educación Escolar.

funcionamiento de la escuela en todos los ámbitos correspondientes: remuneraciones²³, materiales pedagógicos, infraestructura, mantenimiento, entre otros.

De la misma manera, tanto el experto internacional como la experta en finanzas plantean si en el contexto chileno se aplica la existencia de asesoría externa sobre la planificación y administración del presupuesto de la escuela. Existe un consenso entre ambos, indicando que difícilmente el sostenedor y el equipo directivo cuentan con asesoría externa para administrar efectivamente el presupuesto, por el contrario realizan esta labor contando con las capacidades internas de la escuela. Por esto se decide simplificar la pregunta 53 del cuestionario piloto 1, quedando *“El sostenedor y su equipo directivo se encargan de elaborar y administrar el presupuesto de la escuela.”*

5.3 Aplicación piloto

El cuestionario fue aplicado en 5 escuelas católicas y fue completada por 10 personas. Entre ellos 5 docentes y 5 directivos. A pesar de la extensión, en general se demoran entre 15 y 20 minutos en responder.

Los directivos y docentes consultados valoran el cuestionario. En general no tuvieron complicaciones para comprender las preguntas. No obstante, hubo dos preguntas que un directivo no respondió.

El directivo señala que en la pregunta 6 hay dos aseveraciones y por tanto le complicó dar solo una respuesta que podrían ser diferentes para el equipo docente en general y para los docentes de la asignatura de religión específicamente.

Ahora bien, con respecto a la pregunta 32, el mismo directivo indica que la parte *“...siendo ejemplo de los valores del evangelio”* es difícil evaluar en el equipo docente, lo que no se

²³ Según la experta, un alto porcentaje del presupuesto está destinado a este ítem.

podría medir en conjunto con las características mencionadas en la misma pregunta (preparación académica, habilidades necesarias para implementar el currículum y desarrollar el proceso de enseñanza de manera efectiva).

Otro de los directivos señaló que la pregunta relacionada con tecnología era exigente en términos del manejo de este tipo de habilidades. Por tanto, se decidió acotarla y simplificar el enunciado de la siguiente manera: *“El currículum para la enseñanza del siglo XXI prepara a los estudiantes para convertirse en usuarios la tecnología y desarrollar habilidades tecnológicas.”*

Con respecto a la acción social, en el cuestionario aplicado se había eliminado la pregunta relacionada con este tema. Sin embargo, dos de los respondientes señalaron que sería importante incluir la formación social de los estudiantes como uno de los sellos de la escuela católica. Por tanto, se incluyó esta pregunta en la versión final.

En las preguntas relacionadas a la dimensión Viabilidad Operacional (Preguntas 40 a 53), se observó un bajo nivel de acuerdo en las respuestas, principalmente en las respuestas de los docentes que respondieron el cuestionario.

Esta situación puede coincidir con un bajo nivel de manejo de los recursos económicos y uso efectivo de los recursos a nivel de la escuela, pues a nivel de docentes el foco de su labor e información está puesto en la planificación curricular, no así presupuestaria.

Lo que llama altamente la atención es que también un directivo consultado presentó un bajo nivel de acuerdo en estas preguntas. Lo que nos lleva a preguntar si no cuenta con un manejo adecuado del tema o bien realmente las preguntas no abordan lo que se quiere preguntar. Cabe señalar que, anteriormente, la experta en administración y finanzas, comentó que las escuelas en general no hacen un uso eficiente del presupuesto disponible

y que muchas veces requerirían de asesoría externa para dar un uso óptimo a los presupuestos de acuerdo a los objetivos pedagógicos y las necesidades de la escuela.

Tabla N°7: Observaciones de los respondientes

Observación / Comentario	Tipo de respondientes	Colegio
“La importancia de la asignatura de religión en los colegios católicos.”	Directivo	Colegio A
“También es relevante considerar cómo los padres o la familia apoya el proceso religioso en sus hijos.”	Directivo	Colegio A
“Con respecto a las preguntas 26,33,36,49 la cantidad de variables que abarcan impiden ser acotado en reflejar la realidad del establecimiento.”	Directivo	Colegio A
“Es importante considerar algún plan o estrategia para aplicar a aquellos estudiantes de rangos etarios más susceptibles a crisis de fe, entre los 13 y 15 años.”	Directivo	Colegio A
“Sería interesante incorporar alianzas estratégicas con universidades u establecimientos que permitan el intercambio continuo de experiencias diversas tanto de docentes como alumnos, lo cual generaría un proceso de reflexión y análisis en relación a las prácticas instauradas.”	Docente	Colegio A
Esta pregunta resulta muy amplia, sería bueno acotarla: El currículum para la enseñanza del siglo XXI prepara a los estudiantes para convertirse en usuarios expertos de la tecnología, capaces de crear, publicar y criticar productos digitales,	Directivo	Colegio B

reflejando su comprensión del contenido y habilidades tecnológicas.		
Las respuestas entregadas a 6 de las 13 preguntas que abordan la dimensión Viabilidad Operacional. La alternativa seleccionada fue: <i>“No sabe/No aplica.”</i>	Directivo	Colegio C
“Si bien se mencionan las experiencias de fe, no se hace visible la vinculación con el entorno más allá de las instituciones relacionadas a la iglesia. De esta manera, no existe posibilidad de conocer qué o cómo lo está haciendo la escuela en su aspecto evangelizador.”	Docente	Colegio C
“Como escuela católica tendría que asumir una formación social que permita a los estudiantes abordar situaciones sociales complejas propias del contexto país y proyectar un compromiso concreto.”	Directivo	Colegio D
“Pregunta 6 indica dos aseveraciones: preparación académica de equipo docente y preparación catequística que aplica principalmente solo a los docentes de religión.”	Directivo	Colegio D
“Pregunta 32 en la parte “...siendo ejemplo de los valores del evangelio” es difícil evaluar junto a todo lo mencionado con anterioridad en el enunciado.”	Directivo	Colegio D
“Es importante entender que la comunidad de aprendizaje se da en la escuela entre colegas, pero no es una práctica sistemática, en donde se trabaje	Docente	Colegio D

desde la gestión curricular con otros departamentos.”		
“Además, recién se está implementando el PME, por lo que en la actualidad se generarán programas de capacitación ligado a las necesidades de los estudiantes, establecido en la encuesta de evaluación docente y en cada departamento.”	Docente	Colegio D
Las respuestas entregadas a 11 de las 13 preguntas que abordan la dimensión Viabilidad Operacional presentaron un bajo nivel de acuerdo. Las alternativas seleccionadas fueron: No sabe/no aplica (5), Muy en desacuerdo (3), En desacuerdo (1), Ni de acuerdo ni en desacuerdo (2).	Docente	Colegio E

Fuente: Elaboración propia, en base a los resultados de la aplicación piloto.

5.4 Criterios de ajuste de los ítemes

Los criterios de ajuste (exclusión o inclusión) de los ítemes fueron:

REDUNDANCIA cuando dos o más preguntas se referían al mismo contenido o tema se decidió reunir las en una, ajustando la redacción.

RELEVANCIA, cuando una pregunta no aplicaba al contexto se eliminó, priorizando las preguntas adecuadas al contexto chileno. Por el contrario, cuando una pregunta o tema (según comentarios de expertos o en el pilotaje) resultaba importante en el contexto, se incluyó.

PREGUNTAS SUBSUMIDAS que abordaban lo mismo dentro de la misma u otra dimensión. Se omitió una de ellas.

PREGUNTAS COMPLEJAS, cuando las preguntas se referían a más de un factor y no era posible responderla fácilmente (según la aplicación piloto), pues implicaba dos respuestas diferentes.

En definitiva, se revisaron los comentarios de la consulta a los expertos y la aplicación piloto y se llegó al cuestionario en su versión final, construido con 57 preguntas (ver Anexo N° 3).

6 Discusión

Desde que se instauró la discusión sobre la calidad de la educación y la importancia de la gestión pedagógica e institucional frente a los logros de aprendizaje de los estudiantes, los procesos de evaluación del desempeño en las escuelas han tomado especial relevancia, especialmente con miras a la mejora escolar.

El SACGE²⁴ comenzó a operar el año 2004, a cargo del Ministerio de Educación, y fue concebido como un sistema de evaluación de las escuelas orientado al monitoreo y reforzamiento del desempeño en ámbitos tan relevantes como los procesos de liderazgo y conducción escolar, la gestión y supervisión de la implementación curricular, la convivencia escolar y la administración y gestión de recursos. Con ello se buscaba promover prácticas institucionales adecuadas, instalando un circuito de mejoramiento continuo. (Mineduc, Fundamentos estándares indicativos de desempeño, 2013).

Por su parte, la Agencia de Calidad es la encargada de “evaluar estos ámbitos mediante la Evaluación Indicativa de Desempeño a los establecimientos y sus sostenedores. Esta

²⁴ Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Gestión Escolar

evaluación considera, además de los Estándares Indicativos, el contexto del establecimiento, sus resultados educativos y el grado de cumplimiento de los Estándares de Aprendizaje y de los Otros Indicadores de Calidad, y toma como antecedente el Proyecto Educativo Institucional y los resultados de la autoevaluación del establecimiento." (Estándares Indicativos de Desempeño, 2014, p.20)

En este sentido, los Estándares Indicativos de Desempeño, tienen dos propósitos fundamentales. El primero es proveer un marco de referencia a los establecimientos que orienta el mejoramiento interno, apoyando su autoevaluación y ofreciendo referentes para instalar procesos con el fin de alcanzar los resultados esperados. El segundo es orientar la Evaluación Indicativa de Desempeño que debe realizar la Agencia de Calidad.

Si bien la Agencia de Calidad se encarga precisamente de implementar las evaluaciones y orientar la mejora escolar, su aporte ocurre como un "ente externo" a la escuela. Aún más, su mirada ocurre hacia todo el sistema escolar en general, sin distinguir si una escuela es laica o católica.

Para las escuelas con identidad católica, probablemente la orientación de la Agencia de Calidad resulta insuficiente, pues no contempla directamente la cultura escolar en la que se encuentra inserta, en otras palabras, no consideraría en la evaluación de la escuela la presencia del "ethos" católico que la caracteriza.

Los estándares de la Universidad de Loyola constituyen un marco referencial que nos permite dar pie a la discusión sobre la gestión, la administración y el liderazgo en escuelas católicas.

De hecho, los estándares describen las políticas, programas, estructuras y procesos que deben estar presentes en escuelas católicas "auténticas y efectivas", en cuatro

dimensiones: Misión e Identidad Católica, Administración y Liderazgo, Excelencia Académica y Viabilidad Operacional.

Ahora bien, surge la pregunta ¿Cómo evidenciar que el sello católico en el desempeño de las escuelas está presente? y ¿cómo medir que este sello constituye un aporte a las escuelas católicas en general, y a la formación de los estudiantes en particular?

Por tanto, sería interesante proporcionar la oportunidad, espacios e instrumentos adecuados para que las mismas escuelas puedan autoevaluar su desempeño, permitiendo por una parte, que la misma comunidad escolar participe en este proceso y por otra parte, que el sello católico que los distingue sea incluido en esta mirada.

Como hemos visto en la propuesta de la Vicaría para la Educación, el modelo de escuela católica²⁵ precisamente contempla la mirada del sello católico.

De esta manera, la Vicaría de la Educación ha desarrollado un modelo de escuela católica con claros fundamentos en los dos ámbitos principales de una escuela con características de identidad católica. En primer lugar toma en consideración los lineamientos proporcionados por el Ministerio de Educación de Chile (Política pública) y por otro lado toma en consideración los lineamientos entregados a nivel internacional por la Universidad de Loyola (expertos en escuela católica).

Para la Vicaría, el aporte del modelo de escuela católica permite entregar información que alimente la reflexión de directores, equipos directivos y profesores, con un marco orientador para hacerlo, y un lenguaje estratégico, que valida procesos y resultados y que facilita el alineamiento con el MINEDUC.²⁶ En este sentido, el instrumento desarrollado en

²⁵ En la propuesta “Hacia un modelo de la escuela Católica”, 2016, caracteriza por una parte su Modelo Educativo y, por otra parte, su Modelo de gestión

²⁶ Modelo de Gestión según el Modelo de la Escuela Católica [diapositiva]. 2014

este estudio podrá ser un aporte a la reflexión de los miembros de la comunidad escolar con miras a una autoevaluación y emprender procesos de mejora continua.

Con respecto a educación católica en Chile existe una amplia literatura en términos de misión, valores y formación de la persona en la fe. Sin embargo, se observa escasa literatura que haga referencia a la gestión y administración de colegios católicos en Chile.

Tal como señala Passalacqua (2008) resulta difícil encontrar trabajos que cuantifiquen lo que es la educación católica a nivel de cualquier país, a pesar de las organizaciones de educación católica existentes a nivel internacional.²⁷

En Chile la Vicaría para la Educación toma este tema y comienza a abordarlo para desarrollar un modelo de escuela católica que posteriormente se ha visto plasmado en el diplomado en gestión escolar. Para ello se basa en los lineamientos de la iglesia, el marco referencial del Ministerio de Educación y el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación²⁸ y, desde Estados Unidos, los Estándares de Loyola.

En conversación con uno de los expertos²⁹ señala *“...lo que pasa que al mundo educativo, al católico y al universitario no le gusta la evaluación de la gestión, tampoco los indicadores, los consideran técnicos o academicistas y piensan que la educación no se puede medir. Esto es porque no los saben usar, entonces los rechazan o los usan de mala gana o de mala manera, absolutizando los indicadores, los datos y las evidencias y no usándolas como insumos para la reflexión profesional.”*

Además indica: *“Es más fácil hablar de la misión y la fe, pero cómo implementarla no es tema, durante años ha primado la cultura católica y todo se hacía porque era así o de modo*

²⁷ La OIEC (Oficina Internacional de Educación Católica, con sede en Bruselas) y la CIEC (Confederación Interamericana de Educación Católica).

²⁸ Agencia de Calidad (Marco para la buena Dirección, Estándares Indicativos de Desempeño para los establecimientos educacionales y sus sostenedores).

²⁹ Experto de la VED

autoritario, pero, lograr que una comunidad adhiera de verdad a la misión en un mundo secularizado no lo hacen.”

En este sentido, al parecer por mucho tiempo se ha entendido que el foco de la escuela católica es la formación de la persona en la fe, y no existían mayores mecanismos para evaluar cómo lo están haciendo, no solo en el ámbito de la misión y fe católica sino que en el ámbito de la gestión de las escuelas con identidad católica.

Por tanto, el hecho de avanzar hacia un modelo de escuela católica y, al mismo tiempo, hacia mecanismos de autoevaluación es un importante paso, dado que permite que las escuelas católicas se puedan mirar y evaluar dentro de la comunidad. Revisar cómo lo están haciendo y tener la oportunidad de mejorar en base a los estándares que indica la política educacional chilena, sin dejar de lado la impronta católica. En definitiva, que sea un sello característico de las escuelas tanto en la formación académica como en la formación de la persona.

Otro de los expertos señala que muchos de los temas sobre administración escolar se resuelven en los colegios chilenos de forma muy intuitiva y poco sistemática. En este sentido, el hecho de que en la actualidad se estén desarrollando mecanismos e indicadores para revisar la gestión de la escuela, permitiría evaluar su desempeño de manera sistemática.

Ahora bien, en lo que respecta a las escuelas católicas, como se ha señalado la Vicaría para la Educación se ha encargado de desarrollar un modelo de escuela católica, el cual proporciona mecanismos para revisar la gestión escolar en cada una de estas instituciones de manera rigurosa y permanente.

Sin embargo, los instrumentos que existen a nivel internacional para levantar información sobre las escuelas católicas no se encuentran debidamente ajustados al contexto chileno y

por tanto no permitirían recoger fehacientemente información sobre la gestión escolar en los colegios con identidad católica en Chile.³⁰

Con respecto a la construcción de instrumentos, el cuestionario es el mecanismo más utilizado para recolectar datos en el ámbito de las ciencias sociales. Sin embargo, para llegar a un cuestionario válido, confiable y objetivo es necesario pasar por un proceso de consenso y múltiples mediciones.

Efectivamente, aún a los investigadores más expertos les toma tiempo desarrollar un instrumento de medición, puesto que para confeccionarlo se requiere conocer muy bien los factores que se pretenden medir, así como también la teoría y la práctica que la sustentan.

Según Hernández Sampieri (2014), traducir un instrumento constituye una forma de elaboración de este. Sin embargo, corresponde solo a un primer paso, pues es necesario verificar que los términos centrales tengan referentes con el mismo significado en la cultura donde se va a utilizar ese instrumento (Ejemplo, *Governing body*: sostenedor).

Además, dado que la traducción en sí no supone validación, es necesario someter el instrumento a revisión por parte de “voces calificadas”, vale decir expertos en el área; junto con la aplicación a una muestra, o cuantas muestras sean necesarias para estandarizar las preguntas, verificar que cada una está midiendo la variable que quiere medir, acercarlas al lenguaje de los participantes, corregir la redacción, entre otros.

El proceso de adaptación y validación del cuestionario realizado para el presente proyecto sitúa al instrumento en la realidad chilena. Corresponde a una propuesta que permitiría a las escuelas católicas responder a un proceso de autoevaluación contextualizado y certero.

³⁰ Ver Instrumentos traducidos al español por la Universidad de Loyola en base a los estándares.
<http://www.catholicstandards.org/assessment-tools>

De esta manera, tal como lo señala uno de los propósitos de los estándares de la Universidad de Loyola: “se pretende empoderar y mejorar las capacidades de los miembros de las escuelas católicas”. Así, a través del desarrollo de un instrumento de autodiagnóstico, los miembros de las escuelas católicas en Chile podrían efectivamente reflexionar sobre cómo lo están haciendo y podrían emprender acciones de mejora de acuerdo a los lineamientos del MINEDUC (Estándares Indicativos de Desempeño) y de los lineamientos de la Vicaría para la Educación (Modelo de Escuelas Católicas). En esta conjunción sería posible llevar a cabo acciones adecuadas para abordar el óptimo desempeño en la gestión escolar, sin abandonar la impronta católica y según las características de la escuela.

Ahora Bien, para ser un líder en una escuela católica se necesita no solo conocimiento, logros y habilidades, sino que también sabiduría para liderar a través de la fe en Jesucristo. (Lyndon,2000). De acuerdo a los estándares de Loyola y cómo da cuenta el instrumento realizado, es el director junto a su equipo directivo los llamados a encabezar la mayoría de los procesos de gestión de la escuela, desde la transmisión y comunicación del Proyecto Educativo Institucional (PEI), la responsabilidad pedagógica, hasta hacer un uso efectivo del presupuesto para asegurar la sustentabilidad de la escuela.

Como señalan Martinic, Anaya y Torrendel (2008), dentro de los principales factores de efectividad se encuentra el liderazgo directivo, junto con la calidad y consistencia de los profesores, las relaciones afectivas, involucramiento de la familia, entre otros. Entre los investigadores existe un consenso que para que una escuela sea efectiva deben confluir todos estos factores, lo que se verán implementados a través del curriculum y el logro de los aprendizajes de los estudiantes.

También existe el consenso ente los autores (Lyndon, 2000; Martinic, Anaya y Torrendel, 2008) que para que una escuela católica sea efectiva debe estar presente la calidad e involucramiento de los miembros de la comunidad: en el director y su equipo directivo mediante la sabiduría de conducir la escuela bajo las enseñanzas de Jesucristo; mediante el

desempeño los profesores que no solo tienen la capacidad de implementar el currículum sino que se espera que sean ejemplo de las vivencias de los valores católicos; y mediante los padres que están llamados a participar directamente de la formación de sus hijos en la fe.

De hecho, Ozar, L., & Weitzel-O'Neill, P. (2013) explican que la figura del director es fundamental para alcanzar el cumplimiento de todos los “estándares” a cabalidad y al mismo tiempo facilita y sustenta a la escuela exitosa. En este sentido, una de las dimensiones declarada en los estándares de la Universidad de Loyola: *Administración y liderazgo efectivo* facilita (o dificulta) el cumplimiento a las otras tres dimensiones: la misión e identidad católica, la excelencia académica y la viabilidad operacional. En otras palabras, sin la responsabilidad del director y su equipo directivo en el liderazgo y administración de la escuela, difícilmente se podría alcanzar una calidad académica, una sustentabilidad económica y por sobre todo una cultura escolar basada en la identidad y valores católicos.

En definitiva, la propuesta de un instrumento para el levantamiento de información sobre las escuelas católicas es un inicio para que quienes las lideran evalúen el desempeño en cuanto a la gestión escolar. La aplicación del instrumento y el análisis de los resultados permitirán avanzar en procesos de mejora que con seguridad también serán de responsabilidad del director y su equipo directivo bajo los lineamientos entregados por el Mineduc y la Vicaría para la Educación.

7 Conclusiones y Proyecciones

En el proyecto descrito se realizó la adaptación y validación de un instrumento que permitiera a las escuelas católicas realizar un autodiagnóstico. Para esto se tradujeron los estándares Nacionales de la Universidad de Loyola, Chicago y luego se sometieron a validación.

La validación consistió, en primer lugar, consultar a 8 expertos sobre cada uno de los 70 indicadores del instrumento, en segundo lugar, aplicar el instrumento como piloto en 5 escuelas con identidad católica y finalmente proporcionar un cuestionario debidamente adaptado, revisado y validado.

Desde el 2012, como parte de la política nacional en Chile contamos con los Estándares Indicativos de desempeño, en paralelo la Universidad de Loyola Chicago ha estado trabajando en la caracterización de las escuelas católicas y en la elaboración de sus estándares de desempeño. Por su parte, la Vicaría para la Educación ha estado trabajando fuertemente sobre el modelo de educación católica.

El cuestionario, producto de este estudio, permitiría contar con un instrumento para indagar sobre la gestión operativa y pedagógica de las escuelas católicas, que si bien es cierto se rigen por los estándares de desempeño nacional, en estos no se contempla la impronta que caracteriza a estos colegios y que tiene que ver con los valores, misión y visión católica.

No obstante, al revisar las dimensiones abordadas por el cuestionario (las mismas de la Universidad de Loyola), podemos constatar que se encuentran bastante alineadas con las dimensiones propuestas por los estándares Indicativos de Desempeño. Cuando Loyola habla de Misión e identidad Católica, Administración y Liderazgo, Excelencia Académica y Viabilidad Operacional; por su parte el Mineduc contempla el Liderazgo, la gestión

pedagógica, la Formación y convivencia y la Gestión de Recursos. En otras palabras, la principal diferencia sería la dimensión que aborda la **Misión e identidad Católica**.

Por tanto, de acuerdo a lo que señala uno de los expertos *“el cuestionario es una herramienta muy valiosa de autodiagnóstico de la identidad católica.”* De hecho, este instrumento podrá ser un insumo para las instituciones escolares con identidad católica ya que podrán obtener información acerca de la gestión escolar, no solamente de acuerdo a los lineamientos que entrega el Ministerio de Educación, sino que considerando también el “ethos” católico dado por la Universidad de Loyola, Chicago (a nivel internacional) y la Vicaría para la Educación (a nivel nacional).

Así también el cuestionario puede ser utilizado como diagnóstico inicial dentro del contexto del diplomado en gestión escolar que la Vicaría para la Educación, a través de la Fundación SEPEC, ofrece a las escuelas católicas. De hecho, el instrumento podría complementar la rúbrica de autodiagnóstico del modelo de la escuela católica elaborado por la Vicaría para la Educación.³¹

De esta manera, la información obtenida con el cuestionario permitirá a las escuelas católicas llevar a cabo un diagnóstico para abordar su proceso de autoevaluación de desempeño en cuanto a gestión escolar.

La versión final del cuestionario presentada en este proyecto podría ser sometida a un pilotaje de mayor escala para medir su validación en términos estadísticos y para dar a conocer el instrumento a más escuelas. Así, a partir de la nueva aplicación del cuestionario, sería interesante implementar una fase posterior que incluya una entrevista o focus group para consultar a los miembros de la escuela cómo aplican los estándares en su establecimiento.

³¹ Modelo de Escuela Católica, Rúbricas para el Autodiagnóstico [diapositivas]. Vicaría para la Educación

Por último, el desempeño de las escuelas ha sido un tema altamente abordado por los investigadores, expertos en educación y las instituciones durante el siglo XXI. Se ha desarrollado la discusión en torno al liderazgo y la administración educacional (Bryk, 2010; Hoy y Miskel, 2008; Leithwood, Seashore, Anderson y Wahlstorm, 2004; Leithwood, 2008; MacBeath, 2009; Marzano, Waters y McNulty, 2005; Robinson y Timperley, 2007; Uribe, 2007; Weinstein y Hernández, 2014; entre otros); Se han establecido mecanismos para la orientación y evaluación de las escuelas en Chile (Marco para la Buena dirección, 2005; Estándares Indicativos de Desempeño, 2014); y se ha trabajado en orientaciones sobre y para las escuelas católicas (Imbarack, 2015; Martinic, Anaya, y Torrendel, 2014; Ozar y Weitzel-O'Neill, 2012, 2013, 2014; Torrendel, 2015; Vargas, Torres y Naser, 2011; Vicaría para la Educación, 2014, 2016).

En definitiva, la revisión y discusión sobre el desempeño de las instituciones educativas escolares en general y católicas en particular, continuará en desarrollo, dando paso a futuras investigaciones, pues a partir de los lineamientos que se han estado trabajando será necesario analizar el aporte de los mecanismos de orientación y finalmente cómo las escuelas católicas están enfrentando los procesos de evaluación y mejoras, ya sea en el ámbito del logro de aprendizaje de los estudiantes como en la gestión pedagógica e institucional.

Referencias bibliográficas

Abad, B., Cabrera, A., Cerda, C., y otros. (2014) Hacia un modelo de Escuela Católica. Vicaría para la Educación, Santiago

Abad, B., Cabrera, A., Cerda, C., y otros. (2016) Hacia un modelo de Escuela Católica. Vicaría para la Educación, Santiago

Bryk, A. (2010) Organizing school for improvement

Bryk, A., Lee, B., & Holland, P. (1993). Catholic schools and the common good. Cambridge, MA: Harvard University Press

Förster, C., Rojas, C. (2008) Evaluación al Interior del Aula: Una mirada desde la validez, confiabilidad y objetividad. Pensamiento Educativo, 43, 285-305

Hernández, R., Fernández, C., Baptista, M., (2014) Metodología de la Investigación. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. México

Hogan, T. (2004) Pruebas Psicológicas. Una introducción Práctica. Guatemala, Manual Moderno

Hoy, W., Miskel, C. (2008) Educational Administration. Theory, Research and Practice. McGraw Hill Higher Education

Hurtado de Barrera, J. (1999) Metodología de la Investigación Holística. Fundación Sygal y Fundacite Anzoátegui. Caracas

Imbarack, P. (Ed.). (2015) Educación Católica en Chile: Perspectivas, aportes y tensiones. Ediciones Universidad Católica de Chile. Santiago.

Leithwood, K., Seashore, K., Anderson, S., and Wahlstorm, K. (2004) How Leadership Influences Student Learning. Center for Applied Research and Educational Improvement, Ontario Institute for studies in education. Recuperado de <http://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/school-leadership/key-research/Documents/How-Leadership-Influences-Student-Learning.pdf>

Leithwood, K (2009) ¿Cómo liderar nuestras escuelas? Aportes desde la investigación. Área de Educación Fundación Chile

Lydon, A. T. (2000). Catholic School Leadership: An Invitation to Lead, edited by Thomas C. Hunt, Thomas E. Oldenski, SM & Theodore J. Wallace. *Journal of Catholic Education*, 4(1). Recuperado de <http://digitalcommons.lmu.edu/ce/vol4/iss1/1>

MacBeath, J. (2011) Liderar el aprendizaje dentro y fuera de la Escuela. Área de Educación Fundación Chile, Santiago (Cap.2)

Marini, G. (2014) Una Educación con Sentido, metafórica y Católica. Notas para la Educación. N°17, Ceppe

Martinic, S., Anaya, M., & Torrendel, C. (2011). Cultura Organizacional e Identidad en la Educación Católica Chilena. *Pensamiento Educativo. Revista de investigación Educativa Latinoamericana*, 42(1), 95-115.

Marzano, R., Waters, T., & McNulty, B. (2005) School Leadership that works. From research to results. McREL

Ministerio de Educación (2005) Marco para la Buena Dirección. Criterios para el desarrollo profesional y evaluación del desempeño. Santiago. MINEDUC

http://portales.mineduc.cl/usuarios/convivencia_escolar/doc/201103070155490.MINEDUC.Marco_para_la_Buena_Direccion.pdf

Ministerio de Educación, Unidad de Curriculum y Evaluación (2014) Estándares Indicativos de Desempeño para los establecimientos educacionales y sus sostenedores. Recuperado de

https://s3-us-west-2.amazonaws.com/documentos-web/VEO/Estandares_Indicativos_de_Desempeno.pdf

Ministerio de Educación, Unidad de Curriculum y Evaluación (2013) Fundamentos Estándares Indicativos de Desempeño para los establecimientos educacionales y sus sostenedores. Recuperado de

http://curriculumenlinea.mineduc.cl/descargar.php?id_doc=201403071106500

MINEDUC (2005) Marco para la Buena Dirección. Criterios para el desarrollo profesional y evaluación del desempeño. Santiago. Recuperado de

http://portales.mineduc.cl/usuarios/cpeip/doc/201511131613560.MBD&LE_2015.pdf

Ozar, L. A., & Weitzel-O'Neill, P. (Eds.). (2012). *National standards and benchmarks for effective Catholic elementary and secondary schools*. Chicago, IL: Loyola University Chicago, Center for Catholic School Effectiveness. Recuperado de

http://www.catholicschoolstandards.org/files/Catholic_School_Standards_03-12.pdf

Ozar, L., Weitzel-O'Neill, P. (2013). National Catholic School Standards: Focus on Governance and Leadership. *Journal of Catholic Education*, 17(1). Recuperado de <http://digitalcommons.lmu.edu/ce/vol17/iss1/9>

Ozar, L.A. & Weitzel-O'Neill, P. (Eds.) (2014) Nacionales e indicadores para efectivas escuelas Católicas de primaria y secundaria. (Matos, A. V., Trans.) Recuperado de <http://www.catholicschoolstandards.org/files/Catholic-School-Standards-Spanish-web.pdf>

Passalacqua, A. (2008). La educación católica de niños y jóvenes en cifras. *Pensamiento Educativo. Revista De Investigación Educativa Latinoamericana*, 42(1), 57-76.

Pedrosa, I., Suarez-Alvarez, J. & García-Cueto, E. (2013) Evidencias sobre la Validez de Contenido: Avances Teóricos y Métodos para su Estimación. *Acción Psicológica*, 10(2), 3-18. <http://dx.doi.org/10.5944/ap.10.2.11820>

Robinson, V., Timperley H. (2007) *The Leadership of the Improvement of Teaching and Learning: Lessons from initiatives with positive outcomes for students*. The University of Auckland

Rosas, R., Medina, L., Meneses, A., Guajardo, A., Cuchacovich, S., & Escobar, P. (2011). Construcción y validación de una prueba de evaluación de competencia lectora inicial basada en computador. *Pensamiento Educativo. Revista de Investigación Educativa Latinoamericana*, 48(1), 43-62.

Sherz, T. (2014) *Por una Educación Pública, Laica y gratuita*. Vicaría para la Educación. Arzobispado de Santiago

Torrendell, C. (2015) Reseña de libro. Situación actual y propuestas educativas del catolicismo chileno. Los hilos conductores del análisis. *Pensamiento Educativo. Revista de Investigación Educativa Latinoamericana*, 52(2), 203-209.

Uribe, M., (2007) Liderazgo y competencias Directivas para la eficacia escolar experiencia del modelo de gestión escolar de la fundación Chile. REICE, Vol5, N5e. pp.149-156. Recuperado de <http://www.ceppe.cl/images/stories/recursos/publicaciones/Mario%20Uribe/Liderazgo-y-competencias-directivas.pdf>

Vargas, H., Torres, S., & Naser, S. (2011) Acerca de la identidad y misión de la educación católica. *Pensamiento Educativo. Revista de Investigación Educativa Latinoamericana*, 42(1), 13-41.

Vicaría para la Educación (2013) Hacia un modelo de escuela católica Recuperado de http://www.vicariaeducacion.cl/images/img_noticias/docu5192f4fc46dd7_14052013_1037pm.pdf

Weinstein, J., Hernández, M. (2014) Políticas hacia el liderazgo directivo escolar en Chile: Una mirada comparada con otros sistemas escolares de América Latina. *Psicoperspectivas individuo y sociedad*, 13(3), 52-68. Recuperado de <http://www.scielo.cl/pdf/psicop/v13n3/art06.pdf>

ANEXOS

ANEXO 1: Estándares en Inglés

NATIONAL STANDARDS AND BENCHMARKS FOR EFFECTIVE CATHOLIC ELEMENTARY AND SECONDARY SCHOOLS

MISSION AND CATHOLIC IDENTITY

- 1** An excellent Catholic school is guided and driven by a clearly communicated mission that embraces a Catholic Identity rooted in Gospel values, centered on the Eucharist, and committed to faith formation, academic excellence and service.
- 2** An excellent Catholic school adhering to mission provides a rigorous academic program for religious studies and catechesis in the Catholic faith, set within a total academic curriculum that integrates faith, culture, and life.
- 3** An excellent Catholic school adhering to mission provides opportunities outside the classroom for student faith formation, participation in liturgical and communal prayer, and action in service of social justice.
- 4** An excellent Catholic school adhering to mission provides opportunities for adult faith formation and action in service of social justice.

GOVERNANCE AND LEADERSHIP

- 5** An excellent Catholic school has a governing body (person or persons) which recognizes and respects the role(s) of the appropriate and legitimate authorities, and exercises responsible decision making (authoritative, consultative, advisory) in collaboration with the leadership team for development and oversight of the school's fidelity to mission, academic excellence, and operational vitality.
- 6** An excellent Catholic school has a qualified leader/leadership team empowered by the governing body to realize and implement the school's mission and vision.

ACADEMIC EXCELLENCE

- 7** An excellent Catholic school has a clearly articulated, rigorous curriculum aligned with relevant standards, 21st century skills, and Gospel values, implemented through effective instruction.
- 8** An excellent Catholic school uses school-wide assessment methods and practices to document student learning and program effectiveness, to make student performances transparent, and to inform the continuous review of curriculum and the improvement of instructional practices.
- 9** An excellent Catholic school provides programs and services aligned with the mission to enrich the academic program and support the development of student and family life.

OPERATIONAL VITALITY

- 10** An excellent Catholic school provides a feasible three to five year financial plan that includes both current and projected budgets and is the result of a collaborative process, emphasizing faithful stewardship.
- 11** An excellent Catholic school operates in accord with published human resource/personnel policies developed in compliance with (arch)diocesan policies and/or religious congregation sponsorship policies, which affect all staff (clergy, religious women and men, laity and volunteers) and provide clarity for responsibilities, expectations and accountability.
- 12** An excellent Catholic school develops and maintains a facilities, equipment, and technology management plan designed to continuously support the implementation of the educational mission of the school.
- 13** An excellent Catholic school enacts a comprehensive plan, based on a compelling mission, for institutional advancement through communications, marketing, enrollment management, and development.

**ANEXO 2: Cuadro Resumen
(Desarrollo del instrumento)**

Instrumento sobre Gestión Escolar en Instituciones con Sello Católico

(En base a los Estándares de la Universidad de Loyola, Chicago)

B) DIMENSIÓN: Misión e identidad católica³²			
ESTÁNDAR 1: Una escuela católica de calidad es guiada y conducida por una misión y visión expresada en el PEI, la cual adopta una identidad católica cuyas raíces están en los valores del Evangelio, centrada en la Eucaristía y comprometida con la formación en la fe, la excelencia académica y el servicio.			
INDICADOR EN INGLÉS	CUESTIONARIO PILOTO 1 (EXPERTOS)	CUESTIONARIO PILOTO 2 (COLEGIOS)	CUESTIONARIO VERSION FINAL
1. The governing body and the leader/leadership team ensure that the mission statement includes the commitment to Catholic identity.	2. El equipo directivo se asegura que el compromiso con la identidad católica esté incluido en el PEI del establecimiento.	El equipo directivo se asegura que los valores y el compromiso con la identidad católica estén incluidos en el PEI (<i>Proyecto Educativo Institucional</i>) del establecimiento. (1)	El equipo directivo se asegura que los valores y el compromiso con la identidad católica estén incluidos en el PEI (<i>Proyecto Educativo Institucional</i>) del establecimiento. (1)
2. The governing body and the leader/leadership team use the mission statement as the foundation and normative reference for all planning	3. El Proyecto Educativo Institucional contiene claramente los valores de la identidad católica	Excluida	Excluida
3. The school leader/leadership team regularly calls together the school's various constituencies (including but not limited to faculty and staff, parents, students, alumni(ae) to clarify, review and renew the school's mission statement.	4. El equipo directivo realiza reuniones periódicas con la comunidad educativa para revisar, clarificar y renovar el proyecto educativo institucional.	El equipo directivo realiza reuniones periódicamente con la comunidad educativa para revisar, clarificar y renovar el PEI. (2)	El equipo directivo realiza reuniones periódicamente con la comunidad educativa para revisar, clarificar y renovar el PEI. (2)
4. The mission statement is visible in public places and contained in official documents	5. El Proyecto Educativo Institucional está disponible en espacios accesibles para la comunidad educativa. (diarios mural, libreta de comunicaciones, sitio web de la escuela, etc)	El PEI está disponible en espacios accesibles para la comunidad educativa. (diario mural, libreta de comunicaciones, sitio web de la escuela, etc.). (3)	El PEI está disponible en espacios accesibles para la comunidad educativa. (Diario mural, libreta de comunicaciones, sitio web de la escuela, etc). (3)
5. All constituents know and understand the mission.	6. Toda la comunidad educativa conoce y entiende el PEI del establecimiento.	Toda la comunidad educativa conoce y comprende el PEI del establecimiento. (4)	Toda la comunidad educativa conoce y comprende el PEI del establecimiento. (4)
ESTÁNDAR 2: Una escuela católica de calidad proporciona un programa académico de acuerdo al PEI para el estudio de la religión y la catequesis en la fe católica establecido dentro de un currículum académico que integra la fe, la cultura y la vida.			
6. Religious education curriculum and instruction meets the religious	7. El currículum de las clases de religión cumple con los requerimientos de la	El currículum de las clases de religión cumple con los lineamientos de la iglesia en donde el	El currículum de las clases de religión cumple con los lineamientos de la iglesia en donde el

³² Las 4 Dimensiones y 13 estándares de la Universidad de Loyola también fueron traducidas al español y adaptados al contexto escolar chileno.

education requirements and standards of the (arch)diocese.	arquidiócesis y los lineamientos de la iglesia en donde el foco está centrado en la formación integral de la persona.	foco está centrado en la formación integral de la persona. (5)	foco está centrado en la formación integral de la persona. (5)
7. Religion classes are an integral part of the academic program in the assignment of teachers, amount of class time and the selection of texts and other curricular materials.	8. Las clases de religión son parte integral del programa académico del establecimiento.	Excluida	Excluida
8. Faculty who teach religion meet (arch)diocesan requirements for academic and catechetical preparation and certification to provide effective religion curriculum and instruction.	9. El equipo docente que enseña religión, cumple con los requerimientos de la iglesia en cuanto a la preparación académica y catequística, así como con una perfeccionamiento/capacitaciones que permita enseñar con calidad las clases de religión.	El equipo docente cumple con los requerimientos de la iglesia en cuanto a la preparación académica y catequística, así como con una certificación que permita enseñar con calidad las clases de cada una de las asignaturas (6)	Los profesores de religión cuentan con la preparación académica y cumplen con los requerimientos de la iglesia (preparación catequística y certificación) que permiten enseñar con calidad las clases de religión. (6)
9. The school's Catholic identity requires excellence in academic and intellectual formation in all subjects including religious education.	10. La identidad de la escuela católica exige calidad en la formación académica e intelectual de todas las áreas, incluyendo la educación religiosa.	La identidad de la escuela exige buen desempeño en la formación académica e intelectual de todas las áreas, incluyendo la educación religiosa. (7)	La identidad de la escuela exige buen desempeño en la formación académica e intelectual de todas las áreas, incluyendo la educación religiosa. (7)
10. Faculty use the lenses of Scripture and the Catholic intellectual tradition in all subjects to help students think critically and ethically about the world around them.	11. El equipo docente hace uso de las escrituras bíblicas y los textos del magisterio en todas las asignaturas para incentivar a los estudiantes a pensar de manera crítica y ética sobre el mundo que los rodea.	El equipo docente hace uso de las escrituras bíblicas y los textos del magisterio en todas las asignaturas para incentivar a los estudiantes a pensar de manera crítica y ética sobre el mundo que los rodea. (8)	El equipo docente hace uso de las escrituras bíblicas y los textos del magisterio en todas las asignaturas para incentivar a los estudiantes a pensar de manera crítica y ética sobre el mundo que los rodea. (8)
11. Catholic culture and faith are expressed in the school through multiple and diverse forms of visual and performing arts, music and architecture.	12. La cultura y la fe católica se expresan en el establecimiento mediante múltiples y diversas formas de expresión: visual, artística, musical y arquitectura.	La cultura y la fe católica se expresan en el establecimiento mediante múltiples y diversas formas de expresión (visual, artística, musical, etc) (9)	La cultura y la fe católica se expresan en el establecimiento mediante múltiples y diversas formas de expresión (visual, artística, musical, etc). (9)
12. The theory and practice of the Church's social teachings are essential elements of the curriculum.	13. La teoría y la práctica de la doctrina social de la Iglesia son elementos esenciales del curriculum.	Excluida	Excluida
ESTANDAR 3: Una escuela católica de calidad proporciona oportunidades fuera de la sala de clases para la formación del estudiante en la fe, participación en actividades litúrgicas y acciones en servicio del bien común.			
13. Every student is offered timely and regular opportunities to learn about and experience the nature and importance of prayer, the Eucharist, and liturgy.	14. Cada estudiante tiene la posibilidad de aprender sobre la naturaleza e importancia de la oración, la Eucaristía y la liturgia, así como de vivenciarlas de manera regular y sistemática.	Cada estudiante tiene la posibilidad de aprender sobre la naturaleza e importancia de la Eucaristía, la liturgia y la oración, así como de vivenciarlas de manera regular y sistemática. (10)	Cada estudiante tiene la posibilidad de aprender sobre la naturaleza e importancia de la Eucaristía, la liturgia y la oración, así como de vivenciarlas de manera regular y sistemática. (10)

14. Every student is offered timely, regular, and age-appropriate opportunities to reflect on their life experiences and faith through retreats and other spiritual experiences.	15. Cada estudiante tiene la posibilidad de reflexionar sobre sus experiencias de vida mediante jornadas o actividades de reflexión espiritual que facilitan el encuentro con Jesucristo, de manera regular y sistemática de acuerdo a su edad.	Cada estudiante tiene la posibilidad de reflexionar sobre sus experiencias de vida mediante jornadas o actividades de reflexión espiritual y espacios de voluntariado que promueven la experiencia real de la acción en servicio del bien común facilitando el encuentro con Jesucristo, de manera regular y sistemática de acuerdo a su edad. (11)	Cada estudiante tiene la posibilidad de reflexionar sobre sus experiencias de vida mediante jornadas o actividades de reflexión espiritual y espacios de voluntariado que promueven la experiencia real de la acción en servicio del bien común facilitando el encuentro con Jesucristo, de manera regular y sistemática de acuerdo a su edad. (11)
15. Every student participates in Christian service programs to promote the lived reality of action in service of social justice.	16. Los estudiantes tienen espacios de voluntariado que promueven la experiencia real de la acción en servicio del bien común.	Excluida	Los estudiantes tienen espacios de voluntariado que promueven la experiencia real de la acción en servicio del bien común. (12)
16. Every student experiences role models of faith and service for social justice among the administrators, faculty and staff.	17. Cada estudiante, a través de los miembros de la comunidad escolar, tiene la posibilidad de conocer personas que son modelos de vida y de servicio a los demás.	Excluida	Excluida
ESTÁNDAR 4: Una escuela católica de calidad proporciona oportunidades para la formación de la fe en los adultos y actividades en servicio del bien común			
17. The leader/leadership team provides retreats and other spiritual experiences for the faculty and staff on a regular and timely basis.	18. El equipo directivo provee de manera regular y sistemática jornadas de retiro u otras experiencias de índole espiritual a los docentes, paradocentes, administrativos y apoderados.	El equipo directivo provee de manera regular y sistemática jornadas de retiro u otras experiencias de índole espiritual a los docentes, paradocentes y administrativos. (12)	El equipo directivo provee de manera regular y sistemática jornadas de retiro u otras experiencias de índole espiritual a los docentes, paradocentes y administrativos. (13)
18. The leader/leadership team and faculty assist parents/ guardians in their role as the primary educators of their children in faith	19. El equipo directivo y miembros de la comunidad apoyan a los padres y apoderados en su rol como educadores principales de sus hijos.	El equipo directivo y miembros de la comunidad apoyan a los padres y apoderados en su rol como educadores principales de sus hijos. (13)	El equipo directivo y miembros de la comunidad apoyan a los padres y apoderados en su rol como educadores principales de sus hijos. (14)
19. The leader/leadership team collaborates with other institutions (for example, Catholic Charities, Catholic higher education, religious congregation-sponsored programs) to provide opportunities for parents to grow in the knowledge and practice of the faith.	20. La escuela colabora con otras instituciones católicas (parroquia, Vicaría para la Educación, otros colegios, hogares, etc) con el objetivo de proporcionar oportunidades a los padres de incrementar su conocimiento y práctica de la fe.	La escuela colabora con otras instituciones católicas (parroquia, Vicaría para la Educación, etc.) con el objetivo de proporcionar oportunidades a los padres de incrementar su conocimiento y práctica de la fe. (14)	La escuela colabora con otras instituciones católicas (parroquia, Vicaría para la Educación, etc.) con el objetivo de proporcionar oportunidades a los padres de incrementar su conocimiento y práctica de la fe. (15)
20. All adults in the school community are invited to participate in Christian service programs to promote the lived reality of action in service of social justice.	21. Todos los adultos de la comunidad escolar son invitados a participar en programas o actividades o trabajos	Todos los miembros de la comunidad escolar son invitados a participar en programas o actividades que promueven la acción en	Todos los miembros de la comunidad escolar son invitados a participar en programas o actividades que promueven la acción en

	voluntarios que promueven la acción en servicio del bien común.	servicio del bien común y el encuentro con Jesucristo. (15)	servicio del bien común y el encuentro con Jesucristo. (16)
21. Every administrator, faculty, and staff member visibly supports the faith life of the school community.	22. Cada miembro de la comunidad educativa apoya claramente el desarrollo de actividades que facilitan el encuentro con Jesucristo.	Excluida	Excluida
C) DIMENSIÓN: ADMINISTRACIÓN Y LIDERAZGO			
ESTÁNDAR 5: Una escuela católica de calidad tiene un sostenedor que reconoce y respeta los roles de las autoridades y ejerce la responsabilidad en la toma de decisiones en colaboración con el equipo directivo para el desarrollo y supervisión del PEI de la escuela, excelencia académica y viabilidad operacional.			
22. The governing body, representing the diversity of stakeholders, functions according to its approved constitution and by-laws.	23. El órgano rector opera de acuerdo a los estatutos y reglamentos de la escuela, en conformidad con los lineamientos entregados por el MINEDUC y la Iglesia Católica.	El sostenedor opera de acuerdo a los estatutos y reglamentos de la escuela, en conformidad con los lineamientos entregados por el MINEDUC y la Iglesia Católica. (16)	El sostenedor opera de acuerdo a los estatutos y reglamentos de la escuela, en conformidad con los lineamientos entregados por el MINEDUC y la Iglesia Católica. (17)
23. The governing body systematizes the policies of the school's operations to ensure fidelity to mission, and continuity and sustainability through leadership successions.	24. El equipo directivo gestiona adecuadamente los procedimientos del establecimiento para asegurar el cumplimiento del PEI, la continuidad y sustentabilidad de la escuela.	El equipo directivo gestiona adecuadamente los procedimientos del establecimiento para asegurar el cumplimiento del PEI, la continuidad y sustentabilidad de la escuela. (17)	El equipo directivo gestiona adecuadamente los procedimientos del establecimiento para asegurar el cumplimiento del PEI, la continuidad y sustentabilidad de la escuela. (18)
24. The governing body, in collaboration with or through the actions of the leader/leadership team, maintains a relationship with the Bishop marked by mutual trust, close cooperation, continuing dialogue, and respect for the Bishop's legitimate authority	25. El sostenedor, en colaboración con el equipo directivo, mantiene contacto con la iglesia católica caracterizado por la confianza mutua, colaboración cercana, diálogo continuo y respeto por la autoridad legítima de la iglesia.	El sostenedor, en colaboración con el equipo directivo, mantiene contacto con la iglesia católica caracterizado por la confianza mutua, colaboración cercana, diálogo continuo y respeto por la autoridad legítima de la iglesia. (18)	El sostenedor, en colaboración con el equipo directivo, mantiene contacto con la iglesia católica caracterizado por la confianza mutua, colaboración cercana, diálogo continuo y respeto por la autoridad legítima de la iglesia. (19)
25. The governing body, in collaboration with or through the actions of the leader/leadership team, maintains a constructive and beneficial relationship with the (arch)diocesan Education Office consistent with (arch)diocesan policy pertaining to the recognition of Catholic schools by the Bishop.	26. El sostenedor, en colaboración con el equipo directivo, mantiene una relación constructiva y beneficiosa con la iglesia católica conforme a la política de reconocimiento de escuelas católicas por la Conferencia Episcopal.	Excluida	Excluida
26. In the case of a parish school, the governing body, in collaboration with the leader/leadership team, maintains a	27. En caso de escuelas parroquiales, el órgano rector, en colaboración con el equipo directivo, mantiene contacto con	Excluida	Excluida

relationship with the canonical administrator (pastor or designee of Bishop) marked by mutual trust, close cooperation, and continuing dialogue.	el representante de la iglesia, que se caracteriza por una confianza mutua, colaboración cercana y diálogo constante.		
27. The governing body engages in formation and on-going training and self-evaluation for itself and the leadership team to ensure the faithful execution of their respective responsibilities.	28. El sostenedor está comprometido con la formación, capacitación constante y autoevaluación del mismo y del equipo directivo, para asegurar la correcta ejecución de sus respectivas responsabilidades.	El sostenedor está comprometido con la formación, capacitación constante y autoevaluación del mismo y del equipo directivo, para asegurar la correcta ejecución de sus respectivas responsabilidades. (19)	El sostenedor está comprometido con la formación, capacitación constante y autoevaluación del mismo y del equipo directivo, para asegurar la correcta ejecución de sus respectivas responsabilidades. (20)
ESTÁNDAR 6: Una escuela católica de calidad tiene un equipo directivo empoderado por el sostenedor para desarrollar e implementar el PEI de la escuela.			
28. The leader/leadership team meets national, state and/or(arch)diocesan requirements for school leadership preparation and licensing to serve as the faith and instructional leader(s) of the school.	29. El equipo directivo cumple con las características necesarias para ejercer el liderazgo en la escuela.	El equipo directivo cumple con las características necesarias para ejercer el liderazgo en la escuela, implementando el PEI y comprometiendo a la comunidad para asegurar que este sea representativo de la cultura de la escuela. (20)	El equipo directivo cumple con las características necesarias para ejercer el liderazgo en la escuela, implementando el PEI y comprometiendo a la comunidad para asegurar que este sea representativo de la cultura de la escuela. (21)
29. The leader/leadership team articulates a clear mission and vision for the school, and engages the school community to ensure a school culture that embodies the mission and vision.	30. El equipo directivo implementa el PEI y compromete a la comunidad para asegurar que este sea representativo de la cultura de la escuela.	Excluida	Excluida
30. The leader/leadership team takes responsibility for the development and oversight of personnel, including recruitment, professional growth, faith formation, and formal assessment of faculty and staff in compliance with (arch)diocesan policies and/or religious congregation sponsorship policies.	31. El equipo directivo se responsabiliza por el desarrollo y supervisión del personal, que incluye el reclutamiento, capacitación. (otro criterio) formación en la fe, evaluación del equipo docente y paradocente en conformidad con las políticas de la iglesia católica y/o de la congregación religiosa que lo patrocina.	El equipo directivo se responsabiliza por la contratación, capacitación, formación en la fe, evaluación del equipo docente y paradocente en conformidad con las políticas de la iglesia católica y/o de la congregación religiosa que lo patrocina. (21)	El equipo directivo se responsabiliza por la contratación, capacitación, formación en la fe, evaluación del equipo docente y paradocente en conformidad con las políticas de la iglesia católica y/o de la congregación religiosa que lo patrocina. (22)
31. The leader/leadership team establishes and supports networks of collaboration at all levels within the school community to advance excellence.	32. El equipo directivo establece y apoya redes de colaboración en todos los niveles dentro de la comunidad educativa en pos de la calidad.	El equipo directivo establece y apoya las redes de coordinación en todos los niveles dentro de la comunidad educativa para garantizar la formación de calidad y facilitar el funcionamiento de la escuela. (22)	El equipo directivo establece y apoya las redes de coordinación en todos los niveles dentro de la comunidad educativa para garantizar la formación de calidad y facilitar el funcionamiento de la escuela. (23)
32. The leader/leadership team directs the development and continuous improvement of curriculum and instruction, and utilizes school-wide	33. El equipo directivo lidera el desarrollo y la mejora continua del currículum y procesos de enseñanza, utilizando datos de toda la escuela para planificar el	El equipo directivo establece y apoya las redes de coordinación en todos los niveles dentro de la comunidad educativa para	El equipo directivo establece y apoya las redes de coordinación en todos los niveles dentro de la comunidad educativa para

data to plan for continued and sustained academic excellence and growth.	crecimiento y una calidad académica sostenida en el tiempo.	garantizar la formación de calidad y facilitar el funcionamiento de la escuela. (23)	garantizar la formación de calidad y facilitar el funcionamiento de la escuela. (24)
33. The leader/leadership team works in collaboration with the governing body to provide an infrastructure of programs and services that ensures the operational vitality of the school.	34. El equipo directivo trabaja en colaboración con el sostenedor para proveer una red de programas y servicios que asegure el funcionamiento de la escuela.	Excluida	Excluida
34. The leader/leadership team assumes responsibility for communicating new initiatives and/or changes to school programs to all constituents.	35. El equipo directivo asume la responsabilidad de comunicar las nuevas iniciativas o los cambios en los programas de la escuela a todos sus miembros.	El equipo directivo cumple con comunicar las nuevas iniciativas o los cambios en los programas de la escuela a todos sus miembros. (24)	El equipo directivo cumple con comunicar las nuevas iniciativas o los cambios en los programas de la escuela a todos sus miembros. (25)
D) DIMENSIÓN: EXCELENCIA ACADÉMICA			
ESTÁNDAR 7: Una escuela católica de calidad cuenta con un currículum claramente articulado, inspirado en el evangelio, alineado con el currículum nacional y que toma en cuenta las habilidades del siglo XXI.			
35. The curriculum adheres to appropriate, delineated standards, and is vertically aligned to ensure that every student successfully completes a rigorous and coherent sequence of academic courses based on the standards and rooted in Catholic values.	36. El currículum de enseñanza está ceñido a un enfoque pedagógico y arraigado en los valores católicos para asegurar que cada estudiante complete con éxito una formación académica coherente y rigurosa.	El currículum de enseñanza está ceñido a un enfoque pedagógico y arraigado en los valores católicos para asegurar que cada estudiante complete con éxito una formación académica coherente y rigurosa. (25)	El currículum de enseñanza está ceñido a un enfoque pedagógico y arraigado en los valores católicos para asegurar que cada estudiante complete con éxito una formación académica coherente y rigurosa. (26)
36. Standards are adopted across the curriculum, and include integration of the religious, spiritual, moral, and ethical dimensions of learning in all subjects.	37. El currículum incluye las dimensiones de aprendizaje religioso, espiritual, moral y ético en todas las asignaturas.	El currículum incluye las dimensiones de aprendizaje religioso, espiritual, moral y ético en todas las asignaturas. (26)	El currículum incluye las dimensiones de aprendizaje religioso, espiritual, moral y ético en todas las asignaturas. (27)
37. Curriculum and instruction for 21st century learning provide students with the knowledge, understanding and skills to become creative, reflective, literate, critical, and moral evaluators, problem solvers, decision makers, and socially responsible global citizens.	38. El currículum para la enseñanza del siglo XXI proporciona el conocimiento, comprensión y habilidades a los estudiantes para que se vuelvan creativos, reflexivos, educados, críticos, aptos para tomar decisiones y ser ciudadanos socialmente responsables.	El currículum para la enseñanza del siglo XXI proporciona el conocimiento, comprensión y habilidades de los estudiantes para que se vuelvan creativos, reflexivos, educados, críticos, aptos para tomar decisiones y ser ciudadanos socialmente responsables. (27)	El currículum para la enseñanza del siglo XXI proporciona el conocimiento, comprensión y habilidades de los estudiantes para que se vuelvan creativos, reflexivos, educados, críticos, aptos para tomar decisiones y ser ciudadanos socialmente responsables. (28)
38. Curriculum and instruction for 21st century learning prepares students to become expert users of technology, able to create, publish, and critique digital products that reflect their	39. El currículum para la enseñanza del siglo XXI prepara a los estudiantes para convertirse en usuarios expertos de la tecnología, capaces de crear, publicar y criticar productos digitales, reflejando	El currículum para la enseñanza del siglo XXI prepara a los estudiantes para convertirse en usuarios expertos de la tecnología, capaces de crear, publicar y criticar productos	El currículum para la enseñanza del siglo XXI prepara a los estudiantes para convertirse en usuarios la tecnología y desarrollar habilidades tecnológicas. (29)

understanding of the content and their technological skills.	su comprensión del contenido y habilidades tecnológicas.	digitales, reflejando su comprensión del contenido y habilidades tecnológicas. (28)	
39. Classroom instruction is designed to intentionally address the affective dimensions of learning, such as intellectual and social dispositions, relationship building, and habits of mind.	40. El proceso de enseñanza en la sala de clases está diseñada intencionalmente para abocarse a las dimensiones afectivas del aprendizaje tales como las disposiciones intelectuales y sociales, la construcción de relaciones y los hábitos de estudio.	El proceso de enseñanza en la sala de clases está diseñada intencionalmente para abocarse a las dimensiones afectivas del aprendizaje tales como las disposiciones intelectuales y sociales, la construcción de relaciones y los hábitos de estudio. (29)	El proceso de enseñanza en la sala de clases está diseñada intencionalmente para abocarse a las dimensiones afectivas del aprendizaje tales como las disposiciones intelectuales y sociales, la construcción de relaciones y los hábitos de estudio. (30)
40. Classroom instruction is designed to engage and motivate all students, addressing the diverse needs and capabilities of each student, and accommodating students with special needs as fully as possible.	41. El proceso de enseñanza en la sala de clases está diseñada para involucrar y motivar a todos los estudiantes, atendiendo las diversas necesidades y capacidades, junto con adaptarse a los estudiantes con necesidades especiales de la manera más completa posible.	El proceso de enseñanza en la sala de clases está diseñada para involucrar y motivar a todos los estudiantes, atendiendo de la manera más completa posible sus diversas capacidades y necesidades especiales. (30)	El proceso de enseñanza en la sala de clases está diseñada para involucrar y motivar a todos los estudiantes, atendiendo de la manera más completa posible sus diversas capacidades y necesidades especiales. (31)
41. Faculty collaborate in professional learning communities to develop, implement and continuously improve the effectiveness of the curriculum and instruction to result in high levels of student achievement.	42. El cuerpo docente colabora en comunidades profesionales de aprendizaje para desarrollar, implementar y mejorar constantemente la efectividad del currículum y proceso de enseñanza que tiene como consecuencia altos niveles de logro de aprendizaje de los estudiantes	El cuerpo docente colabora en comunidades profesionales de aprendizaje para desarrollar, implementar y mejorar constantemente la efectividad del currículum y proceso de enseñanza que tiene como consecuencia apropiados niveles de logro de los estudiantes. (31)	El cuerpo docente colabora en comunidades profesionales de aprendizaje para desarrollar, implementar y mejorar constantemente la efectividad del currículum y proceso de enseñanza que tiene como consecuencia apropiados niveles de logro de los estudiantes. (32)
42. The faculty and professional support staff meet (arch)diocesan, state, and/or national requirements for academic preparation and licensing to ensure their capacity to provide effective curriculum and instruction.	43. El cuerpo docente cuenta con la preparación académica adecuada que asegura su capacidad de implementar el currículum y llevar a cabo los procesos de enseñanza de manera efectiva.	Excluida	El cuerpo docente cuenta con la preparación académica adecuada que asegura su capacidad de implementar el currículum y llevar a cabo los procesos de enseñanza de manera efectiva cada una de las asignaturas. (33)
43. Faculty and professional support staff demonstrate and continuously improve knowledge and skills necessary for effective instruction, cultural sensitivity, and modeling of Gospel values.	44. El cuerpo docente cuenta con el conocimiento y habilidades necesarias para desarrollar el proceso de enseñanza de manera efectiva, demuestra sensibilidad cultural y es ejemplo de los valores del Evangelio.	El cuerpo docente cuenta con la preparación académica y las habilidades necesarias para implementar el currículum y desarrollar el proceso de enseñanza de manera efectiva, demostrando sensibilidad cultural y siendo ejemplo de los valores del Evangelio. (32)	El cuerpo docente cuenta con la preparación académica y las habilidades necesarias para implementar el currículum y desarrollar el proceso de enseñanza de manera efectiva, demostrando sensibilidad cultural y siendo ejemplo de los valores del Evangelio. (34)
44. Faculty and staff engage in high quality professional development, including religious formation, and are accountable	45. El equipo directivo y el cuerpo docente están comprometidos con un desarrollo	Excluida	Excluida

for implementation that supports student learning.	profesional de alta calidad y que incluye la formación religiosa.		
ESTÁNDAR 8: Una escuela católica de calidad utiliza un amplio rango de métodos y prácticas de evaluación para documentar el aprendizaje de los alumnos y la efectividad de los programas, lo cual permite transparentar el desempeño de los estudiantes e informar la revisión continua del currículum y la mejora de las prácticas docentes.			
45. School-wide and student data generated by a variety of tools are used to monitor, review, and evaluate the curriculum and co-curricular programs; to plan for continued and sustained student growth; and to monitor and assess faculty performance.	46. Los datos sobre el establecimiento y los estudiantes son utilizados, por un lado para monitorear, revisar y evaluar el currículum y los programas “extracurriculares” y por otro lado para planificar el crecimiento continuo y sistemático de los estudiantes, así como supervisar y evaluar el desempeño del cuerpo docente.	Los datos sobre el establecimiento y los estudiantes son utilizados, por un lado para monitorear, revisar y evaluar el currículum y los programas “extracurriculares” y por otro lado para planificar el crecimiento continuo y sistemático de los estudiantes, así como supervisar y evaluar el desempeño del cuerpo docente. (33)	Los resultados de evaluaciones internas y externas (Simce, PSU) son utilizados para monitorear, revisar y evaluar el currículum y los programas “extracurriculares”. (35) Los resultados de evaluaciones internas y externas (Simce, PSU) son utilizados para planificar el crecimiento continuo y sistemático de los estudiantes, así como supervisar y evaluar el desempeño del cuerpo docente. (36)
46. School-wide and aggregated student data are normed to appropriate populations and are shared with all stakeholders.	47. Los datos sobre el establecimiento y los estudiantes están regulados para cada estamento y compartidos con los interesados.	Los datos sobre el establecimiento y los estudiantes están regulados para cada estamento y son compartidos con los interesados. (34)	Los resultados entregados a partir de pruebas estándares (Simce, PSU) son compartidos con la comunidad educativa (profesores, alumnos apoderados). (37)
47. Faculty use a variety of curriculum-based assessments aligned with learning outcomes and instructional practices to assess student learning, including formative, summative, authentic performance, and student self-assessment.	48. El cuerpo docente utiliza una variedad de formas de evaluar, vinculadas a las prácticas docentes, que permiten monitorear el aprendizaje del estudiante mediante la evaluación formativa, sumativa, desempeño auténtico y autoevaluación.	El cuerpo docente utiliza una variedad de formas de evaluar, de manera individual y grupal, que permiten monitorear el aprendizaje del estudiante mediante rúbricas, evaluación formativa, sumativa, desempeño real y autoevaluación. (35)	El cuerpo docente utiliza una variedad de formas de evaluar, de manera individual y grupal, que permiten monitorear el aprendizaje del estudiante mediante rúbricas, evaluación formativa, sumativa, desempeño real y autoevaluación. (38)
48. Criteria used to evaluate student work and the reporting mechanisms are valid, consistent, transparent, and justly administered.	49. Los criterios para evaluar el trabajo del estudiante son consistentes con los procesos de enseñanza y son informados a tiempo y de manera adecuada. Los mecanismos para informar sus resultados de las evaluaciones son transparentes y administrados de manera justa.	Los criterios para evaluar el trabajo del estudiante son consistentes con los procesos de enseñanza y son informados a tiempo y de manera adecuada. Los mecanismos para informar sus resultados de las evaluaciones son transparentes y administrados de manera justa	Los criterios para evaluar el trabajo del estudiante son consistentes con los procesos de enseñanza y son informados a tiempo y de manera adecuada. (39) Los mecanismos para informar sus resultados de las evaluaciones son transparentes y administrados de manera justa. (40)
49. Faculty collaborate in professional learning communities to monitor individual and class-wide student learning through methods such as common assessments and rubrics.	50. El equipo docente colabora en comunidades profesionales de aprendizaje para monitorear el aprendizaje de los estudiantes de manera individual y grupal, utilizando	Excluida	Excluida

	distintos métodos como evaluaciones clásicas y rúbricas.		
ESTÁNDAR 9: Una escuela católica de calidad proporciona programas y servicios ligados con el PEI para enriquecer el programa académico y apoyar el desarrollo del estudiante y la vida familiar.			
50. School-wide programs for parents/guardians provide opportunities for parents/guardians to partner with school leaders, faculty, and other parents to enhance the educational experiences for the school community.	51. Los programas de la escuela para padres proporcionan oportunidades para conformar equipo con los líderes de la escuela, cuerpo docente y otros padres para mejorar la experiencia educativa de la comunidad escolar.	Los programas de la escuela para padres proporcionan oportunidades para conformar equipo con los líderes de la escuela, cuerpo docente y otros padres para mejorar la experiencia educativa de la comunidad escolar. (37)	Los programas de la escuela para padres proporcionan oportunidades para conformar equipo con los líderes de la escuela, cuerpo docente y otros padres para mejorar la experiencia educativa de la comunidad escolar. (41)
51. Guidance services, wellness programs, behavior management programs, and ancillary services provide the necessary support for students to successfully complete the school program.	52. El área de orientación y reglamento de convivencia escolar proporcionan el apoyo necesario a los estudiantes para que completen exitosamente el programa escolar.	Los servicios de orientación, programas y reglamento de convivencia escolar proporcionan el apoyo necesario a los estudiantes para que completen exitosamente el programa escolar. (38)	Los programas de orientación y el reglamento de convivencia escolar proporcionan el apoyo necesario a los estudiantes para que completen exitosamente el programa escolar con espacios de respeto y contención. (42)
52. Co-curricular and extra-curricular activities provide opportunities outside the classroom for students to further identify and develop their gifts and talents and to enhance their creative, aesthetic, social/emotional, physical, and spiritual capabilities.	53. Las actividades extracurriculares entregan oportunidades a los estudiantes, fuera de la sala de clases, para identificar y desarrollar sus talentos, así como para promover sus capacidades creativas, artísticas, estéticas, socioemocionales, físicas y espirituales.	Las actividades extracurriculares entregan oportunidades a los estudiantes, fuera de la sala de clases, para identificar y desarrollar sus talentos, así como para promover sus capacidades creativas, artísticas, estéticas, socioemocionales, físicas y espirituales. (39)	Las actividades extracurriculares entregan oportunidades a los estudiantes, fuera de la sala de clases, para identificar y desarrollar sus talentos, así como para promover sus capacidades creativas, artísticas, estéticas, socioemocionales, físicas y espirituales. (43)
E) DIMENSIÓN: VIABILIDAD OPERACIONAL			
ESTÁNDAR 10: Una escuela católica de calidad proporciona un plan de financiamiento viable de 3 a 5 años que incluye tanto el presupuesto actual como el proyectado y es el resultado de un proceso colaborativo, reforzado por una administración confiable.			
53. The governing body and leader/leadership team engage in financial planning in collaboration with experts in nonprofit management and funding.	54. El sostenedor y su equipo directivo desarrollan planes financieros en colaboración con expertos en financiamiento y gestión de organizaciones sin fines de lucro.	El sostenedor y su equipo directivo se encargan de elaborar y administrar el presupuesto de la escuela. (40)	El sostenedor y su equipo directivo se encargan de elaborar y administrar el presupuesto de la escuela. (44)
54. Financial plans include agreed upon levels of financial investment determined by the partners involved who may include but are not limited to parishes, dioceses, religious orders, educational foundations, the larger	55. Los planes financieros incluyen niveles de acuerdo sobre inversiones determinadas por las partes involucradas como diócesis, órdenes religiosas, fundaciones, comunidad católica y consejo responsable.	El presupuesto de la escuela se elabora en concordancia con las necesidades pedagógicas y considera los acuerdos sobre inversiones, en conformidad con el consejo responsable, la diócesis, orden religiosa, fundación y comunidad. (41)	El presupuesto de la escuela se elabora en concordancia con las necesidades pedagógicas y considera los acuerdos sobre inversiones, en conformidad con el consejo responsable, la diócesis, orden religiosa, fundación y comunidad. (45)

Catholic community, and responsible boards.			
55. Financial plans define revenue sources that include but are not limited to tuition, tuition assistance/scholarships, endowment funds, local and regional partnerships, public funding, regional cost sharing, (arch)diocesan and/or religious communities' assistance, foundation gifts, entrepreneurial options and other sources not listed.	56. El plan financiero define las fuentes de ingreso que incluyen la matrícula, becas, fondos de donación, colaboraciones locales y regionales, fondos públicos, distribución de costos regionales, asistencia de comunidades religiosas, donaciones de fundaciones, alternativas empresariales y otros recursos.	El presupuesto de la escuela contempla diversas fuentes de ingreso como matrícula, subvenciones, becas, donaciones, fondos públicos, alternativas empresariales, entre otros). (42)	El presupuesto de la escuela contempla diversas fuentes de ingreso como matrícula, subvenciones, becas, donaciones, fondos públicos, alternativas empresariales, entre otros). (46)
56. Financial plans include the delineation of costs for key target areas such as instruction, tuition assistance, administration, professional development, facilities, equipment, technology, program enhancement/expansion, capital projects and other planned projects.	57. El plan de financiamiento incluye la delimitación de gastos en áreas principales como enseñanza, asistencia en el pago de la matrícula, administración, capacitaciones, infraestructura, equipamiento, tecnología, programas de mejora, proyectos de inversión y otros.	El presupuesto incluye la delimitación de gastos en áreas principales como: remuneraciones, administración, becas, capacitaciones, infraestructura, equipamiento, tecnología, programas de mejora, materiales educativos, proyectos de inversión y otros. (43)	El presupuesto incluye la delimitación de gastos en áreas principales como: remuneraciones, administración, becas, capacitaciones, infraestructura, equipamiento, tecnología, programas de mejora, materiales educativos, proyectos de inversión y otros. (47)
57. Current and projected budgets include a statement of the actual and projected revenue sources, indicating an appropriate balance among revenue sources, and a statement of actual and projected expenditures including the actual cost per child, benchmarked compensation/salary scales, and other health benefits and retirement costs.	58. Los presupuestos actuales y proyectados incluyen: el estado actual y proyectado de las fuentes de ingreso, indicando un balance apropiado entre las fuentes de ingreso y el estado de los gastos reales y proyectados, incluyendo el costo real por niño, escalas comparadas de salario/compensación, beneficios de salud y costos de jubilación.	La elaboración del presupuesto anual contempla la información de los presupuestos de años anteriores así como un balance apropiado entre las fuentes de ingreso y egreso. (Por ejemplo, incluyen matrícula, costo real por niño, remuneraciones, administración, inversiones, entre otros). (44)	La elaboración del presupuesto anual contempla la información de los presupuestos de años anteriores así como un balance apropiado entre las fuentes de ingreso y egreso. (Por ejemplo, incluyen matrícula, costo real por niño, remuneraciones, administración, inversiones, entre otros). (48)
58. Financial plans include educational materials for distribution to all members of the community explaining the total cost per child and how that cost is met by identifying the percentage of cost that is paid for by tuition and the remaining amount of cost that is supported by other sources of revenue.	59. El plan financiero incluye materiales educativos para distribuir entre todos los miembros de la comunidad, explicando el gasto total por niño y cómo ese gasto se cumple, identificando el porcentaje de gasto que se paga por matrícula y el saldo restante de gastos financiado por otras fuentes de ingreso.	Excluida	Excluida

59. The governing body and leader/leadership team provide families access to information about tuition assistance and long-term planning for tuition and Catholic school expenses.	60. El sostenedor y el equipo directivo proveen información a las familias acerca de becas, colegiatura y gastos del colegio.	El sostenedor y el equipo directivo entregan información a las familias acerca de colegiatura, becas, y gastos del colegio de manera periódica. (45)	El sostenedor y el equipo directivo entregan información a las familias acerca de colegiatura, becas, y gastos del colegio de manera periódica. (49)
60. The governing body and leader/leadership team ensure that appropriately developed financial plans and budgets are implemented using current and effective business practices as a means of providing good stewardship of resources.	61. El sostenedor y el equipo directivo aseguran que el desarrollo apropiado de planes financieros y presupuestos se implemente haciendo uso efectivo de los recursos a través de buenas prácticas de gestión.	El sostenedor y el equipo directivo aseguran el uso efectivo de los recursos a través de buenas prácticas de gestión. (46)	El sostenedor y el equipo directivo aseguran el uso efectivo de los recursos a través de buenas prácticas de gestión. (50)
ESTÁNDAR 11: Una escuela católica de calidad funciona en conformidad con los lineamientos de gestión de personal de la arquidiócesis y de la congregación religiosa que los respalda, las cuales afectan a todos los miembros (sacerdotes, religiosas, laicos y voluntarios) y entrega claridad sobre las responsabilidades, expectativas y rendición de cuentas.			
61. Human resource programs are professionally staffed at the appropriate level (i.e. central office, school office) and ensure full compliance with human resource policies.	62. Los programas de recursos humanos están dotados de profesionales con un nivel apropiado lo que asegura un total cumplimiento de las políticas de recursos humanos.	El departamento de recursos humanos está dotados de profesionales con un nivel apropiado lo que asegura un total cumplimiento de las políticas de recursos humanos. (47)	Excluida
62. Human resource policies delineate standards for position descriptions including staff responsibilities and qualifications, hiring, compensation, and benefits, as well as standards for professional development, accountability, succession planning and retirement.	63. Las políticas de recursos humanos delinean los estándares que describen las funciones, incluyendo las responsabilidades del equipo, cualificaciones, contrataciones, compensaciones y beneficios. Así como también los estándares para el desarrollo profesional, rendición de cuentas, plan de sucesión y jubilación.	La escuela da cumplimiento a adecuada gestión de personal mediante la descripción de cargos o funciones, definición de responsabilidades, contrataciones y capacitaciones. (48)	La escuela da cumplimiento a adecuada gestión de personal mediante la descripción de cargos o funciones, definición de responsabilidades, contrataciones y capacitaciones. (51)
63. Human resource policies ensure that competitive and just salaries, benefits, and professional growth opportunities are provided for all staff.	64. Las políticas de recursos humanos aseguran salarios justos y competitivos, beneficios y oportunidades de crecimiento profesional para todos los miembros del equipo docente y administrativo.	La gestión de personal asegura que la planificación institucional contemple salarios justos y competitivos, oportunidades de crecimiento profesional y beneficios para todos los miembros del equipo docente y administrativo. (49)	La gestión de personal asegura que la planificación institucional contemple salarios justos y competitivos, oportunidades de crecimiento profesional y beneficios para todos los miembros del equipo docente y administrativo. (52)
64. Human resource policies ensure that institutional planning includes investment in personnel growth, health care and retirement.	65. Las políticas de recursos humanos aseguran que la planificación institucional contemple la inversión en	Excluida	Excluida

	el crecimiento del personal, seguros médicos y jubilación.		
ESTÁNDAR 12: Una escuela católica de calidad desarrolla y mantiene la infraestructura, el equipamiento y un plan de manejo tecnológico, todos diseñados para apoyar la implementación del PEI de la escuela.			
65. The school's facilities, equipment, and technology management plan includes objectives to support the delivery of the educational program of the school and accessibility for all students.	66. Las instalaciones de la escuela, el equipamiento y el plan de manejo tecnológico contemplan los objetivos para apoyar la entrega del programa educativo de la escuela y acceso a todos los estudiantes.	Las instalaciones de la escuela, el equipamiento y los recursos tecnológicos permiten apoyar la entrega del programa educativo de la escuela con acceso a todos los estudiantes. (50)	Las instalaciones de la escuela, el equipamiento y los recursos tecnológicos permiten apoyar la entrega del programa educativo de la escuela con acceso a todos los estudiantes. (53)
66. The school's budget supports facilities, equipment, and technology management with specific funds for capital improvements, depreciation, and replacement.	67. El presupuesto de la escuela financia las instalaciones, equipamiento y manejo tecnológico con fondos específicos para realizar mejoras estructurales, depreciación y recambio.	El presupuesto de la escuela financia las necesidades pedagógicas de la escuela, las instalaciones, equipamiento, recursos tecnológicos y mejoras materiales de acuerdo al PEI, a los objetivos curriculares y a la formación integral de los estudiantes. (51)	El presupuesto de la escuela financia las necesidades pedagógicas de la escuela, las instalaciones, equipamiento, recursos tecnológicos y mejoras materiales de acuerdo al PEI, a los objetivos curriculares y a la formación integral de los estudiantes. (54)
67. The school's purchasing, and physical and technological improvements are by design, done in alignment with the mission and the school's planning and curricular goals, and consistent with environmental stewardship.	68. Las adquisiciones de la escuela, las mejoras materiales y tecnológicas están ajustadas, por diseño, a la PEI, la planificación de la escuela y los objetivos curriculares, y están acordes con la gestión medioambiental.	Excluida	Excluida
ESTÁNDAR 13: Una escuela católica de calidad promulga un plan integral para la mejora institucional basado en un PEI, mediante la gestión de comunicaciones, matrículas, seguimiento y desarrollo.			
68. The communications/marketing plan requires school leader/leadership team and staff person(s) to insure the implementation of contemporary, multiple information technologies to reach targeted audiences, and to establish reliable and secure databases and accountability to stakeholders.	69. El plan de comunicación requiere que el equipo directivo y el personal administrativo aseguren el uso de variadas plataformas de información para llegar al público objetivo y así establecer bases de datos seguras y confiables junto con la rendición de cuentas a los interesados.	El plan de comunicación de la escuela asegura que el equipo directivo y el personal administrativo utilicen variados mecanismos de información que permiten rendir cuentas del presupuesto a la comunidad educativa. (52)	El plan de comunicación de la escuela asegura que el equipo directivo y el personal administrativo utilicen variados mecanismos de información que permiten rendir cuentas del presupuesto a la comunidad educativa. (55)
69. The enrollment management plan requires the governing body to review and the school leader/leadership team to supervise annual and continuous measurement and analysis of both enrollment and retention patterns for all student groups.	70. El plan de gestión de la matrícula requiere que el sostenedor y el equipo directivo revisen y supervisen continuamente las medidas y el análisis tanto de la matrícula como de la retención escolar.	Excluida	La gestión del presupuesto requiere que el sostenedor y el equipo directivo revisen y supervisen continuamente la matrícula, la subvención, la asistencia de los estudiantes, los índices de retención y rotación escolar. (56)

<p>70. The development plan requires school leader/leadership team, in collaboration with the governing body, to insure that key strategies are in place to identify, grow and maintain significant funding prospects, including alumni(ae), over time and when appropriate.</p>	<p>71. El plan estratégico requiere que el equipo directivo, junto con el sostenedor, aseguren la aplicación de estrategias claves para identificar, hacer crecer y mantener perspectivas de financiamiento, que incluyan a los estudiantes, a lo largo del tiempo y en el momento apropiado.</p>	<p>El plan estratégico requiere que el sostenedor y el equipo directivo consideren los mecanismos claves para mantener y mejorar las perspectivas de financiamiento de la escuela a lo largo del tiempo de manera sostenida. (53)</p>	<p>El plan estratégico requiere que el sostenedor y el equipo directivo mantengan y mejoren las perspectivas de financiamiento de la escuela a lo largo del tiempo de manera sostenida. (57)</p>
--	---	---	--

ANEXO 3: Cuestionario Versión Final

Cuestionario sobre Gestión Escolar en Establecimientos con Identidad Católica

Estimado(a) respondiente:

El presente cuestionario tiene por finalidad recoger información sobre la gestión escolar en establecimientos con identidad católica. Es un instrumento tipo Likert de 57 preguntas.

Le solicito responda las siguientes preguntas marcando sólo una alternativa dentro del círculo, según su grado de acuerdo o desacuerdo respecto de cada una de las aseveraciones propuestas. Se ha incluido la opción *no sabe/no aplica* en caso que Ud. no tenga conocimiento de la aseveración o no corresponda a su escuela.

Sus respuestas serán tratadas en forma confidencial y serán de mucha utilidad, pues aportarán información de primera fuente respecto a las características de la gestión escolar a considerar en su establecimiento.

Agradezco su cooperación

Atentamente,

Paz Román Bazán
Investigadora Responsable

1.- El equipo directivo se asegura que los valores y el compromiso con la identidad católica estén incluidos en el PEI (*Proyecto Educativo Institucional*) del establecimiento.

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo
- No sabe/no aplica

2.- El equipo directivo realiza reuniones periódicamente con la comunidad educativa para revisar, clarificar y renovar el PEI.

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo
- No sabe/no aplica

3.- El PEI está disponible en espacios accesibles para la comunidad educativa. (Diario mural, libreta de comunicaciones, sitio web de la escuela, etc).

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo
- No sabe/no aplica

4.- Toda la comunidad educativa conoce y comprende el PEI del establecimiento.

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo
- No sabe/no aplica

5.- El currículum de las clases de religión cumple con los lineamientos de la iglesia en donde el foco está centrado en la formación integral de la persona.

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo
- No sabe/no aplica

6.- Los profesores de religión cuentan con la preparación académica y cumplen con los requerimientos de la iglesia (preparación catequística y certificación) que permiten enseñar con calidad las clases de religión.

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo
- No sabe/no aplica

7.- La identidad de la escuela exige buen desempeño en la formación académica e intelectual de todas las áreas, incluyendo la educación religiosa.

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo
- No sabe/no aplica

8.- El equipo docente hace uso de las escrituras bíblicas y los textos del magisterio en todas las asignaturas para incentivar a los estudiantes a pensar de manera crítica y ética sobre el mundo que los rodea.

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo
- No sabe/no aplica

9.- La cultura y la fe católica se expresan en el establecimiento mediante múltiples y diversas formas de expresión (visual, artística, musical, etc).

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo
- No sabe/no aplica

10.- Cada estudiante tiene la posibilidad de aprender sobre la naturaleza e importancia de la Eucaristía, la liturgia y la oración, así como de vivenciarlas de manera regular y sistemática.

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo
- No sabe/no aplica

11.- Cada estudiante tiene la posibilidad de reflexionar sobre sus experiencias de vida mediante jornadas o actividades de reflexión espiritual y espacios de voluntariado que promueven la experiencia real de la acción en servicio del bien común facilitando el encuentro con Jesucristo, de manera regular y sistemática de acuerdo a su edad.

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo
- No sabe/no aplica

12.- Los estudiantes tienen espacios de voluntariado que promueven la experiencia real de la acción en servicio del bien común.

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo
- No sabe/no aplica

13.- El equipo directivo provee de manera regular y sistemática jornadas de retiro u otras experiencias de índole espiritual a los docentes, paradocentes y administrativos.

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo
- No sabe/no aplica

14.- El equipo directivo y miembros de la comunidad apoyan a los padres y apoderados en su rol como educadores principales de sus hijos.

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo
- No sabe/no aplica

15.- La escuela colabora con otras instituciones católicas (parroquia, Vicaría para la Educación, etc.) con el objetivo de proporcionar oportunidades a los padres de incrementar su conocimiento y práctica de la fe.

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo
- No sabe/no aplica

16.- Todos los miembros de la comunidad escolar son invitados a participar en programas o actividades que promueven la acción en servicio del bien común y el encuentro con Jesucristo.

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo
- No sabe/no aplica

17.- El sostenedor opera de acuerdo a los estatutos y reglamentos de la escuela, en conformidad con los lineamientos entregados por el MINEDUC y la Iglesia Católica.

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo
- No sabe/no aplica

18.- El equipo directivo gestiona adecuadamente los procedimientos del establecimiento para asegurar el cumplimiento del PEI, la continuidad y sustentabilidad de la escuela.

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo
- No sabe/no aplica

19.- El sostenedor, en colaboración con el equipo directivo, mantiene contacto con la iglesia católica caracterizado por la confianza mutua, colaboración cercana, diálogo continuo y respeto por la autoridad legítima de la iglesia.

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo
- No sabe/no aplica

20.- El sostenedor está comprometido con la formación, capacitación constante y autoevaluación del mismo y del equipo directivo, para asegurar la correcta ejecución de sus respectivas responsabilidades.

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo
- No sabe/no aplica

21.- El equipo directivo cumple con las características necesarias para ejercer el liderazgo en la escuela, implementando el PEI y comprometiendo a la comunidad para asegurar que este sea representativo de la cultura de la escuela.

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo
- No sabe/no aplica

22.- El equipo directivo se responsabiliza por la contratación, capacitación, formación en la fe, evaluación del equipo docente y paraprofesor en conformidad con las políticas de la iglesia católica y/o de la congregación religiosa que lo patrocina.

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo
- No sabe/no aplica

23.- El equipo directivo establece y apoya las redes de coordinación en todos los niveles dentro de la comunidad educativa para garantizar la formación de calidad y facilitar el funcionamiento de la escuela.

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo
- No sabe/no aplica

24.- El equipo directivo establece y apoya las redes de coordinación en todos los niveles dentro de la comunidad educativa para garantizar la formación de calidad y facilitar el funcionamiento de la escuela.

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo
- No sabe/no aplica

25.- El equipo directivo cumple con comunicar las nuevas iniciativas o los cambios en los programas de la escuela a todos sus miembros.

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo
- No sabe/no aplica

26.- El currículum de enseñanza está ceñido a un enfoque pedagógico y arraigado en los valores católicos para asegurar que cada estudiante complete con éxito una formación académica coherente y rigurosa.

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo
- No sabe/no aplica

27.- El currículum incluye las dimensiones de aprendizaje religioso, espiritual, moral y ético en todas las asignaturas.

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo
- No sabe/no aplica

28.- El currículum para la enseñanza del siglo XXI proporciona el conocimiento, comprensión y habilidades de los estudiantes para que se vuelvan creativos, reflexivos, educados, críticos, aptos para tomar decisiones y ser ciudadanos socialmente responsables.

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo
- No sabe/no aplica

29.- El currículum para la enseñanza del siglo XXI prepara a los estudiantes para convertirse en usuarios la tecnología y desarrollar habilidades tecnológicas.

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo
- No sabe/no aplica

30.- El proceso de enseñanza en la sala de clases está diseñada intencionalmente para abocarse a las dimensiones afectivas del aprendizaje tales como las disposiciones intelectuales y sociales, la construcción de relaciones y los hábitos de estudio.

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo
- No sabe/no aplica

31.- El proceso de enseñanza en la sala de clases está diseñada para involucrar y motivar a todos los estudiantes, atendiendo de la manera más completa posible sus diversas capacidades y necesidades especiales.

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo
- No sabe/no aplica

32.- El cuerpo docente colabora en comunidades profesionales de aprendizaje para desarrollar, implementar y mejorar constantemente la efectividad del currículum y proceso de enseñanza que tiene como consecuencia apropiados niveles de logro de los estudiantes.

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo
- No sabe/no aplica

33.- El cuerpo docente cuenta con la preparación académica adecuada que asegura su capacidad de implementar el currículum y llevar a cabo los procesos de enseñanza de manera efectiva cada una de las asignaturas.

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo
- No sabe/no aplica

34.- El cuerpo docente cuenta con la preparación académica y las habilidades necesarias para implementar el currículum y desarrollar el proceso de enseñanza de manera efectiva, demostrando sensibilidad cultural y siendo ejemplo de los valores del Evangelio.

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo
- No sabe/no aplica

35.- Los resultados de evaluaciones internas y externas (Simce, PSU) son utilizados para monitorear, revisar y evaluar el currículum y los programas “extracurriculares”.

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo
- No sabe/no aplica

36.- Los resultados de evaluaciones internas y externas (Simce, PSU) son utilizados para planificar el crecimiento continuo y sistemático de los estudiantes, así como supervisar y evaluar el desempeño del cuerpo docente.

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo
- No sabe/no aplica

37.- Los resultados entregados a partir de pruebas estándares (Simce, PSU) son compartidos con la comunidad educativa (profesores, alumnos apoderados).

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo
- No sabe/no aplica

38.- El cuerpo docente utiliza una variedad de formas de evaluar, de manera individual y grupal, que permiten monitorear el aprendizaje del estudiante mediante rúbricas, evaluación formativa, sumativa, desempeño real y autoevaluación.

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo
- No sabe/no aplica

39.- Los criterios para evaluar el trabajo del estudiante son consistentes con los procesos de enseñanza y son informados a tiempo y de manera adecuada.

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo
- No sabe/no aplica

40.- Los mecanismos para informar sus resultados de las evaluaciones son transparentes y administrados de manera justa.

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo
- No sabe/no aplica

41.- Los programas de la escuela para padres proporcionan oportunidades para conformar equipo con los líderes de la escuela, cuerpo docente y otros padres para mejorar la experiencia educativa de la comunidad escolar.

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo
- No sabe/no aplica

42.- Los programas de orientación y el reglamento de convivencia escolar proporcionan el apoyo necesario a los estudiantes para que completen exitosamente el programa escolar con espacios de respeto y contención.

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo
- No sabe/no aplica

43.- Las actividades extracurriculares entregan oportunidades a los estudiantes, fuera de la sala de clases, para identificar y desarrollar sus talentos, así como para promover sus capacidades creativas, artísticas, estéticas, socioemocionales, físicas y espirituales.

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo
- No sabe/no aplica

44.- El sostenedor y su equipo directivo se encargan de elaborar y administrar el presupuesto de la escuela.

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo
- No sabe/no aplica

45.- El presupuesto de la escuela se elabora en concordancia con las necesidades pedagógicas y considera los acuerdos sobre inversiones, en conformidad con el consejo responsable, la diócesis, orden religiosa, fundación y comunidad.

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo
- No sabe/no aplica

46.- El presupuesto de la escuela contempla diversas fuentes de ingreso como matrícula, subvenciones, becas, donaciones, fondos públicos, alternativas empresariales, entre otros).

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo
- No sabe/no aplica

47.- El presupuesto incluye la delimitación de gastos en áreas principales como: remuneraciones, administración, becas, capacitaciones, infraestructura, equipamiento, tecnología, programas de mejora, materiales educativos, proyectos de inversión y otros.

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo
- No sabe/no aplica

48.- La elaboración del presupuesto anual contempla la información de los presupuestos de años anteriores así como un balance apropiado entre las fuentes de ingreso y egreso. (Por ejemplo, incluyen matrícula, costo real por niño, remuneraciones, administración, inversiones, entre otros).

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo
- No sabe/no aplica

49.- El sostenedor y el equipo directivo entregan información a las familias acerca de colegiatura, becas, y gastos del colegio de manera periódica.

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo
- No sabe/no aplica

50.- El sostenedor y el equipo directivo aseguran el uso efectivo de los recursos a través de buenas prácticas de gestión.

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo
- No sabe/no aplica

51.- La escuela da cumplimiento a adecuada gestión de personal mediante la descripción de cargos o funciones, definición de responsabilidades, contrataciones y capacitaciones.

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo
- No sabe/no aplica

52.- La gestión de personal asegura que la planificación institucional contemple salarios justos y competitivos, oportunidades de crecimiento profesional y beneficios para todos los miembros del equipo docente y administrativo.

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo
- No sabe/no aplica

53.- Las instalaciones de la escuela, el equipamiento y los recursos tecnológicos permiten apoyar la entrega del programa educativo de la escuela con acceso a todos los estudiantes.

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo
- No sabe/no aplica

54.- El presupuesto de la escuela financia las necesidades pedagógicas de la escuela, las instalaciones, equipamiento, recursos tecnológicos y mejoras materiales de acuerdo al PEI, a los objetivos curriculares y a la formación integral de los estudiantes.

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo
- No sabe/no aplica

55.- El plan de comunicación de la escuela asegura que el equipo directivo y el personal administrativo utilicen variados mecanismos de información que permiten rendir cuentas del presupuesto a la comunidad educativa.

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo
- No sabe/no aplica

56.- La gestión del presupuesto requiere que el sostenedor y el equipo directivo revisen y supervisen continuamente la matrícula, la subvención, la asistencia de los estudiantes, los índices de retención y rotación escolar.

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo
- No sabe/no aplica

57.- El plan estratégico requiere que el sostenedor y el equipo directivo mantengan y mejoren las perspectivas de financiamiento de la escuela a lo largo del tiempo de manera sostenida.

- Muy de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- En desacuerdo
- Muy en desacuerdo
- No sabe/no aplica

Comentarios u Observaciones

Incluya comentarios u observaciones respecto de temas que no se mencionen en el cuestionario y que Ud. considere relevantes en relación con la gestión escolar en escuelas católicas.