



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE  
FACULTAD DE EDUCACIÓN

Proyecto de tesis:

**“Creación de un PEI fundacional con enfoque  
reconstructivista y comunitario para la Corporación Sur  
Humano”**

*Proyecto para postular al grado de magíster en currículum escolar por la Pontificia  
Universidad Católica de Chile.*

Candidato a Magíster: María Clara Bravo C

Guía de tesis: Fernando Murillo

2022

## **Agradecimientos**

A mi mamá, modelo de resiliencia, lucha y amor. A mis hermanas, compañeras y colegas. A mis profesores de magíster por los desafíos planteados con ternura. A Sur Humano por soñar y ser. A Elige Educar por confiar en mí de manera generosa. A los que luchan por una cultura más humana.

# Índice

## Contenido

Agradecimientos.....	2
Índice .....	3
Resumen .....	7
Introducción.....	8
Problema.....	9
Objetivos.....	12
<b>Objetivo General</b> .....	12
<b>Objetivos Específicos</b> .....	12
Justificación .....	12
Marco Teórico .....	14
Currículum.....	14
1. Ser humano, objetivo de la educación. ....	16
2. Proyecto comunitario, camino a la humanización.....	19
3. PEI, el instrumento de Gestión Curricular sustentable que necesitamos en las escuelas. .....	22
Marco Metodológico .....	26
Enfoque.....	26
Diseño.....	28
Estrategia .....	31
Métodos de análisis .....	34
A. Análisis Teórico.....	36
B. Propuesta de estructura del proyecto educativo.....	36

C. Creación de material para el levantamiento de información. ....	37
D. Análisis por informante. ....	44
E. Adecuación de estructura según categorías emergentes. ....	45
H. Adecuación del PEI según categorías relevantes de manera inter estamental.....	47
I. Triangulación entre estamentos.....	48
J. Redacción de propuesta de PEI.....	49
Criterios de rigor.....	49
Análisis de datos.....	51
Contexto.....	51
Visión.....	52
Misión.....	54
Ideario.....	56
Antropológico.....	56
Niñez.....	58
Sociedad.....	58
Comunidad.....	60
Comunidad educativa .....	60
Conocimiento.....	61
Ambiente educativo.....	62
Aprendizaje.....	63
Evaluación .....	64
Perfil de los actores.....	66
Equipo Directivo.....	66
Docentes y asistentes de educación.....	67

Apoderados.....	69
Estudiante .....	72
Infraestructura.....	73
Propuesta de Proyecto Educativo .....	74
Contexto.....	74
Visión.....	75
Misión.....	75
Ideario.....	75
Antropológico.....	75
Niñez.....	75
Sociedad.....	76
Comunidad.....	76
Aprendizaje.....	76
Conocimiento.....	78
Ambiente Educativo .....	78
Comunidad Educativa.....	79
Evaluación .....	79
Perfil de los actores.....	80
Equipo Directivo.....	80
Docentes .....	80
Apoderados.....	81
Estudiantes.....	82
Infraestructura.....	83
Conclusiones.....	84

Limitaciones .....	87
Bibliografía.....	89
Anexos .....	92
Anexo 1 - Adecuación de estructura según categorías emergentes.....	92
Anexo 2- Referencias según dimensiones según estructura inicial.....	92
Anexo 3- Categorías emergentes y su referencia según estamento.....	93
Anexo 4- Ejemplo de análisis estamental por dimensión del Proyecto Educativo. ....	94
Anexo 5- Cuadro triangulación inter actores.....	94
Anexo 6- Ejemplo de triangulación en tres fases - Contexto .....	95

## Resumen

La Corporación Sur Humano, se fundó con el objetivo de responder a las necesidades educativas de la comunidad en Llanquihue. Si bien hay una demanda de matrícula, la corporación buscaba principalmente el crear un colegio con foco en lo humano y lo comunitario. Este Proyecto de Magíster es una propuesta de creación de un Proyecto Educativo Institucional para la Corporación Sur Humano, desde una perspectiva reconceptualista y con foco comunitario. A partir de la revisión de literatura y de los requisitos ministeriales, se propuso una estructura y un PEI, que se fue modificando a partir de categorías emergentes que surgían en los estamentos consultados (fundadores, posibles profesores y posibles apoderados) haciendo de este PEI uno colaborativo. Con los resultados obtenidos, se realizaron algunas modificaciones a la estructura de PEI propuesta por el MINEDUC, y se obtuvo una nueva donde se evidencia que lo levantado por los tres estamentos dista de lo que hubiese sido un PEI creado solo por sus fundadores. Esta propuesta de creación de PEI podría servir como ejemplo orientador en reformulaciones de PEIs ya existentes, ya que la mirada reconceptualista permitió una articulación mayor de las propuestas del documento, se incorporaron categorías emergentes de gran significancia para la comunidad, y es en sí mismo un ejercicio democrático al incorporar a los distintos estamentos.

# Capítulo 1

## Introducción

El siguiente trabajo es un proyecto de intervención en materia de diseño curricular que dejará como resultado orientaciones para la creación del Proyecto Educativo Institucional de un colegio en construcción de la Corporación Sur Humano en la provincia de Llanquihue, y una propuesta de redacción de éste mismo. Como características fundamentales de las orientaciones, se encuentra en primer lugar el enfoque reconstructivista, situando este proyecto más allá de solo un documento de referencia, ya que es la clave orientadora del desarrollo humano de una comunidad completa. En segundo lugar, la creación de las orientaciones se realizaron a partir de los actores locales de la comunidad, es decir, se busca que el proyecto educativo responda a los intereses y preocupaciones tanto de los fundadores del proyecto, como de los profesores colaboradores y de apoderados de la localidad, identificados como posibles apoderados para el establecimiento educativo.

La naturaleza del trabajo apunta a ser un ejemplo ilustrativo de la creación de un PEI más humano y cooperativo, más que un modelo a seguir. Esto, debido a que se reconoce y se enfatiza en la necesidad de reconocimiento individual y colectivo de sus participantes, así como la contextualización de cada uno de los trabajos que se realice en esta materia, dificultando la creación de moldes o recetas estandarizadoras. Como señala Tyler (1949) en el clásico *Principios Básicos del currículo* “¿el orden de los pasos debe ser el mismo que se presenta en este compendio? La respuesta es rotundamente: no (..) Al decidir por dónde se iniciará la reforma, deben considerarse por igual las preocupaciones” (p. 131), y esto es lo que busca este trabajo, primero acoger las preocupaciones.

La riqueza del trabajo radica principalmente en el enfoque y metodología de levantamiento de información, ya que el producto de elaboración en sí mismo es un aporte a futuras experiencias al ser un proceso de elaboración dialogante entre diferentes actores de la comunidad educativa, con preguntas que se orientaron más allá de lo solicitado como requisitos mínimos para la aprobación ministerial, lo que permite que el producto final recoja

una mirada más amplia de la institución educativa que Sur Humano busca ser y de seres humanos que se aspira ayudar a formar.

Agradecemos principalmente a los informantes que participaron de este proyecto de magíster, a la Corporación Sur Humano que confió en nuestro trabajo, a los profesores que he tenido en este programa que aprovecharon cada instancia para educarme más que a lograr un producto, a mis estudiantes y colegas que son fuente de inspiración diaria, y a todos los que aportan constantemente no sólo en soñar, sino en construir una educación más humana, en todas las latitudes de nuestro país.

## **Problema**

Un grupo de profesionales relacionados en el ámbito de la educación, miembros de la Corporación Sur Humano, tienen como objetivo formar un colegio en la comuna de Llanquihue. Este grupo está liderado por dos jóvenes profesionales; un psicólogo y un ingeniero comercial, ambos trabajan en establecimientos educacionales y ocupan su tiempo libre en trabajar para la corporación que ellos mismos crearon. Junto a ellos hay un grupo de 10 voluntarios aproximadamente, que también son profesionales relacionados al ámbito de la educación, principalmente docentes de aula.

Si bien los fundadores señalan como una de sus principales preocupaciones la falta de matrícula para los niños de la localidad; los datos revisados dan cuenta de que más que una falta de matrícula hay una baja de matrícula de estudiantes en la educación pública, de un -3,49% entre el 2017 y 2018 (Centro de Estudios MINEDUC, 2018, p.22). Estos datos coinciden con lo que se levantará posteriormente en las entrevistas, donde los apoderados señalan que no consideran que la educación municipal sea de calidad, y que preferirían buscar otro tipo de establecimientos educacionales.

Los miembros de la corporación comparten varias ideas relacionadas con el nombre mismo de la corporación (lo humano y lo local), sin embargo, éstas no se han consensuado ni plasmado en un documento pedagógico y curricular que permita orientar el trabajo a seguir. Más aún, tienen la inquietud de que esta nueva institución esté contextualizada a los intereses

tanto de la localidad, como del mundo en que nos desenvolvemos, sin embargo, no cuentan con una metodología para lograrlo.

El actual equipo de creación del colegio comparte el interés por crear una institución educativa, pero no se ha sistematizado los principios educativos pedagógicos fundamentales sobre los que se sostendrá el trabajo de la institución. Esta falta de declaración de principios tiene implicancias tanto en asuntos de gestión del colegio como en la búsqueda de nuevos integrantes del equipo (a distintos niveles), pues no tienen claridad sobre qué valores del proyecto están adhiriendo, ni qué principios son los que los van a guiar. Estas orientaciones y lineamientos podrían permitir al equipo docente y fundador concretar en la institucionalidad, organización, orientación pedagógica e incluso en temas de infraestructura lo declarado en el PEI.

Para que el establecimiento sea reconocido por el Estado y que reciba la subvención Estatal, objetivo de la corporación, es necesario que cuente de forma oficial con un Proyecto Educativo Institucional. Sin embargo, para los miembros de Sur Humano, la creación del PEI no es vista sólo como un trámite legal, ya que mediante él se busca recoger los intereses de los profesionales que llevan a cabo el proyecto, además de las necesidades e intereses de la comunidad educativa, incluyendo a estudiantes y apoderados.

El desafío es doble: por un lado está el elaborar un modelo de creación de un Proyecto Educativo Institucional que no sólo incluya a los que están encargados de dirigir el establecimiento educacional, sino que a toda la comunidad que lo compone; y por otro lado, está el desafío de plasmar ese modelo en orientaciones para un Proyecto Educativo Institucional real que cumpla a los requisitos ministeriales y a las necesidades de toda la comunidad, reconociendo las implicancias metodológicas que tiene crear un proyecto comunitario, sin tener todavía definido quiénes van a componer esa comunidad.

Ante este doble desafío, este trabajo busca ser un aporte para la creación del Proyecto Educativo de la Corporación Sur Humano teniendo en cuenta de que este es sólo un proceso inicial, ya que más adelante con la comunidad ya consolidada, es necesario volver a levantar y democratizar la carta de navegación del colegio.

La propuesta de estructura de PEI entregada por el Ministerio de Educación responde sólo a algunas de las necesidades orientadoras para generar un PEI fundacional en este contexto determinado. La estructura propuesta por el MINEDUC está creada para establecimientos ya existentes y no fundacionales. En la creación de un colegio, es importante tener claridad sobre elementos más profundos y fundantes de la visión del ser humano y el rol que cumple la educación en su formación, y que no son abordadas por la estructura dada, por eso se hace necesaria complementar esta estructura con nuevos apartados.

## Objetivos

### Objetivo General

Levantar un Proyecto Educativo Institucional para un colegio en proceso de formación para la corporación Sur Humano, que recoja los intereses y necesidades tanto de los miembros de la corporación como de la comunidad local en la que se instalará la institución.

### Objetivos Específicos

1. Diseñar una estructura de PEI que incluya los requerimientos del MINEDUC y las necesidades e intereses de aquellos que lo formaron.
2. Sistematizar intereses y demandas educativas de los diversos actores locales para incorporarlos al Proyecto Educativo Institucional.
3. Identificar y sistematizar intereses y demandas educativas de posibles apoderados para incorporarlos al Proyecto Educativo Institucional.
4. Sistematizar orientaciones que permitan elaborar un PEI fundacional o reformular uno a partir de los actores que lo componen.

### Justificación

El objetivo de este proyecto va en la línea propuesta por R. Tyler (1949), de plasmar en los documentos curriculares el sueño de una institución educativa que transforme la sociedad y que al mismo tiempo sea realista y acoja los desafíos de ésta. A esto le sumamos dos desafíos más: hacerlo con una mirada reconceptualista, es decir, con foco en el desarrollo intelectual y psicosocial de los sujetos (Murillo, 2019), y que este sueño sea uno compartido por todos los miembros de todos sus estamentos, aun sin estar conformada la comunidad.

Este Proyecto de Investigación es importante ya que entrega un insumo de vital importancia para todas las decisiones pedagógicas, que otorga dirección y que por lo tanto también influirá en las decisiones administrativas, financieras o de infraestructura. Así, si bien la experiencia Es un aporte real a una comunidad de Llanquihue de forma concreta, representa

también un insumo para otros curriculistas en el proceso de actualización, ajuste y mejora de Proyectos Educativos ya existentes.

La información que se espera generar tiene la novedad de ser un ejemplo de creación de un Proyecto Educativo Institucional para un establecimiento educacional particular subvencionado. Junto a eso, no sólo se hizo una propuesta teórica del modelo, sino que una práctica, ya que hubo levantamiento de información y análisis de ésta que permitió que el modelo fuera lo más cercano a la realidad con un caso concreto. Más aplicaciones del modelo y sus comentarios, podrían ser de gran beneficio y aporte al conocimiento y la gestión curricular.

Además, es una instancia en la que se recoge formalmente los intereses, sueños y desafíos planteados por la misma comunidad con respecto a la educación. La inter-estamentalidad que entrega este trabajo y el diálogo posterior entre todos estos estamentos es un trabajo que no se realiza en la gran mayoría de la creación de los Proyectos Educativos Institucionales, si bien el MINEDUC señala que toda la comunidad debe participar (2011, p.4), no es un requisito para validarlo y aprobarlo. En el caso de un colegio en fundación, no es requisito que la creación sea inter estamental, y al mismo tiempo, las orientaciones entregadas no son suficientes para poder liderar la creación de un PEI que realmente plasme los intereses de toda la comunidad que componen a la institución en formación.

El trabajo es un aporte concreto a un proyecto mayor liderado por la corporación Sur Humano que busca resolver problemáticas comunitarias tales como falta de matrícula escolar, o falta de un proyecto educativos con foco en el ser humano en su totalidad que atienda a los intereses de la comunidad. Esto es un proyecto que busca ser parte de un proceso transformacionista mayor en la educación del que todos estamos siendo parte.

# Capítulo 2

## Marco Teórico

En el siguiente apartado revisaremos algunos conceptos fundantes necesarios para comprender mejor el sentido de este trabajo, y que, a la vez darán luz a los datos obtenidos. ¿Por qué abordar la problemática de la creación de una nueva institución escolar desde el currículum? Pues comprendemos que es una herramienta clave para pensar la educación y todo aquello que hacemos -lo que no-, cómo lo organizamos y cómo lo evaluamos partiendo de lo inmaterial, pero con consecuencias prácticas dentro y fuera de la sala de clases.

En el siguiente Marco Teórico presentaremos tres ideas claves, la primera es la importancia de centrar al humano y su desarrollo como objetivo principal de la educación, y por lo tanto, del currículum, abordado con mirada amplia desde un marco reconceptualista, que nos permite entender el currículum más allá de documentos técnicos y de gestión que simplemente ordenan los procesos de enseñanza y aprendizaje, sino que nos hace volver a la centralidad de lo humano. La segunda idea tiene que ver con la importancia de cuestionar y crear currículum de manera comunitaria, especialmente en espacios escolares, como forma de rehumanizar los espacios educativos. En tercer lugar, la idea de que los Proyectos Educativos Institucionales, son una herramienta clave y concreta para que aquellos cuestionamientos e ideas, encuentren una dimensión más concreta a partir de elementos que dan sentido a la institución educativa como educadoras de individuos más humanos en una comunidad compleja y específica.

Se desarrollarán a continuación cada una de las tres ideas, teniendo en consideración dos elementos, primero uno teórico a partir de la reconceptualización, y segundo uno práctico enfocado en la gestión curricular, como una forma de generar mayor coherencia entre ideas y prácticas educativas.

## Currículum

La escuela es presente pensando en futuro, no podemos educar para el pasado. Propuestas sobre qué habilidades y competencias son las que se deberían desarrollar en una escuela

existen en gran cantidad nivel local e internacional. A pesar de las diferentes perspectivas y visiones de la educación, hay ciertos elementos en que todos deberíamos ponernos de acuerdo: la primera es que no podemos desentender la necesidad de comprender a los sujetos educantes y educados, es decir el ser humano; y la segunda, como consecuencia de la primera, de que no podemos comprender la educación como un fenómeno limitado a lo escolar, sino que en todas las dimensiones de crecimiento y aprendizaje humano.

Cuando pensamos en una escuela nos imaginamos un edificio, pizarrones, un patio y, por supuesto, estudiantes y profesores ya sea corriendo en el patio o sentados en una sala de clase; nuestra primera imagen no son representaciones ideológicas sobre ella, sino que materiales. Sin embargo, la escuela se desarrolla primero en el plano del pensamiento, y luego se proyectan en él ideales, utopías, ideologías o valores individuales “bien por vías de proposición, a través de imposiciones y también de manipulaciones soterradas” (Gimeno Sacristán, 2015, p. 45).

En este sentido, la selección y orden curricular tienen una implicancia directa en el desarrollo y creación en el plano ideológico y, por lo tanto, en todos los procesos e individuos que tienen relación con la educación. Es un instrumento con implicancias directas en los procesos de enseñanza y aprendizaje, ya que “se comporta como un instrumento que tiene capacidad para estructurar la escolarización, la vida en los centros educativos y las prácticas pedagógicas” (Gimeno Sacristán, 2015, p. 26). Es la materialización de este, con su selección de curso o grado y de método de aplicación de aquello enseñable, que modela también a los sujetos que participan de una comunidad educativa. Cherryholmes fortalece esta idea de currículum como un campo discursivo que construye a los sujetos de escolarización “como individuos para auto regularse, disciplinarse y reflexionar sobre sí mismos como miembros de una comunidad/sociedad” (1987, p. 28).

Definir el currículum tiene la complicación de ser algo que muchos pretenden comprender qué es, pues lo utilizan y afecta en sus vidas de forma cotidiana y constantemente; además existe una gran variedad de definiciones de acuerdo a la ideología y visión de sociedad y educación que se tiene por distintos grupos. Sin embargo, “el concepto de currículum y la utilización que se hace de él aparecen ligados desde sus comienzos a la idea de selección de

contenidos y de orden en la clasificación de los saberes a los que representan, que será la selección que se considerará en la enseñanza” (Gimeno Sacristán, p. 23).

La respuesta sobre este campo ideológico, y sobre qué conocimientos son válidos para las futuras generaciones, es una preocupación que no puede responder sólo un grupo, pues afecta a toda la comunidad. Por eso mismo, el currículum es un espacio de debate político, profesional, social y sobre todo humano.

Para efecto de esta tesis entenderemos que la construcción curricular es una construcción cultural que se genera a distintos niveles, y que por lo tanto implica incorporar diversidad de actores y roles. Es un proceso donde diseño y desarrollo se interrelacionan y retroalimentan constantemente, y que por lo tanto requieren de una constante revisión para ver si esta selección y jerarquización tienen un sentido para la comunidad que la elige. Por lo tanto, la gestión curricular es un diseño que incluye a diversos actores y es entendido como un proceso.

## 1. Ser humano, objetivo de la educación.

El objetivo fundamental de la educación es el desarrollo pleno del ser humano, ¿qué tan clara tenemos esta frase? Dudo que alguien se oponga a lo mencionado, sea o no del mundo de la educación. Sin embargo, cuando vemos relaciones educacionales en cualquier ámbito, especialmente en nuestras escuelas, pareciera ser que esta frase se desvanece en otras preocupaciones más “urgentes” y que poco tienen que ver con lo humano. Para Morin, estudiar y examinar la complejidad del ser humano, es una de las vocaciones esenciales del ser humano en su individualidad, en su diversidad y en “nuestro arraigamiento como ciudadanos de la Tierra...” (1999, p. 31), ¿estamos cumpliendo esa vocación humana que señala Morin, o será necesario intencionarla con mayor claridad para así verla en el día a día?

Esta comprensión de la complejidad y diversidad del ser humano, hay que tenerla clara cuando estudiemos las relaciones que se generan entre nosotros. La escuela es uno de los primeros y más fundamentales espacios de relaciones humanas, y que nos determinarán en gran parte como ciudadanos de la Tierra. Estas relaciones deben focalizarse en hacerse humanas y para ello es necesario el “desarrollo conjunto de las autonomías individuales, de

las participaciones comunitarias y del sentido de pertenencia con la especie humana” (Morin, 1999, p. 27).

Frente a esta aparente de falta de vocación, la corriente re-conceptualista, nos invita a hacernos una y otra vez la pregunta ¿y el hombre dónde está? desde una manera concreta y con foco educacional, nos invita a tener claridad sobre cómo se está experimentando la educación por cada sujeto sin separar, sino que, todo lo contrario, uniendo lo académico con lo existencial. En otras palabras, la corriente re-conceptualista es una invitación a que todos aquellos establecimientos educacionales que señalan en sus Proyectos Educativos Institucionales que quieren formar “estudiantes integrales”, no dejen de declararlo, pero sí que cuestionen permanentemente a qué se refieren y trabajen en conjunto para ver cómo se materializaría de forma concreta esa mirada humana integral.

Tal como señala Murillo (2021) “lo curricular tiene que ver con la pregunta del ser humano” (p.3), y para eso, la corriente re-conceptualista considera elementos antropológicos y filosóficos que nos ayudan a responder, y que luego como educadores, debemos apropiarnos para poner al servicio de nuestra labor.

Murillo en su presentación “El campo curricular, ayer, hoy y posibles futuros” (2021) retoma estudios de Eugen Fink, de San Agustín, de Kant y de Schleiermacher para recalcar la idea de ser humano como ser inacabado, que debe trabajar y educarse para lograr aquello que tiene en potencia y ser más humano. Como propuesta educativa para completar esta condición humana, propone junto a otros curriculistas, retomar el concepto de *Bildung*.

Cuando hablamos de *Bildung*, nos referimos al desarrollo del valor intrínseco de cada ser humanos, a su desarrollo multidimensional, considerando la importancia de la defensa de su libertad, de su desarrollo psicosocial e intelectual, en la reconstrucción y transformación subjetiva de cada individuo, y sin lugar a dudas, también del cultivo de su ser interior (Murillo, 2021).

Pinar, hace un recorrido histórico por el concepto de *Bildung*, y teoriza sobre él a partir de diferentes autores, rescatando a Anderson y su idea de que el concepto mismo nos ha enseñado “the significancy of spirituality in self- formation, its cosmopolitan capacity to open

us to difference, and the inestimable importance of those with whom we share the historical moment and its emplacement” (2011, p.143), y rescato esta cita en particular, porque considero importante tener en cuenta que el concepto mismo, nos abre puertas y cuestionamientos, más que entregar posibles recetas o manuales sobre cómo educar y hacernos más humanos. Hay un cuestionamiento y una formación permanente del ser humano que hace que este concepto tenga sentido en lo educacional, en lo escolar y lo curricular.

Todas las ideas señaladas anteriormente tienen consecuencias prácticas en nuestra forma de concebir el currículum y cómo éste afecta las prácticas educativas, ya que si reconocemos como foco central la humanización de lo humano en la educación, “en reconocer y comprender su experiencia formativa y en abrir las condiciones para la expresión de su singularidad” como plantea Murillo (2021, p.2), hay que considerar una serie de transformaciones, por ejemplo, la necesidad de considerar el ámbito curricular como un “proyecto permanente de transformación de un campo que había sido, en muchos casos, ‘anti-teórico y pseudo-pragmático’, para usar las palabras de William Pinar, hacia un campo disciplinar realmente educacional” (Murillo, 2021, p.1).

Pinar, propone una reconceptualización que sea dialéctica entre conocedores, conocimiento y lo conocido, lo que hace que no se pueda imaginar como algo que tiene fin, (Pinar, 1979, p. 102)

En segundo lugar, Murillo (2021) señala que “la clave del reconceptualismo es el foco en el sujeto. Pero la individualidad no es individualismo” (p.4). La importancia del “yo” y de la experiencia personal de cada sujeto en la reconceptualización debe ser más relevante que hacer estudios a partir de teorías o autores (Pinar, 1979, p. 98).

Estos dos elementos implican un gran trabajo para todos aquellos que trabajamos en educación escolar y nos comprometemos con hacer de ella algo más humano -como el proyecto educacional al que responde esta tesis con su nombre “Sur Humanos-, ya que en primer lugar requiere de una reconstrucción de personal “pensar en una educación significativa no puede reducirse entonces a la búsqueda de técnicas y prácticas para responder a las demandas de la escolarización y sus lógicas de estandarización y tecnologización”

(Murillo, 2021, p. 2), y en segundo lugar, requiere de un compromiso de ir en contra de algunas demandas y lógicas, para avanzar de manera colectiva en la reconstrucción y humanización de otros.

Nos enfrentamos entonces, a la necesidad de redefinir lo que tenemos en materia educacional, y especialmente escolar, lo que implicará revisar todo, textos, profesores, actividades, estructuras y límites, entre muchos otros más que iremos descubriendo en el camino.

Para eso, los profesores, como uno de los actores principales en las instituciones educativas tendrán que reconstruirse, y hacer uso de las asignaturas que imparten para educar y formar a aquellos que no tienen ganas de salir de los límites que ellos mismos se han puesto (Pinar, 2011, p.6).

Sin embargo, en el contexto nacional, esto no es una tarea simple, ya que “la declaración inicial de la legislación afirma la formación integral del estudiante, pero luego esto parece desvanecerse en los Objetivos de Aprendizaje” (Murillo, 2021, p.6) que es por lo que docentes deben regirse por ley, y orienta sus prácticas educativas dentro y fuera de la sala de clases. A esto hay que sumarle que esta declaración desaparece aún más en las evaluaciones estandarizadas que se realizan, con sus consecuentes castigos relacionados con financiamiento.

## 2. Proyecto comunitario, camino a la humanización.

Si el currículum es modelador de sociedad que selecciona y organiza los conocimientos reconocidos como válidos; si a través de él y su discurso creamos a cada uno de sus miembros, ¿no debería ocupar un lugar especial dentro de la lucha de conflicto/consenso la sociedad a la que aspiramos a ser? Y si también reconocemos que somos plurales y cambiantes ¿no debería realizarse el proceso de creación y gestión curricular de forma más integrada?

Si reconocemos su función modeladora de los individuos y luego de la sociedad, crear instituciones educativas más comunitarias desde el currículum es un reconocimiento y una consecuencia práctica de un hecho que está constatado, esto además permitiría el

fortalecimiento de la autonomía de las instituciones escolares para recalcar la idea de generar “propósito compartido” de cada una de las comunidades con un foco humano. Al mismo tiempo, tendría el desafío de tener que estar siempre adaptándose a quienes conforman la comunidad; por lo tanto, ser siempre dinámico y tratando de ser una construcción conjunta frente a las diferentes propuestas y posibilidades que se presentan entre tantas alternativas (Gimeno Sacristán, 2010, p. 29).

La gestión curricular debería ser un diseño horizontal y dialógico, entendido como un proceso permanente y no como un producto. Ésta se permea de las características del contexto e incluye todas las prácticas que aseguran que se lleve a cabo el proyecto curricular, por lo que incluye a más actores que actúan coordinadamente. Los actores de la gestión curricular son todos los que intervienen en el proceso para lograr el resultado, por eso, va más allá de su creación y su implementación.

El rol de los profesores es fundamental, y no solo se tiene que situar dentro del contexto escolar y educativo. Si partimos de la premisa de que el profesor tiene que participar porque pertenece a una comunidad educativa, es importante que se sitúe también dentro de una comunidad más amplia, con una mirada sistémica de la educación, debido a que las acciones, pensamientos e ideas de un determinado grupo, impactan en el otro de manera inevitable, y se retroalimentan mutuamente. Por eso, “el profesional amplio posee las cualidades atribuidas al profesional restringido, pero, además, tiene ciertas capacidades, perspectivas y compromisos. Sus características incluyen lo siguiente: Considera su labor dentro del contexto más amplio de la escuela, la comunidad y la sociedad” (Steanhouse, 2003, p. 195)

“Si se trata de reconstruir totalmente el currículo, es necesario dar intervención a todo el cuerpo docente” (Tyler, 1949, p.129). Esto debido a que considera el programa como un instrumento necesario y eficaz para alcanzar los propósitos propios de la escuela, y para eso se requiere que todos los docentes estén trabajando para lograrlos. Como señala Tyler, el personal docente, debe trabajar en la elaboración de la filosofía de la educación y la psicología de enseñanza para luego, a partir de este primer ejercicio, deliberar sobre los objetivos y esquemas de la escuela.

Además, como miembros fundamentales debemos incluir a los niños, niñas y jóvenes que componen la comunidad educativa. Éstos como sujetos finales del objetivo de la institución deben jugar un rol fundamental más allá de la toma de decisiones, ya que estas decisiones deben estar bajo los valores democráticos que asegure el cuidado de los derechos de cada uno de sus miembros (Apple; Beane, 2012). En ese sentido, se fomenta la creación de una cultura democrática donde los jóvenes sean partícipes. Sobre este tema se profundiza más adelante.

Gestionar la comunidad colaborativamente implica en Chile un desafío complejo, en tanto estamos acostumbrados a lograr nuestras metas con estilos y prácticas de bastante autoritarismo, en un tiempo acotado y sumado a muchas otras actividades que se deben llevar a cabo para cumplir con todos los requerimientos burocráticos solicitados por instituciones estatales. Sin embargo, la principal dificultad, para por crear una cultura colaborativa en todos sus miembros acostumbrados a no decidir ni influir en los procesos administrativos, pedagógicos ni curriculares dentro de una escuela, “la gestión democrática y comunitaria tiene una especificidad que deberemos aprender, que incluye visiones, valores, estrategia y habilidades específicas” (Mena, Isidora; Bugueño, Ximena; Valdés, Ana María, 2008, p. 3). Es un conocimiento no trabajado ni abordado, pero que si se toman las medidas necesarias se puede lograr.

Un aspecto vital, es la evaluación tanto de los procesos como de los resultados de la implementación curricular, siempre teniendo en cuenta que lo importante es el aprendizaje del desarrollo humano y que ésta se realiza para encontrar formas de mejorar y obtener los resultados esperados. Fuentes de información para determinar qué fines desea alcanzar la escuela son diversas, no existe una fuente única sensata y amplia para tomar decisiones (Tyler, 1949, p.10) por eso es tan relevante tener claro el juicio y de dónde se quiere obtener la información.

### 3. PEI, el instrumento de Gestión Curricular sustentable que necesitamos en las escuelas.

El Proyecto Educativo Institucional corresponde a un producto curricular por medio del cual el establecimiento educacional da a conocer sus principales lineamientos especialmente de los principios educacionales que puede ser considerado como un ‘principio ordenador’ de los propósitos educativos, organizacionales, normativos, evaluativos, etc. de una institución en específico, es decir corresponden a un enfoque más teórico.

La revisión de bibliografía ha arrojado, en general, dos tipos de recursos relacionados con la creación de un documento que guíe la labor educativa de una institución educativa: (1) Uno con enfoque principalmente teórico sobre cómo se debería realizar un proyecto común, sin dar orientaciones claras que orienten la materialización de las ideas que se proponen; (2) otro de enfoque más técnico que apunta a seguir una serie de pasos para así cumplir con los requisitos solicitados por el ministerio, que generalmente son documentos creados por los mismos ministerios de educación de cada país. En Chile, todos los establecimientos educativos tienen que contar con un documento curricular que oriente el trabajo de la Institución, llamado Proyecto Educativo Institucional.

Al ser un documento tan relevante para orientar el trabajo propio de cada establecimiento educacional, es un producto curricular obligatorio por un Decreto con Fuerza de Ley, para cada institución, que además debe ser revisado de forma constante por los miembros de la comunidad. Por lo tanto, es un documento que pretende cumplir con la primera función mencionada al inicio de este capítulo, que hace referencia a lo más filosófico y antropológico; pero que generalmente cae en la segunda, producto de las presiones por parte del MINEDUC, y las tensiones existentes entre la sociedad y la escuela.

Al ser un PEI un documento declarativo que busca la misión, es también una manifestación de una búsqueda de un modelo social para esa determinada institución. Hay que tener cuidado de que ésta no sea utópica, sino que basada en la realidad para que este modelo sea practicable, pero sin caer en simplemente repetir lo que se tiene actualmente (Dewey, 1916).

Sin embargo, la elaboración de un Proyecto Educativo Institucional tiene el riesgo de transformarse en un documento declarativo de buenas intenciones con principios y sueños muy bonitos -como el mencionado al inicio de este capítulo de educar estudiantes integrales- pero que están lejos de la práctica y de la realidad del contexto en el que se encuentra; y por lo tanto no es un documento con consecuencias prácticas en la transformación y humanización de individuos. Para evitar este riesgo, Gimeno Sacristán resalta la importancia de reconocer las relaciones entre ámbitos y contextos que modelan el currículum real, y que en nuestro caso es muy necesario tener claro que para que la creación del Proyecto Educativo Institucional sea lo más cercano a la realidad y no una mera declaración de principios para luego abandonar.

En términos de gestión curricular, para ordenar y dar sentido al trabajo institucional, el MINEDUC (2017) propone una estructura que incluye los siguientes apartados:

Cuadro N°1: Propuesta MINEDUC para PEI

PROPUESTA MINEDUC 2017	
1.	Información general
2.	Presentación.
3.	Contexto
1.	Introducción
2.	Información Institucional
3.	Reseña Histórica
4.	Síntesis de antecedentes del entorno
4.	Ideario
1.	Sellos educativos
2.	Visión
3.	Misión
4.	Definiciones y sentidos institucionales:
1.	Principios y enfoques educativos.
2.	Valores y competencias específicas.
5.	Perfiles:
1.	Equipo directivo.
2.	Docentes y Asistentes de la educación.
3.	Estudiantes.
4.	Apoderados.
5.	Profesionales de apoyo (profesionales y duplas psicosociales).
5.	Evaluación
1.	Seguimiento y proyecciones del PEI

Además de la creación y publicación, el MINEDUC solicita que se realice una revisión anual, en conjunto con los miembros de la comunidad. Esto en la misma línea de lo que plantea el autor Díaz-Munio Peña (2008) cuando señala que “Elaborar (o revisar) el proyecto educativo es una oportunidad para hablar, revisar y poner en común los planteamientos de acción educativa de la institución en la que se trabaja” (p. 9). Así, vemos también la preocupación por la que todos los establecimientos no sólo cuenten con el documento, sino que también esté actualizado a los intereses y desafíos a los que se enfrenta la comunidad educativa.

Si se quiere lograr importancia de trabajar desde el contexto con lógicas más autónomas y cohesionadas, se tendrá que ir en contra de las prácticas tradicionales de la escuela (Romero, 2011), y generar actuaciones articuladas entre sí compartidas por un equipo de un centro educativo que le dé sentido al PEI. Para apropiarlo se debe partir de un proceso reflexivo, colectivo y consensuado a partir de todos los actores del equipo pedagógico (Hargreaves, A & Fink, 2008).

Hablar de una sustentabilidad de la gestión pone en diálogo el diseño con su desarrollo, donde la colectividad es la responsable del currículum y su gestión, por esos sus procesos se deben democratizar (Santos Guerra, 2010). En este nivel si incluyen a los actores, que no son solamente los docentes, ya que “planificar, intervenir y evaluar de manera colegiada requiere no sólo actitudes colaborativas sino estructuras que garanticen el diálogo, el intercambio, la discusión y el acuerdo” (Santos Guerra, 2010, p. 295). La labor de los directivos en generar esos espacios es tan importante como el de la colectividad, y los directivos sólo podrán darlo si es que a nivel macro encuentran los incentivos las oportunidades para hacerlo a partir de un proyecto común y compartido, que en Chile podríamos decir que es el PEI.

Junto con la sustentabilidad del instrumento, es fundamental recordar lo mencionado en el apartado de la reconceptualización y la pregunta clave: ¿y el hombre dónde está?, ¿dónde podemos ver al ser humano en el proyecto educativo? ¿lo podemos ver desde su individualidad? ¿desde su dimensión colectiva? ¿lo podemos ver en su creación y/o reelaboración? Preguntas claves que guiarán el trabajo de este proyecto que busca aportar a un Sur Humano.

# Capítulo 3

## Marco Metodológico

El marco metodológico se realizó a partir del objetivo propuesto y pensando en cómo abordarlo de la mejor manera para ser un ejemplo ilustrativo de la creación de un PEI con mirada humana, cooperativo y contextualizado al mismo tiempo. Como grandes desafíos de este proyecto se encuentran tres: que la gran mayoría de los modelos de elaboración de un Proyecto Educativo institucional son para organizaciones ya existentes y no fundacionales y que, estos modelos sólo invitan a la inclusión de los distintos estamentos en la creación del PEI, y no los consideran como necesario, y una mirada más práctica (estilo manual) que no necesariamente enfatiza en los aspectos humanos.

## Enfoque

En primer lugar, este proyecto de investigación es realizado con un enfoque cualitativo, ya que, a pesar de ser un enfoque con múltiples perspectivas, con diferentes áreas, cada una con una metodología y presupuestos teóricos; cuenta con elementos en común que nos permiten acercarnos mejor a la problemática planteada, tales como su interés por la forma en que el mundo es comprendido en un determinado contexto, es decir por los significados y relatos que le dan los participantes; por ser tener una metodología interpretativa, inductiva, multimetódica y reflexiva a partir del contexto en que se genera generando una interacción entre investigador y participantes; y que busca descubrir algo nuevo en el contexto de la teoría dando nuevas perspectivas (Vasilachis, 2006).

Rescatamos de este enfoque, principalmente que “se interesa por la vida de las personas, por sus perspectivas subjetivas, por sus historias, por sus comportamientos, por sus experiencias, por sus interacciones, por sus acciones, por sus sentidos, e interpreta a todos ellos de forma situada, es decir, ubicándolos en el contexto particular en el que tienen lugar” (Vasilachis, 2006, p.33), lo que calza plenamente con el objetivo de creación desde la comunidad de un Proyecto Educativo Institucional para un colegio en formación a partir del contexto, tratando de recalcar el lado humano.

En este sentido, nos posicionamos desde el marco interpretativo reconstructivista (Pinar 1979, 2011; Murillo, 2021), ya que mediante este proyecto lo que se intenta lograr es ver cada uno de los hombres y mujeres en su integralidad que serán parte de la comunidad educativa. Para esto, es necesario estudiar el fenómeno considerando tanto las diferentes dimensiones de la humanidad, como los diferentes actores locales con sus percepciones.

Tiene sentido entonces que levantar un Proyecto Educativo Institucional para un colegio en proceso de formación para una corporación que tiene como foco el desarrollo humano, recogiendo los intereses y necesidades tanto de los miembros de la comunidad como de la comunidad local en la que se instalará la institución, sea realizado a partir de una investigación cualitativa rescatando sus subjetividades a partir de su contexto, con un foco reconstructivista.

A lo largo de este capítulo se explicarán las decisiones tomadas para la elección de la tradición utilizada, el diseño de investigación considerando el lugar, el espacio, los sujetos, la forma de establecer el *rapport*, el muestreo; la estrategia utilizada para secuenciar la elaboración de categorías desde una propuesta creada por el marco teórico para luego crear nuevas categorías a partir del análisis de datos; se explica el método utilizado donde el foco está en el diálogo y el rescate de las textualidades que permiten que la estructura final de PEI recoja las individualidades y las relaciones humanas de aquellos sujetos que fueron informantes; y finalmente se da cuenta de los 6 criterios de rigor que dan confiabilidad a los datos levantados.

Para lograr esta comprensión, abordamos la problemática con distintas técnicas tales como entrevistas en profundidad, grupos de discusión y grupos focales realizados con los distintos actores que son parte de la creación del proyecto y con la selección de grupos muestrales que podrían responder a los posibles apoderados (se abarca con mayor profundidad más adelante).

La tradición que guía este trabajo es el Análisis Temático, entendido como “a method for identifying, analysing and reporting patterns (themes) within data, It minimally organizes and describes your data set in (rich) detail.” (Braun y Clarke, 2006, p.79). Existen varias

razones que explican esta elección, como su fácil aplicación para aquellos que no han tenido mayores investigaciones cualitativas, tanto como por ser muy flexible al mismo tiempo que puede entregar “a rich and detailed, yet complex, account of data” (Braun y Clarke, 2006, p.78). En este tipo de investigación, lo que se busca era una combinación entre categorías de análisis (o set data) creadas a partir de un marco teórico, que se combinaran con categorías emergentes a partir de las conversaciones y diferentes técnicas de levantamiento de información para cada uno de los grupos de informantes. Se hace esta elección, pues lo que se busca es resaltar lo propuesto por la comunidad, tanto en la forma como en el fondo de un Proyecto Educativo Institucional.

A lo largo de este capítulo se irá explicando cómo fue el proceso de levantamiento de datos, para que el lector tenga una mayor claridad.

## Diseño

### *El lugar y el espacio*

El primer paso que se tomó fue determinar el lugar y el espacio, “esto significa que el investigador selecciona los informantes y los escenarios para el estudio, porque ellos pueden proporcionar información y comprensión del problema de investigación y fenómeno central estudiado” (Creswell, 2012). Los sujetos que van a proporcionar información para poder comprender el problema de investigación son las personas que actualmente conforman la corporación Sur Humano y que dirigen el proceso para la creación del colegio, para luego pasar a conformar lo que sería la proyección de la comunidad educativa en la que se desarrollaría el proyecto educativo. El lugar de los primeros sujetos se encuentra entre tres ciudades; Puerto Varas -en su gran mayoría-, Puerto Montt y Santiago. En este caso se realizaron métodos de obtención de información en las tres ciudades, y además una ocasión, los informantes se reunieron en la misma ciudad –Puerto Montt- para compartir con otros informantes en un grupo de discusión.

Con respecto a los sujetos, nos encontramos con el desafío de querer responder a la búsqueda de sujetos que representaran a toda la comunidad, y no sólo al grupo que actualmente está formando la institución educativa. El problema consistía en encontrar a esos sujetos sin

contar con un colegio formado, y por lo tanto sin estudiantes ni familias que lo compongan. A pesar de que no existen, considerar las voces de los distintos integrantes de la comunidad educativa es una parte fundamental de la creación del Proyecto Educativo Institucional, especialmente si dentro de las aspiraciones de los fundadores está el querer conformarse como una escuela con un enfoque comunitario como un camino a la humanización. El buscar informantes claves de la comunidad proyectada es parte del proceso dialógico y horizontal que se pretende lograr, tal como se ha explicado en el marco teórico, a pesar de esta y otras complejidades.

En este caso se optará por obtener información relevante y no dejar fuera actores vitales dentro del proceso, a pesar de que no exista formalmente una comunidad educativa. Para eso se realizará un muestreo con padres de la zona en la que se ubicará el colegio y que cumplen con el perfil para ser apoderados del colegio; es decir padres o apoderados de niños que el año 2016 hayan estado cursando de Pre Kínder a 2° básico.

*Cuadro N°2: Informantes claves por estamentos.*



*Rapport*

Para el caso de los padres, la recolección de información se hizo en las mismas casas, ya que los informantes señalaron que este era el lugar que les parecía más cómodo y donde se sentían con mayor seguridad para poder hablar tranquilamente sobre la educación de sus hijos. En

un caso, el lugar elegido para entrevistar fue una sala de una biblioteca municipal de la comuna de Llanquihue, procurando lograr un ambiente cercano y de confianza, al mismo tiempo que profesional.

Como parte del proceso, y para mantener el compromiso ético de la investigación, todos los participantes firmaron un consentimiento informado (ver Anexo).

### *Muestreo*

Al tener cuatro grupos de informantes claves, el muestreo se hizo de manera diferente para cada uno de ellos, pero todos de manera teórica. En cada uno de ellos, no se determinó de manera anticipada el número definitivo de informantes ni cuánto tiempo se debía trabajar con cada uno de ellos, ya que se priorizó la búsqueda de comprensión de la categoría; es decir se levantó información hasta que se llegó a lo que Vasilachis (2006) denomina una “saturación teórica” (p.88).

El muestreo que se utilizó fue el siguiente:

*Cuadro N°3: Tipo de muestreo y cantidad de informantes por estamentos*

Cuadro N°3: Tipo de muestreo y cantidad de informantes por estamentos		
Estamento	Tipo de muestreo	Cantidad de informantes
Fundadores	Totalidad	2 informantes
Profesores	Totalidad	8 informantes
Apoderados	Combinado o mixto Bola de nieve o en cadena	6 informantes

En los casos de los fundadores y de los profesores, se tomó la totalidad de los informantes por dos razones: la primera porque la información que ellos aportan es de vital relevancia para el desarrollo a corto y largo plazo del proyecto educacional que se intenta llevar a cabo y en segundo lugar porque ya es un grupo conformado con un número limitado y fácil de abordar en el análisis.

Sin embargo, el caso de los potenciales apoderados fue distinto; no es un grupo conformado ni limitado, aunque como ya hemos señalado, de un aporte muy valioso. En este caso se optó por establecer ciertos criterios básicos para elegir casos que podrían ser representativos. Los criterios fueron:

- Apoderados(as) de niños o niñas de colegios de las posibles comunas donde se localizaría el colegio.
- Apoderados(as) de niños o niñas que estuvieran cursando desde pre-kinder a 2° básico.
- Apoderados que estuvieran dispuestos a colaborar con la entrevista.

De esta forma, se establecieron contactos con informantes claves de cada una de las comunas donde era posible que se realizara el colegio (sin dejar ninguna sin abordar), que nos pudieran dar el contacto con alguno de los informantes que cumplieran con esos requisitos. Se llamó y se agendó una entrevista con ellos.

## Estrategia

La estrategia realizada fue secuenciar el trabajo, para por un lado ir creando una estructura que da forma al Proyecto Educativo Institucional, mientras que al mismo tiempo se realizaba el levantamiento y análisis de datos para así ir modificando y adecuando la estructura y metodología para que realmente respondiera a las necesidades de la comunidad con la que se trabaja.

Es importante recalcar que en este caso se apunta a crear un modelo que sea útil y utilizado por otras organizaciones que busquen el mismo fin; sin embargo, es de vital importancia que las personas que lleven a cabo este proceso aprendan a reconocer e identificar las necesidades de su comunidad para modificar el modelo.

Para realizar una estrategia se organizó la producción de datos a partir de las preguntas de investigación. A partir de las preguntas creadas con marco interpretativo reconstructivista, se generaron criterios que permitieran aterrizar la pregunta a los informantes. Para cada pregunta de investigación se identificó el tipo de muestreo que se busca levantar, el escenario

o lugar donde se producen los datos, los informantes claves considerados, el tipo de muestreo utilizado, tips para establecer rapport y acceso y la forma de almacenar datos (tabla utilizada en el curso de Investigación Cualitativa con la profesora Cynthia Alderstein).

El grupo de discusión y las entrevistas en profundidad fueron recogidos en audios y posteriormente fueron transcritos.

*Cuadro N°4: Organización de la producción de datos.*

**Cuadro N°4: ORGANIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN DE DATOS**

<b>Pregunta de Investigación</b>	<b>Tipo de dato que busco levantar</b>	<b>Escenario o lugar donde produce datos</b>	<b>Informantes clave que estoy considerando</b>	<b>Tipo de muestreo</b>	<b>Tips para establecer rapport y acceso</b>	<b>Forma de almacenar datos</b>
¿Cuáles son los principios educativos pedagógicos comunes a todo el equipo pedagógico que fundamentarán la propuesta pedagógica del colegio a crear?	Principios pedagógicos y educativos comunes en el equipo de la cooperativa Sur Humano.	Equipo cooperativa Sur Humano.	Fundadores del colegio	Homogéneo	Declararme estudiante de magister con consentimiento.	Grabaciones de entrevistas.
			Comisión Pedagógica (docentes)	Homogéneo	Aclarar que también soy parte del equipo Sur Humano.  Señalar que las ideas que se debatan acá no son las finales, ya que hay que triangularlas con otros actores.	Grabación de grupo de discusión.
¿Qué intereses y necesidades educativas tienen los estudiantes y apoderados que podrían ser expresados en el PEI del colegio?	Intereses y necesidades educativas de posibles estudiantes y apoderados.	Puerto Varas  Llanquihue	Padres o apoderados de niños entre Pre Kínder y 2° básico	Bola de nieve o cadena.  Combinado o mixto.	Declararme estudiante de magister con consentimiento.  Señalar que lo que se busca es conocer y no generar expectativas respecto a la creación del colegio.	Grabaciones de entrevistas.

## Métodos de análisis

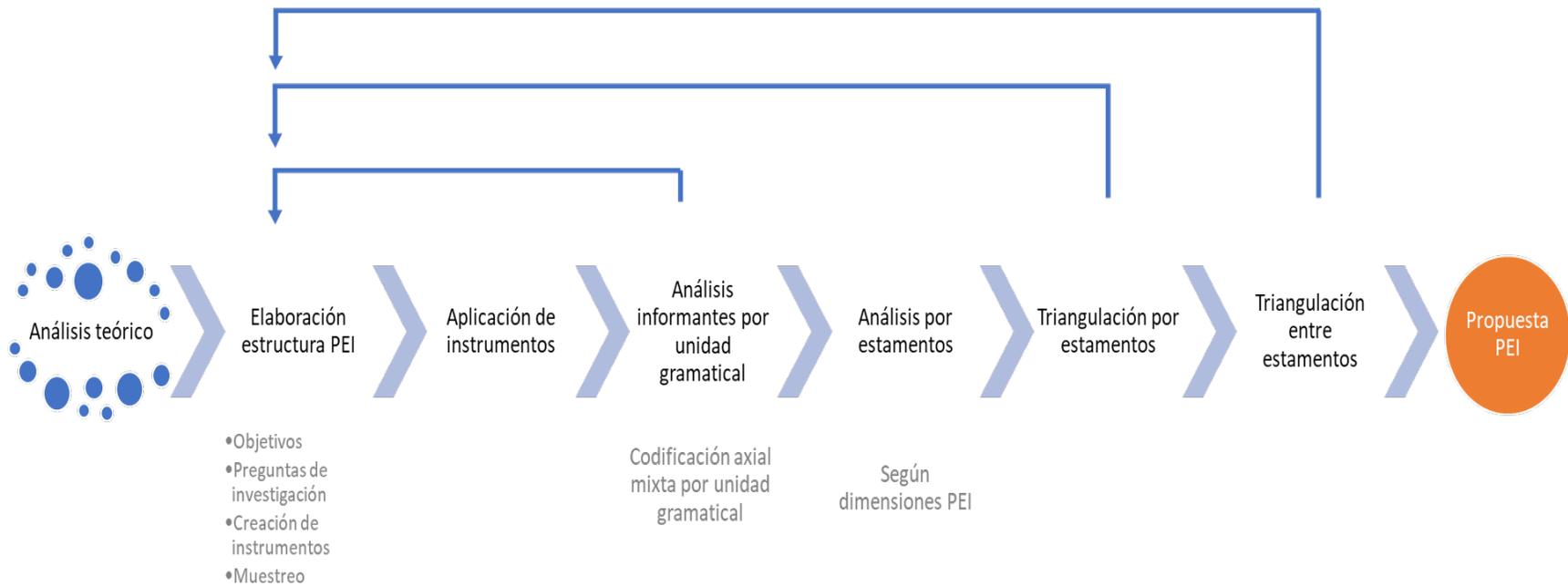
Para diseñar el método de análisis, se optó por uno que permitiera poner en diálogo y construcción permanente, especialmente la estructura del Proyecto Educativo.

El objetivo de levantar un PEI para un colegio en proceso de formación, que recoja los intereses y necesidades tanto de los miembros de la comunidad como de la comunidad local dentro del marco reconstructivista implica que la estructura no puede ser estática y menos limitada a lo propuesto por la literatura y academia. Si bien, esto puede significar un gran insumo, y hay que ajustarse a la normativa vigente, la importancia de lo local y lo comunitario para rescatar lo humano, implica que la estructura sea necesariamente coherente con la propuesta de los diferentes actores. En este diseño, la principal riqueza se encuentra en el trabajo realizado por la triangulación de datos de diferentes fuentes entre informantes del mismo estamento y entre informantes de distintos estamentos, entendiendo triangulación como una aplicación y combinación de diversas metodologías para el mismo fenómeno (Denzin, 1990). La triangulación se realizó verificando y buscando tendencias dentro de un grupo determinado.

En este caso, se optó por un método en el que se realizara triangulación de persona, donde se recolectaron datos en una fuente, para validar o contraponer los datos de con las otras fuentes, al mismo tiempo que cada nivel de datos, compuesto por un estamento, fue utilizado para validar hallazgos en los otros dos estamentos.

El diseño de la metodología fue pensado para lograr dar rigurosidad al proceso, cuidando de no caer en una sobre acumulación de datos sin un sentido claro, que luego terminarían confundiendo al lector.

Cuadro N°5: Diagrama etapas de análisis de datos.



## *Etapas de Análisis:*

### A. Análisis Teórico.

Se realizó un análisis teórico a partir de autores significativos y a fin con el objetivo propuesto para diseñar la primera propuesta de estructura para el Proyecto Educativo del colegio de la Corporación Sur Humano. En el segundo capítulo, de este proyecto de tesis, se abordan tres temas desde un posicionamiento curricular reconstructivista los siguientes temas:

1. Ser humano, objetivo de la educación.
2. Trabajo comunitario, camino a la humanización.
3. PEI, el instrumento de Gestión Curricular sustentable que necesitamos en las escuelas.

La revisión de esta literatura, que se enmarca dentro de una corriente principalmente reconstructivista, es la base de esta investigación y la que permite realizar la primera propuesta de proyecto educativo.

### B. Propuesta de estructura del proyecto educativo.

A partir de la lectura de bibliografía significativa tanto a nivel internacional como nacional se realiza la primera propuesta de estructura de Proyecto Educativo. Se tomó la propuesta creada por el Ministerio de Educación creada el 2017 ya que contiene una estructura simple y que al mismo tiempo responde a las preguntas fundacionales más importantes con las que debe contar cualquier establecimiento educacional. Además, es un marco regulatorio, que un colegio en Chile no puede desconocer si es que quiere ser reconocido como una institución educativa por el Ministerio de Educación.

*Cuadro N°6: Primera propuesta de estructura de Proyecto Educativo Institucional.*

Cuadro N°6: Primera propuesta de estructura de Proyecto Educativo
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Contexto.</li><li>2. Visión.</li><li>3. Misión.</li><li>4. Ideario<ul style="list-style-type: none"><li>• Concepto de hombre.</li><li>• Concepto de sociedad.</li><li>• Definición de Aprendizaje escolar.</li></ul></li></ol>

#### 5. Definición de roles

- Estudiante.
- Profesor.
- Equipo directivo.
- Apoderados.
- Comunidad.

Si bien, la propuesta del Ministerio de Educación, parece razonable para cualquier institución educativa, en este caso hay que considerar tres variables, que es un proyecto educativo fundacional, el enfoque humano y el cooperativo. Teniendo en cuenta esto, es importante dejar plasmados en el documento algunos aspectos vitales que serán base para sus inicios, y las primeras generaciones que conformen el colegio dentro de un marco más humano, tal como el mismo nombre de la corporación busca recalcar. Para este caso, se propone agregar un apartado que contenga tres dimensiones más filosóficas, estos son: (1) la visión de ser humano, (2) la visión de sociedad y (3) la visión del conocimiento que tenga el equipo que actualmente lidera el proceso de creación del colegio y el muestreo de algunos posibles apoderados y estudiantes.

Otro cambio realizado fue eliminar algunos aspectos propios de la propuesta del MINEDUC del 2017, tales como “definiciones y sentidos institucionales” y “sellos institucionales”, ya que no hay claridad si surgirán durante las entrevistas, sin descartar que pueden emerger a partir de las preguntas a realizar. Sin embargo, si se considera, a partir del análisis, que son necesarios, se podrían incluir.

#### C. Creación de material para el levantamiento de información.

A partir de la estructura propuesta en el cuadro N°7 a se realizó una tabla señalando el objetivo de cada uno de los apartados del Proyecto Educativo. Junto a eso, se elaboró una pregunta de investigación para cada uno de los objetivos, teniendo en cuenta que son grupos distintos y la información entregada en el cuadro de organización de producción de datos anteriormente expuesto en este trabajo.

La propuesta señalada, no es la propuesta final que tendrá el documento curricular, ya que, como se señaló anteriormente, puede variar según la información que se obtenga en el análisis.

#### *Grupo de discusión profesores*

El grupo de discusión es un “dispositivo de investigación sociológica diseñado para dar cuenta de la manera en que los sujetos y los grupos construyen y dan sentido a los acontecimientos y circunstancias en que viven, haciendo aflorar las categorías e interpretaciones que se generan en los marcos intersubjetivos de la interacción social por medio de procesos comunicativos y lingüísticos” (Alonso, 1996: 10).

En busca de la definición de la ideología curricular del colegio de la Corporación Sur Humano, es importante definir la ideología curricular de cada integrante sin tener conocimiento de ellas. Se utilizó como base para la discusión el “inventario de ideologías curriculares” de Michael S. Schiro (2008) sobre Teoría curricular, donde se busca identificar bajo distintas categorías, cuál es la teoría curricular a la que uno tiene mayor cercanía. Dentro de estas 4 teorías encontramos: Académico Erudito, eficiencia social, transformación social y centrado en el niño. Se utilizó la traducción realizada por Cox para el curso EDU 0113 (2009).

Cada informante realizó el cuadro de ideologías curriculares de Schiro (2006) de forma individual. Una vez realizado esto se da paso a un segundo momento en el que el objetivo sea discutir y llegar a consensos sobre los distintos aspectos que componen el cuestionario: Propósitos, enseñanza, aprendizaje, conocimiento, infancia, y evaluación.

La elección de este instrumento, es porque entrega más información con respecto a los procesos de Enseñanza y Aprendizaje, donde es que los docentes tienen mayor experticia. Además, el cuestionario nos permite abordar de manera específica 6 elementos distintos: Propósitos de la Educación, Enseñanza, Aprendizaje, Conocimiento, Infancia y Evaluación. Si bien hay ciertos elementos que pareciera que podrían quedar fuera como el rol de los apoderados; se espera que salgan a la luz al abordarse estos 6 macro temas.

Cabe destacar que el grupo de discusión de la comisión pedagógica estuvo constantemente interrumpido por los hijos de los participantes, sin embargo, la conversación siempre mantuvo una línea coherente.

Creemos que la discusión nos permite conseguir información mucho más rica, y acorde al principio de que la democracia no se trata de una acumulación de ideas de actores distintos, sino del consenso y la discusión que se genera entre sus miembros. Sin embargo, se consideró más pertinente realizar una discusión grupal solo con los docentes, ya que ninguno de los otros grupos estaba conformado o se conocía previamente, lo que podría afectar a la confianza y seguridad para poder aportar, discutir y llegar a consensos. Esto se vio agravado en el grupo de los apoderados, ya que algunos manifestaron inseguridad ante la conversación sobre la creación de un nuevo establecimiento educacional siendo que ellos ya pertenecían a uno. De haber conformado grupos de discusión, se pudo haber puesto en juego el logro de un buen *rapport*, lo que a su vez podría arrojar resultados que no era lo realmente un reflejo de la realidad de cada uno de los entrevistados.

#### *Entrevista en profundidad*

La técnica de producción de datos seleccionada tanto para apoderados como para fundadores, es entrevistas en profundidad (Kvale, 2010), para luego realizar codificación axial. Este tipo de instrumento fue elegido buscando encontrar en los entrevistados un camino clave en el que cada uno experimenta y viven su mundo desde su propia perspectiva. En cada una de las entrevistas, el entrevistador intentó que parecieran en su forma, una conversación cotidiana, pero todas respondían a una estructura previamente diseñada con objetivos claros. Para eso, la investigadora se tomó un tiempo en entrar en confianza con el entrevistado por medio de conversaciones cotidianas sin hacer referencia al tema de estudio, y una vez alcanzada la confianza se realizaba la entrevista. Además, si bien existía una estructura previa, las preguntas podían ir cambiando de orden o de redacción, a medida que la conversación fluía en torno a diversos temas, relacionados con el objetivo de investigación.

Las preguntas de la entrevista, fueron creadas a partir de la estructura del Proyecto Educativo Institucional que postula el Ministerio de Educación (2014) con algunas variaciones propias del contexto. El documento creado por Sonia Villaroel (2002) aportó luces sobre las

preguntas que eran pertinentes de realizar, sin embargo, no se realizaron las mismas preguntas para adecuarlas tanto al contexto como a los actores. Si bien algunas preguntas apuntaron al mismo objetivo, los actores contaban con características distintas y el lenguaje tenía que ser cercano para ambos. (Ver cuadro N°7).

Se optó por realizar preguntas cortas, con un lenguaje adecuado para cada entrevistado y buscando gran dinamismo durante la entrevista.

Cuadro N°7: Tabla entrevistas en profundidad.

PREGUNTAS A REALIZAR A APODERADOS Y FUNDADORES				
ESTRUC- TURA DEL PEI	OBJETIVO	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTAS A FUNDADORES	PREGUNTAS A APODERADOS
Contexto	Definir el contexto en el que se ha tomado la determinación de crear un colegio nuevo. Develar cuáles de las características de este contexto son las que se quieren abordar en la institución educativa.	¿En qué momento político/ social/ económico estamos nos encontramos? ¿Qué motivaciones existen para crear un nuevo colegio?	¿Qué problemas viste en la sociedad/política/ economía que te motivaron a crear un colegio? ¿Por qué abordar el contexto que me describes desde la educación?	¿Qué opinan de la educación que reciben sus hijos?
Visión	“Visualizar el fenómeno educativo actual en un contexto amplio, y establecer de qué manera los cambios sociales, culturales, tecnológicos y políticos están afectando a la educación, los estudiantes y sus familias” (MINEDUC, 2014, p.8).	¿Cuál es la imagen ideal que el colegio quiere tener a futuro?	¿Qué es lo que te gustaría lograr con la creación de este colegio?	¿Cómo consideras que sería un colegio ideal para tus hijos?
Misión	“Declaración explícita de la razón de la existencia del liceo/escuela, formula en forma explícita los propósitos y tareas primordiales del establecimiento educativo” (MINEDUC , 2014, p.9)	¿Quiénes somos? ¿Qué buscamos? ¿Qué hacemos? ¿Dónde lo hacemos? ¿Por qué lo hacemos? ¿Para quién trabajamos?	¿Cómo quieres lograr lo que como colegio te propones? ¿Para quién trabajas?	¿Cómo crees que se podría lograr ese colegio ideal?

Concepto de hombre	Declaración explícita de la concepción de hombre por parte del establecimiento educativo.	¿Qué es el hombre para nuestro colegio? ¿Con qué fin viene el hombre a este mundo?	¿Qué es para ti el hombre? ¿Cómo te gustaría que eso se viera reflejado en el colegio?	¿Con qué fin viene el hombre a este mundo?
Visión de sociedad	Declaración explícita de la concepción de sociedad por parte del establecimiento educativo.	¿Qué entendemos por sociedad en nuestro colegio?	¿Qué entiendes por sociedad? ¿Cómo te relacionas con la sociedad?	¿Cómo describirías una sociedad en la que te gustaría vivir?
Definición de Aprendizaje escolar	Descubrir la ideología curricular según Schiro 2006 presente en los miembros de la comunidad educativa.	¿Qué deberían aprender los niños en nuestro colegio? ¿Quiénes son los responsables de que eso se logre?	¿Qué deberían aprender los niños en nuestro colegio? ¿Quiénes son los responsables de que se logre el objetivo del colegio?	¿Qué deberían aprender los niños en un colegio?
Estudiante	Definir el tipo de estudiantes que se quiere formar en la comunidad educativa.	¿Qué rol tiene el estudiante dentro de su aprendizaje? ¿Cómo deberían ser nuestros estudiantes? ¿Con qué conocimientos deberían egresar nuestros estudiantes?	¿Cómo definirías al estudiante ideal de nuestro colegio? ¿Qué debería saber/hacer un niño cuando salga del colegio?	¿Cómo deberían ser los estudiantes en nuestro colegio?
Profesor	Definir el rol del profesor dentro de los procesos de enseñanza y aprendizaje. Describir las competencias con las que debe contar el profesor para poder llevar a cabo sus funciones.	¿A qué debe apuntar el trabajo de un profesor en nuestro colegio? ¿Cómo debe lograr las tareas que se le encomiendan?	Si te tuvieras que hacer cargo del proceso de selección de profesores del colegio, ¿en qué te fijarías para contratarlos?	¿Cómo describirías a un buen profesor para tu hijo?

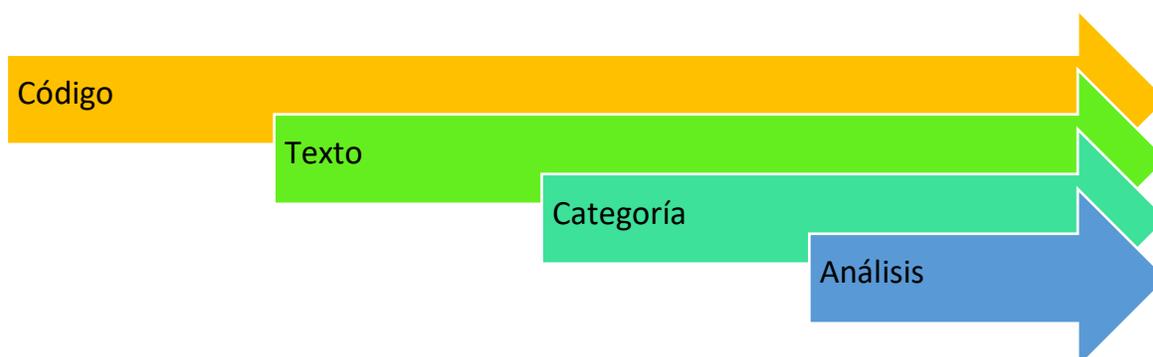
Equipo directivo	Definir el rol del equipo directivo dentro de los procesos de enseñanza y aprendizaje. Describir las competencias con las que debe contar el equipo directivo para poder llevar a cabo sus funciones.	¿A qué debe apuntar el trabajo de un equipo directivo en nuestro colegio? ¿Cómo debe lograr las tareas que se le encomiendan?	Cuando piensas en el equipo directivo del colegio, ¿qué te imaginas?	¿Qué apoyo buscas en el colegio?
Apoderados	Definir el rol de los apoderados dentro de los procesos de enseñanza y aprendizaje. Describir las formas en las que el colegio se relacionará con los apoderados.	¿Qué rol deben tener los apoderados dentro de la comunidad educativa? ¿Cómo nos vamos a relacionar con ellos?	¿Qué rol deben tener los apoderados dentro de la comunidad educativa?	¿Cómo te gustaría aportar a ti en el aprendizaje de tu hijo en el colegio?
Comunidad	Definir qué se entiende comunidad en los actores que están interviniendo en el proceso de creación del colegio.	¿Qué entiendes por comunidad educativa? ¿Qué rol tiene?	¿Qué entiendes por comunidad educativa? ¿Qué rol tiene?	¿Cómo puedes tú participar en el colegio?

#### D. Análisis por informante.

La codificación axial, fue el primer paso de este análisis cualitativo, que nos permitió conocer qué tipo de información es con la contábamos. “Coding means naming segments of data with a label that simultaneously categorizes, summarizes, and accounts for each piece of data. Coding is the first step in moving beyond concrete statements in the data to making analytic interpretations” (Charmaz, 2006, pág. 43). La creación de códigos permite seleccionar, separar y clasificar los datos para así contabilizarlos analíticamente. Esto es fundamental teniendo en cuenta la necesidad de luego triangular como un sujeto a cada uno de los estamentos, y luego a toda la comunidad.

Como unidad de análisis se optó por la unidad gramatical, para así lograr extraer la mayor cantidad de información posible de cada una de las entrevistas e instancias de levantamiento de información realizadas.

*Cuadro N°8: Análisis categorial mixto por unidad gramatical.*



Para la codificación se realizó un análisis categorial mixto; se utilizó la estructura propuesta por el MINEDUC el año 2014, ya que era más simple y nos permitía lograr mayor cohesión dentro de la estructura, pero al mismo tiempo se dejó abierta la posibilidad de crear categorías emergentes, teniendo en cuenta el enfoque especial en la comunidad con la que se está trabajando.

A modo de ejemplo compartimos el siguiente cuadro:

Cuadro N°9: Ejemplo análisis categorial

CÓDIGO	TEXTO	CATEGORÍA	ANÁLISIS
A.3.8	Como que ellos tienen una cosa de que saben todo y a los apoderados los dejan como chiquititos.	Apoderados	Los apoderados deben considerarse dentro de los procesos de Enseñanza y Aprendizaje de sus hijos.
		Contexto	No hay trabajo en conjunto entre docentes y apoderados sobre el aprendizaje de los estudiantes.
		Docentes	Deben incorporar el conocimiento de los aprendizajes de los apoderados en pos del aprendizaje de los estudiantes.

En el cuadro anterior se puede ver como una misma unidad gramatical, es utilizada para el análisis de tres categorías diferentes que, en este caso, son categorías determinadas y no emergentes.

#### E. Adecuación de estructura según categorías emergentes.

A partir del análisis de cada uno de los informantes, se hizo una primera adecuación de la estructura del Proyecto Educativo. Para eso se unieron todas las categorías emergentes y no emergentes por estamentos (revisar Anexo 1)

Si una categoría emergente sólo surgió en un estamento, se hizo una revisión de las entrevistas y del grupo de discusión para ver su presencia en los otros estamentos. En el caso de la dimensión de infraestructura, se logró incorporar en la pauta de entrevista a fundadores y apoderados frente a su evidente emergencia en las primeras entrevistas. Por eso se añadió a las preguntas de investigación por objetivo, lo que se puede observar en el siguiente cuadro.

*Cuadro N°10: Ejemplo adecuación estructura según categorías emergentes.*

ESTRUCTURA DEL PEI	OBJETIVO	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTAS A FUNDADORES DEL COLEGIO.	PREGUNTAS A APODERADOS
Infraestructura	Develar cómo se concibe la importancia de la infraestructura	¿Cómo debería ser la infraestructura del colegio para poder cumplir con su misión?	¿Cómo te imaginas el colegio físicamente?	¿Cómo te imaginas el colegio físicamente?

Para tener una idea de la importancia de cada una a de las dimensiones, se realizó un conteo de la cantidad de apariciones de las dimensiones de la estructura del PEI según estamentos, esto considerando que una unidad gramatical podría ser clasificada en más de una dimensión (revisar anexo 2).

A partir de este conteo se pueden determinar algunas diferencias importantes según los grupos, por ejemplo, la alta referencia que tiene la dimensión de la misión; la baja presencia sobre los roles del equipo directivo, la comunidad educativa y de los apoderados por parte de los docentes. La gran importancia de contexto para los apoderados por sobre los otros dos estamentos, y la alta importancia que los fundadores le otorgan a la comunidad por sobre los otros dos estamentos.

Sólo revisando la cantidad de referencias con la estructura inicial, se puede señalar que, de no haber incorporado a todos los estamentos en esta construcción, la comunidad hubiese tenido una importancia más fuerte, el contexto sería mucho más limitado.

Además de la diferencia en las referencias a las categorías, se incorporaron categorías emergentes, tales como el ambiente de aprendizaje, comunidad educativa, proyecto curricular, desafíos futuros, infraestructura, niñez, conocimiento, enseñanza, evaluación, refuerzo positivo, desarrollo sustentable, familia, felicidad, integración y juventud (revisar anexo 3)

Sobre las categorías emergentes llama la atención la emergencia de categorías presentes en los tres estamentos tales como: ambiente de aprendizaje, comunidad educativa, desafíos futuros, niñez y la familia.

Se hace evidente la diferencia entre los instrumentos, donde los docentes tuvieron más espacio para la profundización de temas relacionados con el aprendizaje, el conocimiento y la evaluación.

Llama la atención de las categorías de niñez y de juventud que emergen, marcando una diferencia entre el rol del estudiante y el niño/joven, como una forma de recordarnos de que no podemos simplemente ver a los niños y jóvenes como estudiantes, y que hay mucho más de ellos, y que esa condición también se vive dentro del colegio.

#### F. Análisis por estamento según dimensiones del PEI y triangulación inter actores.

Una vez analizado cada uno de los registros de información por unidad gramatical y a la adecuación de una nueva estructura del Proyecto Educativo, se procedió a realizar una triangulación de datos, por estamentos según dimensión.

Este análisis permitió dar cuenta de dar cierta unidad a los estamentos, sin tratar de generalizar ni callar las voces de cada uno de los informantes, sino que tratando de buscar que el tema estuviera abordado en profundidad por el estamento. En el anexo 4 se puede ver un ejemplo con tres textualidades de dos informantes distintos dentro del estamento de los apoderados.

Una vez finalizado, se realizó la triangulación inter actores según cada una de las dimensiones para así, poner en diálogo los tres estamentos para luego proponer el PEI que recoja a los tres estamentos. En el anexo 5 se puede revisar un cuadro de triangulación inter actores.

#### H. Adecuación del PEI según categorías relevantes de manera inter estamental.

A partir del cruce entre estamentos, se descubrió que hay ciertas categorías que sólo tenían relevancia para uno o dos estamentos. A pesar de que no son categorías inter estamentales, es importante recalcar que esa información es relevante para la creación de un proyecto educativo. Bajo esa premisa, no hay ninguna categoría que haya sido totalmente silenciada, aunque no se le haya dado el espacio como categoría, sí se incluyó esa información dentro de otra categoría en la que tenía gran relevancia. Por ejemplo, el grupo de docentes, utilizó

parte importante de la discusión para hablar del refuerzo positivo, si bien no hay una categoría exclusiva del tema, sí se aborda en el aprendizaje.

A continuación, se presenta un cuadro con la adecuación de la estructura propuesta del Proyecto Educativo, y que es la estructura final que se utilizará para el análisis y para la propuesta de escritura del documento curricular.

*Cuadro N°11: Adecuación de estructura de PEI según categorías relevantes de manera inter estamental.*

Adecuación de estructura de PEI según categorías relevantes de manera inter estamental.	
1.	Información general
2.	Presentación y contextualización
1.	Contexto
3.	Visión
4.	Misión
5.	Ideario
5.1.	Antropológico
5.1.1.	Niñez
5.1.2.	Felicidad
5.2.	Sociedad
5.2.1.	Comunidad
5.2.2.	Comunidad Educativa
5.3.	Conocimiento.
5.3.1.	Ambiente educativo
5.3.2.	Aprendizaje
5.3.3.	Evaluación
6.	Perfil de los actores
6.1.	Equipo directivo
6.2.	Docentes y asistentes
6.3.	Apoderados
6.4.	Estudiantes
7.	Infraestructura
8.	Evaluación del PEI
1.	Proyección – Desafíos futuros

#### I. Triangulación entre estamentos.

La segunda etapa busca dar unidad al análisis según estamento que compone la comunidad educativa; fundadores, profesores y apoderados.

La tercera etapa es la que busca dar unidad y generar un relato común entre los distintos actores que forman parte de la comunidad escolar. Para eso se realizará un análisis por categoría creada, tal como se puede ver en el cuadro N°13. Además, se puede revisar un ejemplo en el Anexo N°5, letra B.

*Cuadro N°12: Triangulación entre estamentos*

	Categoría 1	Categoría 2	Categoría 3
Fundadores	Análisis grupal	Análisis grupal	Análisis grupal
Profesores	Análisis grupal	Análisis grupal	Análisis grupal
Apoderados	Análisis grupal	Análisis grupal	Análisis grupal
	<b>Análisis inter-estamental</b>	<b>Análisis inter-estamental</b>	<b>Análisis inter-estamental</b>

#### J. Redacción de propuesta de PEI.

La parte final del análisis consiste en una propuesta de cómo podría estar redactado el documento final, si se quisiera acoger las voces de los tres estamentos.

Para realizar esta propuesta, se utilizó la información obtenida en la triangulación entre estamentos, tratando de lograr un texto que acogiera las voces de los tres actores, pero que, al mismo tiempo, lograra coherencia interna tanto del apartado como del documento completo. Esto implicó que en algunas ocasiones se eliminaran algunos elementos, de los distintos estamentos, ocupando como eje articulador y principal elemento para tomar decisiones lo que se determinó que sería la misión y la visión del establecimiento educativo, tema en el que los tres estamentos muestran gran coincidencia.

En el anexo N°5, letra C se puede ver la continuación del ejemplo del Contexto con la propuesta de redacción del Contexto para el Proyecto Educativo del colegio a crear por la Corporación Sur Humano.

### Crterios de rigor

Se utilizaron 6 criterios de rigor (Seale, 1999; Marshall & Rossman, 1999; Flick, 2004; Vasilachis, 2006)

**Credibilidad:** los sujetos informantes, tenían pleno conocimiento del objetivo de la investigación, lo que quedó registrado en los consentimientos informados. El trabajo fue registrado mediante grabaciones de audio y complementado con notas de campo. La credibilidad también está dada por la multivocalidad de fuentes de información y la diversidad de instrumentos utilizados (entrevistas en profundidad y grupos de discusión). Además, el proceso se realizó bajo la constante supervisión de auditores externos, en este caso de la profesora guía.

**Transferibilidad:** El conocimiento producido ayuda a comprender un contexto similar, donde se quiera poner al humano y su desarrollo en comunidad al centro. También es un ejemplo ilustrativo para aquellos diseños curriculares de PEI fundantes. Se apunta a que el modelo responda a otros contextos, por eso se optó por utilizar el modelo de PEI propuesto por el MINEDUC el 2017 y dejar la posibilidad de categorías abiertas.

**Seguridad:** Sí hubieron ciertos modos pautados para obtener los resultados. El trabajo contó con pautas de entrevista y de observación (anexo), junto con notas de campo y transcripciones, que permitió que la información que se levantara fuera la misma para todos, según el estamento en el que se encontraba. Además, la información fue levantada por la misma persona, lo que disminuye posibilidades de que se hayan aplicado distintos criterios según el entrevistador.

**Confirmabilidad:** Los resultados del proceso pueden tener un gran poder sobre algunos miembros participantes (profesores y fundadores), así como también puede afectar también a otros miembros de la comunidad estudiada, ya que el resultado de esta investigación resultará en un proyecto institucional de un establecimiento educativo, y que los representará y responderá a sus necesidades.

**Empoderamiento:** Tanto el proceso como los resultados de conocimiento pueden ser los empoderadores al crear un PEI que sea propio de la comunidad. Se transforma mediante la creación de una escuela colaborativa en Llanquihue, y se resuelven problemas de la comunidad que no estaban siendo escuchados. Es un empoderamiento tanto de los sujetos participantes (profesores y fundadores) como de la comunidad de Llanquihue al crear un colegio a disposición de toda ella.

# Capítulo 4

## Análisis de datos

El presente análisis es producto del proceso descrito en el marco metodológico. Los títulos corresponden a uno de los apartados que se proponen para el Proyecto Educativo Institucional, con los resultados de la triangulación, y por lo tanto, con las categorías emergentes del proceso de análisis.

### Contexto

En los tres estamentos hay coincidencia en que es necesario realizar un cambio a nivel escolar donde el centro de la labor educativa se ponga en el estudiante. Esto se percibe como un desafío que requiere “luchar” no sólo con prácticas educativas arraigadas, sino que también implica luchar por un cambio social más allá de los límites de la escuela, como el materialismo y el individualismo *“No sé, yo pienso que el capitalismo se sustenta sobre el consumismo, el consumismo es casi un síntoma depresivo, como una evasión de algo”* (L.30). Ante este desafío, los que tienen una visión más positiva son los fundadores. Los docentes señalan como posible dificultad la formación de los docentes y las presiones ministeriales que perpetúan lógicas de eficiencia social y academicistas, mientras que los apoderados señalan la falta de oportunidades laborales propias del contexto local.

Hay un reconocimiento de que el sistema educativo actual tiene falencias que no permiten un aprovechamiento de las capacidades de cada estudiante. Podemos decir, que existe una coherencia importante entre el nombre asignado a la corporación “Sur Humano” y lo que se recoge en las entrevistas, buscando focalizar en lo humano. Desde la perspectiva reconceptualista, se recoge esta idea examinar una humanidad compleja, y tal como propone Pinar, al parecer este análisis y propuesta, será más un abrir puertas y cuestionamientos, que encontrar posibles respuestas.

Ni los fundadores ni los docentes hacen mención sobre el contexto local. Esto no generaría una contradicción ni conflicto con lo señalado por los otros dos estamentos, por lo que se podría añadir en el documento final.

De los tres estamentos, los que tienen una visión más negativa del contexto escolar, son los apoderados; se plantea una visión de colegio atrasado que no está a la altura de dar respuesta a los estudiantes o de generar en ellos las preguntas que tienen que responder “*Lo que pasa, no estoy en contra de los profesores, porque hay muchos profesores que a mí... imagínate que tengo 56 años, me hicieron clases y ellos están aquí haciendo clases, entonces en muchas cosas nos estamos quedando en el pasado.*” (A.2.10). Esto podría obedecer a que consideren que los cambios en esta materia están fuera de su nivel de influencia, así como también la falta de conocimiento de ciertas transformaciones en el ámbito educativo que están ocurriendo en otras localidades, de las que sí hacen mención los otros dos estamentos. Esta visión más negativa, podría ser un argumento relevante para la creación del colegio que acoja de manera positiva los desafíos que señalan.

Desde la visión centrada en el estudiante, especialmente por parte de los fundadores, se propone una redacción que evidencie que se visualizan los desafíos propios de lo global, lo local y lo educacional, pero desde una manera positiva, asumiendo que serán abordados y superados. “*Veo que está muy valorado en esta sociedad hoy día, el concepto de la solidaridad, de trabajar en conjunto*” (F.1.16).

## Visión

Se reconocen dos principales visiones, una orientada al estudiante y otra a la comunidad. Si bien hay consenso en la razón de ser del colegio; hay una diferencia a la hora de señalar la prioridad de éstas. En los docentes, aparece de manera más espontánea la motivación por que los estudiantes sean transformadores del entorno social con un enfoque más fuerte de reconstrucción social; sin embargo, a la hora de llegar a consensos tras la reflexión, prima una visión de la Corporación Sur Humano centrada en el estudiante, pensando especialmente en que el colegio tiene que acoger a un grupo de jóvenes y niños que no tienen un espacio para desarrollarse en el contexto actual, como lo podemos ver en la siguiente referencia “*Los profes dicen: ‘pucha este cabro es bla blá [en sentido peyorativo] y cayó justo en mi colegio’: esa es la actitud, entonces me gustaría que un colegio, hiciera un experimento y que apostara por esos cabros*” (L.42). En los fundadores, el foco centrado en el estudiante aparece desde los inicios del relato y es coherente a lo largo de toda la entrevista, sin desconocer la fuerte presencia de la importancia de la reconstrucción social, pero como consecuencia natural del

bienestar interno del individuo. Esto es importante recalcarlo, ya que sin el proceso reflexivo y de consenso podría acentuarse una diferencia entre los fundadores y los docentes a la hora de concretar la misión *“a mí me pasa que siento que claramente el paradigma mío también tiene que ver con el alumno, y se liga con la sociedad en cuanto se liga con el alumno, es del alumno, de la persona”* (N.1), señala uno de los docentes que participó del grupo de discusión.

Llama la atención de que el logro de la misión orientada a la comunidad, para los fundadores es producto de la co-construcción y co-creación, para los docentes es un trabajo en conjunto y para los apoderados es trabajo en conjunto, generándose un consenso en este tema. *“Yo no sueño con que el colegio sea mejor que otros necesariamente en algún ranking, pero sí sueño que las personas habitemos ese colegio, tanto alumnos como funcionario o apoderados e incluso los vecinos, sientan que es un espacio donde se entrega la vida, tanto en términos de aprendizaje como de convivencia”* (F.1.24). Este elemento es relevante, porque retoma la idea de humanización como proceso de creación del ser humano, tomando como camino la creación de un proyecto comunitario como plantea Gimeno Sacritán (2010) tal como revisamos en el marco teórico. Calza también con que son los profesores los que tienen más preocupación por lo comunitario con lo propuesto por Stenhouse (2003) que señala que los profesores tienen un *“labor dentro del contexto más amplio de la escuela, la comunidad y la sociedad”* (p. 195).

Con respecto a la misión orientada a los estudiantes, aparecen discursos diferentes, ya que para los fundadores este objetivo se logra mediante el encuentro, para los apoderados se logra mediante una vivencia, y para los apoderados, por una entrega que hace el colegio hacia los estudiantes. Sin embargo, esta diferencia pareciera ser contradictoria en otro ámbito de este mismo punto. Los tres estamentos consideran que una de las misiones del colegio debería referirse al conocimiento y logro de la *“misión”* que cada individuo posee en este sentido el colegio, provee de herramientas y acompaña a los estudiantes en el descubrir de su misión personal, pero el que tiene que realmente descubrirla es el estudiante mismo.

Es importante destacar que hay gran coincidencia en los tres estamentos en la forma en la que se debe lograr esta misión: de manera constante, con todos, de manera entretenida, alegre y atractiva, especialmente para los estudiantes, tal como señala un docente en el grupo de

discusión, señalando al mismo tiempo, un consenso con respecto al tema, señala que *“yo me imagino -y lo hemos hablado muchas veces hasta en términos bien concretos-, que el colegio mismo, la convivencia del colegio, la estructura del colegio, los aprendizajes del colegio sean como un reflejo de lo que nosotros queremos para la sociedad”* (R.19).

Los apoderados mencionan la dimensión económica, como un elemento fundamental para que los estudiantes puedan lograr independencia y autonomía. En los otros dos grupos no se menciona la dimensión económica ni de forma positiva ni negativa. Así también, los apoderados señalan explícitamente la necesidad de que el colegio debe preparar a los estudiantes para la Educación Superior, independiente de la modalidad que los estudiantes prefieran. Los otros dos actores no lo señalan. Hace falta más información para indagar sobre este tema, al igual que el tema anteriormente señalado sobre la independencia económica.

## Misión

Para abordar el análisis de este apartado, se responderán las preguntas que orientan este capítulo del proyecto educativo.

¿Quiénes somos?

Una comunidad educativa compuesta por estudiantes, educadores, directivos, administrativos, apoderados, familias y una comunidad local. Cada uno con sus características económicas, sociales y culturales que enriquecen nuestra identidad.

¿Qué buscamos?

En primer lugar, la felicidad y el crecimiento de los niños; *“En definitiva (...), que los niños sean felices en cada una de las etapas de aprendizaje, más allá de que yo quiera que aprendan tal o cual cosa, me gustaría que ellos vivieran una experiencia humana, agradable fraterna de pasar por un lugar que a ellos les entregue también formación para la vida”* (F.2.9). En segundo lugar, ser comunidad. Lo pongo en palabras de un apoderado: *“yo creo que deberían ser como más activos, tener un poco una visión más social, [los colegios] se centran mucho en ellos, estamos criando de repente una generación, por decirlo de alguna manera, que se creen los reyes de todo”* (A.6.14), siendo que el camino debería ir más por

el camino de lo comunitario, dentro de la diversidad; el poder dialogar y trabajar en búsqueda de un bien común.

Es interesante que se hayan generado estas dos búsquedas, y en el orden señalado, ya que responden muy bien a la idea del reconceptualismo que plantea que “la clave del reconceptualismo es el foco en el sujeto. Pero en la individualidad, no el individualismo” (Murillo, 2021, p.4), siendo el foco el desarrollo en la humanidad, para luego, aportar a lo comunitario.

El orden es importante, porque en los tres estamentos coinciden con la idea de que es primero el niño, y luego la sociedad, tal como lo señala esta profesora en el grupo de discusión “*y cuando uno ataca los problemas de ese niño, automáticamente mejora el cómo se relaciona con el resto, entonces para mí, por lo menos mi perspectiva educacional, es centrada en el niño, y después la apertura hacia la sociedad*” (B.10). Una forma de decir, que es necesario en primer lugar estar bien uno mismo, para luego ponerse al servicio de la comunidad, pero al mismo tiempo, los tres estamentos reconocen que es necesaria la sociedad para que un individuo pueda conocerse. Sobre este tema, se hablará más adelante en el análisis ideario antropológico.

¿Qué hacemos?

Nos educamos, acompañamos y aprendemos juntos, en cada uno de los objetivos de aprendizaje, reconociendo la riqueza de la diversidad.

¿Dónde lo hacemos?

Con uno mismo; en el encuentro con el otro y con el medio. Lo hacemos en el camino del crecimiento pues “*el cómo importa casi en la misma medida que la meta, o el cómo es la meta creo yo*” (F.1.27), señala uno de los fundadores en una entrevista en profundidad.

¿Por qué lo hacemos?

Porque tenemos la convicción de que el hombre debe ser en primer lugar feliz, y que eso le permitirá ser un aporte a la comunidad. En segundo lugar, porque hay un convencimiento de que “*no solamente es bueno para los alumnos, que es lo que generalmente se declara, sino*

*que también es bueno también para los que estamos metidos ahí en eso, que los profesores vamos a crecer en esto, que queremos transmitir principios de solidaridad comunitaria, de convivencia o de derechos humanos”* (F.1.30), por eso somos en primer lugar una comunidad educativa, más que un colegio. Lo hacemos porque sabemos que cada uno tiene la posibilidad de llegar más lejos de del lugar en el que estamos, si es que trabajamos en conjunto, pensando a futuro y en los niños, *“yo le digo a mi hija, a mí no me avergüenza trabajar donde trabajo, pero uno podía hacer más por razones económicas. Pero ahora uno lucha para que ese niño salga adelante y sea más que tú, pero si tenemos esta base no vamos a tener mucho”* (A.2.23). Lo hacemos para que tanto hijos como padres, puedan considerarse parte del futuro, sin que uno se tenga que postergar en función del otro.

¿Para quién trabajamos?

En primer lugar, para los niños y estudiantes y, en segundo lugar, para la comunidad local. No se desconoce la importancia de instituciones que regulan la educación, pero el colegio asume el desafío de responder a estas instancias de manera creativa para que nunca tengamos que traicionar los principios fundantes, y poner a los estudiantes y la comunidad en segundo lugar.

## Ideario

### Antropológico

Para facilitar el análisis de esta dimensión, la triangulación se realizará en torno a tres preguntas: ¿Qué somos los hombres?, ¿qué podemos ser los hombres? Y ¿qué requiere el hombre para ser eso que debe ser?

Con respecto a lo que somos, los fundadores señalan que somos seres divinos, trascendentes y por lo tanto con una dimensión espiritual; seres libres y sociales. Este estamento, señala que podemos ser felices si es que cumplimos una misión que se nos ha entregado, si estamos en sintonía con los demás; y para lograrlo se requiere ejercicio de la libertad, auto conocimiento y desarrollo en todas las dimensiones, pero de manera simple tal como lo señala una apoderada *“Yo creo que la gente tiene que aprender a vivir y de las cosas simples”* (A.1.105). Los docentes, consideran que el hombre es un ser libre, perfectible, emocional, material y social cuya misión es ser feliz; para los docentes, el hombre puede ser un aporte a

la sociedad y ser felices, si es que, es crítico frente a su realidad. Para los apoderados, todos los hombres son diferentes, a tres factores: el ambiente, la genética y el espíritu; la vida es considerada un regalo a uno mismo y a los demás. Lo anterior implica un reconocimiento de la dimensión material, espiritual y social del hombre. Implica el logro de una misión *“yo creo que es un complemento para la vida en general, nosotros estamos en esta tierra para un fin, y generalmente no la raza humana, la persona de forma individual, todos tenemos distintos objetivos en esta vida, estamos hechos para distintas cosas y uno debe preocuparse de eso, de buscar para qué uno en esta vida”* (A.6.43); Consideran que el hombre puede ser feliz, si es que trabaja para ello, pero que implica una búsqueda permanente, tal como uno señala en una entrevista *“yo estoy en búsqueda todavía”* (A.6.44). Con respecto a la dimensión social *“creo que eso, menos individualismo, más comprensión entre la gente”* (A.5.41).

Llama la atención que los tres estamentos reconocen las dimensiones social y espiritual, pero sólo los fundadores la dimensión divina. Los apoderados enfatizan en la dimensión material, que no es nombrada, pero tampoco negada, en los otros dos estamentos. Otra gran diferencia es que, para los fundadores y docentes, el logro de la misión personal, requiere de trabajo emocional *“Lograr que la sociedad funcione de determinada manera que toda la sociedad tenga plata no te garantiza que la gente esté mejor, ni bien consigo misma, ni con el mundo ni con nada”* (L.28) y mental; pero para los apoderados pasa también por una dimensión de trabajo tanto material como espiritual.

Con respecto a qué podemos ser, hay mucha conciencia sobre el hombre como constructor de la vida que él decida, y que al mismo tiempo es transformador de los demás *“el hombre tiene el poder, tiene que mirar cómo estamos hoy día contaminados, o sea el mundo ya está convirtiéndose en cemento”* (A.4.79).

Hay varias similitudes entre lo analizado y lo propuesto por Murillo (2020) al estudiar el concepto de *Bildung* señala que es un proceso de cultivo del ser interior, el llegar a ser quien uno es, muy coherente con lo que plantean los fundadores no solo para los estudiantes, sino que también para ellos mismos al señalar que es algo que ellos mismos están en búsqueda permanente de esa “misión”.

## Niñez

Resultó un poco complejo articular la visión de niñez con la de hombre, pues la visión de hombre señala que la felicidad se alcanza cuando se cumple una misión; como si fuera una meta que se alcanza, pero al contrastarlo con la visión de niñez, se señala que es un momento en el que se puede ser feliz, sin mencionar el logro o no de esta misión. El niño debe y puede ser feliz durante este periodo de su vida, *“un niño feliz es un niño que disfruta su día a día, que se siente cómodo con su historia, con quién es, qué se siente cuidado, que se siente considerado, tomado en cuenta y que lo pasa bien”* (F.1.84).

Existe coincidencia entre los tres estamentos que la niñez es un periodo importante de formación, donde lo externo puede ejercer gran cambio en ellos *“yo creo que es más importante lo del desarrollo intelectual, razonar, capacidad para pensar, para poder hacer otras cosas, porque es más importante ser capaces de razonar, que ser un miembro que contribuye a la sociedad como un androide”* (V.31), es por esto que el cuidado y la formación de vínculos generará un impacto presente y futuro en el desarrollo del niño. No tener una visión acabada del mundo, debido a su falta de conocimiento, permite que tengan gran curiosidad, interés y pasión por conocer más; que tengan imaginación sin límites. Los tres estamentos señalan la importancia del cuidado del adulto hacia el niño, sólo los apoderados señalan que ese cuidado no podría ser comprendido por el niño, sin embargo, se debe realizar igual: *“obviamente serían mucho más feliz si uno los consiente y uno le diera todas sus pataletas, pero una tiene que saber hablar con ellos y explicarles el por qué no y el por qué sí”* (A.4.87).

Los apoderados vuelven a mencionar la diversidad de niños como una virtud, y rescatan su sabiduría por sobre la de los adultos en ciertos temas.

## Sociedad

¿Qué entendemos por sociedad en nuestro colegio?

Para los fundadores, es un grupo de personas en un territorio con normas para convivir. La sociedad ideal sería aquella donde se lucha con tanta fuerza por la felicidad individual como por la de los demás, donde hay trabajo colaborativo, donde se enfrentan juntos los problemas

y que es justa. Reconocen una doble relación de creación dinámica entre la sociedad y el individuo.

Para los docentes es un grupo de individuos en un lugar, donde el bienestar del individuo está en sintonía y es complementario con el bienestar de la sociedad. Esto requiere reconocer la multidimensionalidad de los hombres y desarrollar armonía, justicia y empatía. Esto se puede lograr mediante pautas democráticas y conocimiento de todos. Se reconoce que es compleja.

Se tienen que recibir los estímulos y necesidades de la sociedad y de lo que pasa fuera de la sala de clases, pero es imposible hacerse cargo de todos los estímulos.

Para los apoderados también es un grupo humano que reconoce la multidimensionalidad de los hombres y del trabajo. Implica empatía, menos materialismo, coherencia, que valora las diferencias culturales, que no es centralista, que vive sus ideales a diferentes niveles y en lo cotidiano, pacífica, respetuosa de las diferencias, basada en la confianza y transparente.

Es perfectible y dinámica. Esta característica hace que trabajar por ella tenga sentido y valga la pena; pues no se puede vivir al margen de ella.

Con respecto a la comprensión de sociedad, los tres estamentos reconocen la importancia de que lo humano y lo ambiental estén en sintonía y que se co-crean; es una sociedad dinámica, y ese dinamismo depende principalmente de lo humano. A la hora de hablar de valores, los que se mencionan, apuntan a valores propios de una sociedad democrática.

Nuevamente los apoderados mencionan la dimensión laboral, a diferencia de los otros dos estamentos.

Una de las tres dimensiones de la experiencia educativa propuesta por Murillo (2020) que es la de subjetivación, donde el desarrollo de oportunidades y ambientes para el desarrollo de la individualidad de cada sujeto para ser uno mismo y poder actuar en independencia de lo colectivo. Es importante recalcar la precisión que hacen los docentes sobre sociedad, ya que consideran que en un establecimiento educacional no se pueden acoger todos los estímulos externos, por lo tanto, haría falta determinar, al final del análisis, si hay claridad de qué estímulos externos se incorporarán en el currículum del colegio.

## Comunidad

Valoración de la comunidad en la que se ubicará el colegio, reconociendo que tiene características particulares y distintas, pero sin determinar cuáles serían esas características.

Fundadores señalan la importancia de dar espacios físicos para permitir los encuentros entre sus miembros, y los docentes de poner la escuela a disposición de la comunidad *“Yo quiero que sea una escuela que tenga contacto vivo con la comunidad y que sea un aporte también y genere sinergia con las distintas organizaciones comunitarias, con los barrios”* (F.1.40).

Fundadores y apoderados hablan de un bien común que se tiene que trabajar en conjunto, y los docentes de una dependencia de ella.

Los apoderados señalan que la pertenencia a una comunidad es inevitable, y que además es determinante para quiénes somos. Es ilustrador el caso de un apoderado que cuenta sobre el poco cuidado de los profesores a sus hijos, raíz de eso *“... decidimos en un momento sacarlo de la escuela y hacerle clases en la casa, pero se nos hizo difícil porque ahí el Ian se empezó a aislar, en vez de ayudarlos, sentimos que lo estábamos perdiendo, porque ahí él como que se empezó a encerrar solo”* (A.5.28), este ejemplo es ilustrador de cómo la comunidad en sí es valiosa, y el rol que cumple un colegio en esto. Sólo los apoderados identifican a la familia como la primera comunidad a la que pertenece un individuo.

Los tres estamentos reconocen que para vivir en ella es necesario aprender ciertos valores y habilidades.

La diferencia con “sociedad” es que la sociedad no necesariamente tiene una misión común. Los tres estamentos concuerdan en esto.

## Comunidad educativa

Hay una correlación entre la misión del establecimiento y la de la comunidad educativa. En el discurso convive la preocupación por lograr aprendizajes y la felicidad de cada uno de sus miembros, como si fueran elementos del mismo ámbito *“Me encantaría pensar una comunidad educativa que celebre junta, que se alegre junta, que también se acompañe en el dolor y en las dificultades, así yo me imagino una educativa”* (F.2.105).

Los tres estamentos reconocen la importancia de la diversidad, y del valor de cada uno de sus miembros, definiendo sus roles.

La comunidad educativa es vista como medio y fin del establecimiento educacional. Hay una fuerte misión social, con el foco en aprender a convivir de manera democrática, más que transformarla en favor de un valor en particular.

También se percibe un reconocimiento de que el espacio es fundamental para crear comunidad y que, por lo tanto, contar con más espacios de encuentros y diálogo permitiría generar más comunidad, en ese sentido, la escuela podría ser un espacio articulador de comunidad, poniéndose al servicio de ella, que es estar al servicio de ella misma “*me pasa también que alumnas se me acercan y dicen ‘profe, vi que la Juanita se sacó tal nota, ¿qué le faltó? Yo le puedo ayudar’, o a veces llegan apoderados que me preguntan ‘¿qué pasa con mi niña que se está sacando puros rojos?’ y no es para castigar a la niña, sino que para ver cómo la ayudan. O también con los mismos colegas... pasa en las jefaturas uno ve que una niña no está con la misma energía de antes y uno se acerca y ve qué pasó, para colaborar”* (C.104).

Teniendo en cuenta la importancia que los informantes otorgan a este punto, la directa relación con la concreción de la misión y a la concordancia entre estamentos sobre su rol, se propone que uno de los sellos del colegio sea la comunidad educativa.

### Conocimiento

El primer elemento a resaltar es la coincidencia de los tres estamentos de la importancia de que en un colegio se genere conocimiento académico, pero que éste por sí solo no es suficiente. Los fundadores recalcan la importancia de que se complemente con el desarrollo de habilidades “*[...]que aprendan habilidades para el siglo XXI. No sé si mi rollo es que aprendan a leer o que aprendan matemática o que aprendan caligrafía, pero sí me gustaría que aprendan ciertas habilidades y competencias que les permita desenvolverse en el mundo que viene”* (F.2.60); los docentes de que sea un conocimiento académico a partir de la experiencia y el medio “, y los apoderados de que el conocimiento debe ser social.

Los tres estamentos coinciden en que el conocimiento no es algo estático, que no objetivo ni universal, y que por lo tanto siempre se puede generar conocimiento, pero todos lo hacemos

de manera distinta. En este sentido y dentro de las lógicas de ideologías curriculares de Schiro, hay una visión del conocimiento dentro de la ideología Centrada en el Estudiante.

Sobre las fuentes de conocimiento, los tres estamentos reconocerían con son diversas y complementarias, tal como señala Pinar en su respuesta a Elliot Eisner : “educational practice is not what individuals do in classrooms. It’s how they use their experience to move intellectually, to transform themselves” (Pinar, en Murillo 2020, p.164) Sobre esto, los apoderados puntualizan la importancia que tendrían ellos en estas experiencias transformadoras de sus hijos.

Teniendo en cuenta de que este elemento no es una parte propuesta por el MINEDUC en el Proyecto Educativo Institucional, ni que es un sello que podría determinar la identidad del establecimiento, pero sí de gran importancia, se propone agregarlo dentro del ideario de Aprendizaje como un sub título.

#### Ambiente educativo

El ambiente educativo surge como una categoría emergente desde los docentes al referirse sobre la enseñanza; los otros dos estamentos también se refieren a este tema, por lo que se propone incorporar dentro del PEI como un sello pedagógico.

Los tres estamentos reconocen al ambiente educativo como un educador, generado por el docente, pero que es capaz de generar conocimiento en los estudiantes sin requerir una guía directa del profesor, por eso, la estructura misma de la sala de clases no debe ser uniforme como lo es hoy día, ante eso un apoderado señala que “*encuentro así como una educación muy militarizada igual, porque los horarios, el uniforme, eso de la sala que tienen que tener todos una sola forma de educación*” (A.5.3), lo que no permite reconocer la diversidad que se busca valorar con este proyecto educativo. Esto iría en la línea de lo presentado sobre el conocimiento y el aprendizaje con respecto a que cada estudiante tiene distintas formas de aprender, que el aprendizaje no es universal, que el docente no tiene que ser un transmisor de contenidos, que el aprendizaje y el conocimiento se obtiene por medio de interacciones y que para poder poner al hombre al centro, es necesario considerar también los espacios donde se desarrolla. Para los apoderados la creación de ambientes educativos tiene que ver más con

una estrategia pedagógica que se debe adoptar, pero no es la única. Para los fundadores, es un elemento esencial, especialmente porque va en línea directa con el logro de la misión.

Los docentes durante el grupo de discusión tenían un gran acuerdo en la importancia del uso del medio ambiente como herramienta educativa junto con la presentación de experiencias reales, sin embargo, se generó una discusión sobre el rol del docente frente a esta situación; si debiera ser un compañero o un apoyo. En el consenso se inclinaron por el rol de compañero como forma de enfatizar que el conocimiento del estudiante puede ser distinto al del docente, pero que nunca el docente debe perder su rol de profesor y de responsable de que se genere el conocimiento, así como también tiene más conocimiento disciplinar sobre el contenido que está guiando. Sobre el rol de los docentes en este ámbito, los fundadores consideran que los docentes no son los únicos responsables de que se genere aprendizaje, pero sí que lo gatillen en conjunto con los otros miembros de la comunidad; los apoderados por otro lado sí los ven como responsables, pero que esa responsabilidad implica involucrar a los padres.

Los tres estamentos también señalan que el ambiente educativo no se limita exclusivamente a lo que pasa dentro de la sala de clases, pero que todo debe terminar en una transformación y aprendizaje del estudiante, *“porque hablar de inmigrantes y criticar a Donald Trump puede ser hasta una situación ficticia, pero si le planteas la situación de inmigración aquí en su contexto, en su sala, eso es ocupar el medio”* (C.52). Fundadores en esto, consideran que son responsables de la existencia de un buen ambiente educativo, cada uno de los miembros, incluidos los estudiantes, *“me imagino un colegio muy alegre, muy vivo, que no nos detenga tanto el miedo al desorden, en el buen sentido, a que haya movimiento”* (F.1.93).

### Aprendizaje

Con respecto al aprendizaje, los docentes recalcan la importancia de la planificación y del uso de las estrategias educativas adecuadas para el aprendizaje, señalando que tiene que ser respetuoso de cada niño y en trabajo colaborativo. Llama la atención de que cuando piensan en aprendizaje, lo hacen en término de los estudiantes y no de ellos o de cualquier otra persona. Hablan también en profundidad de la evaluación, lo que tiene sentido, especialmente en la lógica de certificación que tiene actualmente la educación escolar en nuestro país. Recalcan la evaluación como un elemento fundamental para tomar decisiones en base a información y así poder generar más aprendizaje.

Apoderados y docentes hablan del error como parte del aprendizaje de manera explícita. Los fundadores, señalan la importancia de “[...]un chiquillo debería aprender a hacerse mil preguntas por minuto” (F.1.45) planteando así la opción de que el aprendizaje no es algo cerrado, sino que en construcción permanente.

En el para qué del aprendizaje, se puede ver en los tres estamentos una coherencia con la misión del establecimiento; siendo por un lado importante la felicidad y el auto conocimiento del estudiante “*deberían aprender a descubrir quiénes son*” (F.2.58), y por otro el objetivo de poner el aprendizaje al servicio de la comunidad “*Además que uno cree que va a llevar a los niños a averiguar algo que ya está en internet: falso. La gente que estaba en Chiloé reclamaba que nadie había ido a tomar muestras, ese es conocimiento nuevo que se puede hacer*” (L.90).

Hay muchas características que describen sobre el aprendizaje que coinciden en los tres estamentos: que puede ser individual y colectivo; que es permanente y espontáneo, pero se puede dirigir y exigir más. En el cómo coinciden también en la importancia de los ambientes educativos.

Reconocimiento de los apoderados del colegio como un establecimiento irremplazable para generar aprendizaje, especialmente el académico y el social, sin desconocer otros.

Se mencionó anteriormente, que la dimensión de subjetivación de la experiencia educativa propuesta por Murillo (2020) ya estaba señalada por los actores relevantes, si miramos ahora esta dimensión de aprendizaje, podemos encontrar también la dimensión de cualificación, cuando apoderados señalan que el aprendizaje académico es irremplazable y se debe lograr en una escuela, que se puede dirigir; una dimensión de socialización, al señalar que el aprendizaje también se logra en comunidad y que debería estar al servicio de ella.

### Evaluación

Hay coincidencia en los estamentos de que la evaluación estandarizada no debe guiar los procesos de aprendizaje de los estudiantes, pues un valor fundamental para el colegio y su comunidad es la riqueza de la diversidad y, como se señaló en el título anterior el aprendizaje es primero individual, por lo tanto, se tiene que evaluar teniendo en cuenta la individualidad.

El error es visto por los docentes y los apoderados como una instancia de aprendizaje y, por lo tanto, no debe ser castigado, sino que aprovechado para generar nuevos aprendizajes. Al mismo tiempo, ambos estamentos recalcan la importancia de que el aprendizaje sea procesual y permanente.

*“Yo con mi hijo converso mucho el tema porque él quiere ser siempre el primero, ¿de dónde lo sacó? No tengo idea, pero yo le digo que no, que trabaje, con que haga las cosas bien... de repente yo le reviso las pruebas y se equivoca en cosas tan simples, porque está pendiente de quién había terminado, pero la profesora tampoco está ahí para eso, yo me entero porque él me cuenta “yo fui el quinto en terminar” y ahí yo me empiezo a dar cuenta, porque ellos no se dan cuenta de eso, entonces eso me gustaría que fuera más... que pudieran darse el tiempo de ver ese tipo de cosas, de ver que los niños de repente no están dando todo lo que saben” (A.6.22).*

En este tema, los apoderados vuelven a mencionar uno de los elementos que más recalcan durante las entrevistas: la entrega de información por parte del colegio, para que en conjunto se pueda generar mayor aprendizaje en los estudiantes. Así, señalan que el colegio debería informar a los padres sobre los procesos evaluativos. Es interesante este punto, porque nos hace volver a la idea de creación de un currículum de manera comunitaria, pero entiendo que el currículum no es un documento estático y mandatorio, si no que, tal como señala Cherryholmes (1987) es un campo discursivo que construye sujetos de escolarización, por lo tanto, requiere de un diálogo permanente entre los actores que intervienen entre el proceso de escolarización de los niños.

A partir de la discusión sobre la evaluación, los docentes abrieron espontáneamente una conversación sobre el refuerzo positivo que, si bien no es parte de un proyecto educativo, sí es importante recalcar la discusión de fondo sobre este tema. A modo de ejemplo, se incorpora una cita de uno de los docentes que participa en el grupo de discusión:

*“Pero siempre ese estímulo tiene que estar sometido a una reflexión, porque pienso que un momento determinado se descubre en el colegio como gran panacea que hay que ponerle cartas de reconocimiento a los cabros, donde tenía 15 cabros con reconocimiento en el curso de no sé cuántas asignaturas y yo había repartido tres y el D.O. me dice “pero profe, ¿por qué me está entregando esto?” como diciendo para qué, mejor a este cabro” (N.39)*

En esta cita, podemos ver la preocupación por parte de los docentes de cuestionarse como colegio y como comunidad las acciones pedagógicas, y una preocupación por no hacerlas como una continuidad de algo que puede no tener sentido, recogiendo esta visión de complejidad humana que plantea Moran (1999).

## Perfil de los actores

### Equipo Directivo

Los apoderados consideran que el equipo directivo tiene una función mucho más resolutive que los fundadores y docentes, que consideran que el equipo directivo debería tener una función más de representación y al servicio del resto de la comunidad, especialmente de la comunidad. Además, recalcan que son los responsables finales de las actividades que suceden dentro del colegio y que influyen en el aprendizaje, una apoderada señala que *“desde que se cambió el directorio en el ML [señala el nombre de un colegio] muchas cosas se han venido en decadencia, no es el mismo colegio no más”* (A.4.2), haciendo referencia de cómo un cambio en el equipo directivo puede generar cambio en todo.

Los fundadores se refieren al equipo directivo como líderes y representantes, mientras que los docentes como facilitadores y focalizadores del proceso de aprendizaje, por lo que deberían *“evolucionar con él [refiriéndose al docente] también, no a costa de él”* (B.36), siempre y cuando estos docentes también quieran adherir al proyecto educativo. Para eso, los fundadores, recalcan el rol de los cuerpos medios como los encargados de ciclo para poder hacer el acompañamiento al docente en sala, sin poner en riesgo ni el aprendizaje de los estudiantes, ni la salud del docente.

Los docentes recalcan la importancia de que el equipo directivo les otorgue libertad para que puedan tomar decisiones pedagógicas dentro de la sala, sin dejar de reconocer la importancia de que el cuerpo docente esté alineado con la misión del colegio. En ese sentido, describen al equipo directivo como facilitadores; en la sala de clases, y en manos de los docentes, es donde ocurre el aprendizaje, y el equipo directivo tiene que favorecer a que eso ocurra, al mismo tiempo que focalizando que el trabajo de todos esté en la línea de la misión. Por otro lado, los fundadores del equipo, consideran que tienen un rol de mayor responsabilidad, *“el que debe dar cuenta un sistema escolar es un director y el equipo directivo, pero sabemos*

*que el peso específico más importante en el aprendizaje de un alumno es un profesor, un profesor comprometido y convencido va a hacer toda la diferencia, uno que no, puede estancar el aprendizaje de los estudiantes”* (F.1.54), si bien asumen la responsabilidad final, al mismo tiempo reconocen que si los niños no están generando aprendizajes, es por el trabajo de los docentes. En este sentido, la labor del equipo directivo sería asegurar que los docentes generen aprendizajes y, por lo tanto, su principal trabajo debería ser en los ambientes de aprendizajes, más que en otros temas administrativos.

Con respecto al cómo, tanto fundadores como docentes consideran importante que el equipo directivo tenga una visión panorámica de lo que pasa tanto dentro como fuera del colegio; que deben poner el foco en el logro de la misión (enfrentando desafíos externos e internos), de que es importante el trabajo en conjunto con la comunidad desde la confianza más que desde el control. Los fundadores añaden que no basta con responder correctamente a los desafíos, sino que consideran que el equipo directivo tiene que lograr llegar más lejos además de encarnar los valores que se proponen en el colegio.

#### Docentes y asistentes de educación.

De todas las dimensiones abordadas en el PEI, esta es en la que se generan más diferencias tanto entre estamentos como en la triangulación entre los tres estamentos. Entre los docentes finalmente se pudo llegar a un consenso gracias a la determinación de realizar un grupo de discusión y no entrevistas individuales. A partir de los relatos de los informantes, se podría señalar que los docentes, junto a los estudiantes, son uno de los actores más importantes dentro del colegio, y que gran parte de la concreción del resto de los elementos señalados en el PEI dependen de las características y del rol que asuman los docentes

Con la información obtenida se podría generar un perfil del educador de la corporación Sur Humano, más allá de lo que se requeriría para un Proyecto Educativo.

En cuando al rol del sujeto educantes, todos señalan que ese rol se cumple bien cuando tiene “vocación”, y en la mayoría la vocación se traduce en lograr aprendizajes integrales en los estudiantes, de una manera agradable y respetuosa en los estudiantes, *“si hay un profesor que tiene la vocación, va a lograr que ese niño ame estudiar, van a querer siempre aprender más”* (A.2.5). Los fundadores señalan que es generar las condiciones para que sus estudiantes

generen aprendizajes, los docentes señalan que es ayudar; guiar a que los estudiantes se desarrollen emocional y académicamente y los apoderados señalan que es generar conocimientos en los estudiantes de manera gozosa reconociéndolos como seres diferentes.

Para lograr una propuesta más clara, se plantea dividir las características de los docentes en cuatro dimensiones; la técnica, la social, la organizacional y la personal.

#### Dimensión Técnica:

- Contar con las herramientas necesarias para generar ambientes de aprendizaje que permitan a los estudiantes crear su propio aprendizaje.
- Lograr que los estudiantes logren desarrollar al máximo sus capacidades de manera individual y colaborativa. *“el profesor no es el reservorio de conocimientos, el niño va ir descubriendo también el mundo y su propio aprendizaje” (F.2.69)*
- Tener conocimiento disciplinar y estar al día con los nuevos conocimientos.

#### Dimensión Social:

- Visualizar a cada uno de sus estudiantes como individuos holísticos antes que meros estudiantes.
- Ser capaz de relacionarse, comunicar y trabajar en conjunto con el resto de la comunidad. *“afiatar equipo, crear equipos” (F.2.117), “Igual apoyan, pero yo por lo menos no lo entiendo mucho. Hay una discrepancia entre los profesores y el programa PIE, por lo menos en mi caso la profesora no compartía el programa PIE, decía que no por ser del programa PIE mi hija iba a tener una prioridad en que suba las notas, o sea yo creo que no trabajan en conjunto” (A.4.16).*
- Conocer y ser parte de la comunidad en la que se desarrolla el colegio.
- Generar vínculos con los estudiantes, manteniendo su rol como docentes.

#### Dimensión Organizacional:

- Tener objetivos de aprendizaje claros y de acuerdo a cada uno de sus estudiantes.
- Liderar los objetivos de aprendizaje generando un clima de aprendizaje respetuoso con todos los miembros de la comunidad.

- Monitorear el aprendizaje de sus estudiantes, generando cambios en su planificación para lograr mejores resultados.
- Estar en línea con el Proyecto Educativo.

#### Dimensión Personal:

- Encarnar los valores del colegio dentro y fuera de la sala de clases.
- Confiar en que sus estudiantes siempre pueden ser más.
- Ser apasionados por el aprendizaje propio y de los demás,
- Alegres y joviales. *“me gusta la juventud y que sea apasionado por lo que hace, que verdaderamente su vocación tenga que ver con involucrarse con el proceso de los niños, de los jóvenes, un profesor que esté en esto”* (F.2.86)
- Respetar y fomentar la diversidad.
- Disposición al cambio y adaptación a diferentes situaciones.

#### Apoderados

¿Qué rol deben tener los apoderados dentro de la comunidad educativa?

Existen discursos muy discordantes entre fundadores y docentes, acá se hace evidente que el currículum es un espacio de debate político, profesional y social, pero sobre todo humano. Los fundadores conciben el rol de los apoderados como fundamental, al ser vistos como los primeros educadores por lo que deben tener una alianza con el establecimiento educativo, *“nadie puede dudar de la importancia fundamental que tienen los apoderados o la familia como los primeros educadores”* (A.1.58). Por otro lado, los docentes consideran que los apoderados sí son un actor importante en el proceso de aprendizaje de los estudiantes formando una alianza entre apoderados y docentes, pero siendo los docentes los que dan las líneas para guiar el aprendizaje y sin que los primeros interfieran en asuntos pedagógicos y académicos; más que una alianza se les otorga el rol de cooperadores. Algo similar se podría señalar por parte de los apoderados, que también consideran importante la alianza entre actores, pero sin que los docentes interfieran o realicen juicios sobre asuntos relacionados con la familia. Los apoderados también se reconocen como los primeros educadores. Nos enfrentamos acá también, al problema de qué entendemos por educación, donde existe una idea de que la educación se limita al ámbito escolar para algunos, mientras que para otros se

ve una visión más reconceptualista de educación y aprendizaje permanente más allá de los límites escolares.

Los fundadores recalcan que independiente del nivel de compromiso que tengan los apoderados en el aprendizaje de sus estudiantes, los apoderados influyen en sus niños. Esto como una forma de reconocer su influencia, independiente de lo que se quiera o no; por lo que es mejor reconocerlo como un actor clave.

En el aspecto que hay mayor coincidencia es en la importancia de mantener una comunicación constante y fluida hacia ambos lados en base a la confianza, pero en lo que pareciera haber diferencia es en la comunicación sobre qué y qué es lo que ambas partes pueden realizar con esa información; pues no hay coincidencia sobre cuál es el rol que tienen que tener los apoderados en el colegio. Los apoderados consideran que ellos deben entregar información al establecimiento sobre los estudiantes, especialmente desde un punto de vista emocional que es donde tienen mayor información, sin embargo, no está completa, pues no ven a sus hijos desenvolverse con sus compañeros afectándoles lo académico y lo social. Los apoderados reconocen la importancia de que el apoderado reciba información sobre el estrado de avance de aprendizaje con respecto a metas concretas y con orientaciones pedagógicas que permitan a los apoderados apoyar a sus hijos. *“Como que ellos tienen una cosa de que saben todo y a los apoderados los dejan como chiquititos”* (A.3.8). Otra forma de participación que los apoderados podrían tener con el colegio, es mediante sus capacidades, una apoderada señala: *“¿Aportar en el aprendizaje? Yo creo que en el desarrollo de sus habilidades, bueno yo soy artesana, entonces me encantaría tener como igual esa conexión con los niños, enseñarle lo que uno ha aprendido, o lo poco...”* (A.5.36), de esta manera reconocen que existen distintos tipos de aprendizaje valiosos para los estudiantes, que va en la línea de lo propuesto en el capítulo de aprendizaje, en el que los apoderados podrían aportar una parte importante.

Al parecer, encontrar un punto de encuentro entre la postura de los docentes y de los apoderados, estaría en que los apoderados tienen que reconocer y trabajar en función de la misión del colegio, y en ese sentido, su rol de educadores es innegable, pero eso no quita que su rol esté fuera de la sala de clases, siendo el docente, tal como se declara en el título anterior, el responsable de “generar los ambientes educativos donde los estudiantes generan sus

propios aprendizajes, monitoreando que cada uno de ellos logre desarrollar su potencialidad al máximo”.

En ese sentido, los apoderados no tendrían influencia para decidir si lo que ocurre en los ambientes de aprendizaje es adecuado o no; por eso ellos mismos consideran que una de sus principales tareas es elegir correctamente el establecimiento educacional al que asistirán sus hijos, pues para algunos una vez realizada la decisión los apoderados deben construir en conjunto con el colegio, mientras que otros consideran que deben asegurar la asistencia del niño al colegio y acatar las decisiones que ahí se toman. Es un punto controversial dentro del planteamiento del Proyecto Educativo, ya que es donde se muestra mayor resistencia por parte de un grupo de cooperar y dejar espacios de inferencias por parte de otros actores, incluso más resistencia que muestra el mismo equipo docente a que el equipo directivo intervenga en los procesos educativos al interior del aula. Los apoderados por su lado, señalan que faltan los espacios que puedan participar en el colegio, *“lo que pasa es que tampoco se dan las oportunidades, no hay actividades donde los padres también puedan ir, son muy pocas, son cosas como decorar la sala para el 18 de septiembre, ya y uno va, pero no hay más que eso”* (A.6.32), por lo que se puede ver que su participación no tiene que ver tanto con el aprendizaje de los estudiantes o con el proyecto educativo del colegio. *“Uno se sorprende cuando te dicen ‘tu hijo es tal’ y uno queda ‘qué?!’”* (A.4.58)

Otro elemento que se menciona en los tres estamentos es el relacionado con la formación y desarrollo de aprendizajes en los apoderados para que estén más capacitados para apoyar a sus hijos en su crecimiento. En ese sentido, los fundadores señalan que esa es una demanda de la que el colegio se debería hacer cargo y va en la línea de la segunda misión propuesta; los docentes señalan que el colegio debería dar orientaciones, pero no hacerse cargo. Los apoderados señalan, que en gran parte su falta de involucramiento en el aprendizaje es por falta de herramientas, de espacios, de valoración, así como también de tiempo, el colegio vendría a suplir esa falta, como lo dice un apoderado, *“pero a nosotros nos falta la base, yo creo que todo papá por algo dice me saco la cresta trabajando para que tú tengas un buen futuro’ es la frase típica que los papás dicen, ¿o no?”* (A.2.40). Reconocen en los apoderados jóvenes más capacidad para involucrarse activamente.

Hay otros aspectos a los que sólo se refieren los apoderados, y que debido a que no son tratados por los otros estamentos no parece apropiado incorporarlos en el proyecto educativo, pero podrían resultar un insumo importante de utilizar a la hora de crear un apoderado de apoderado o de familia.

### Estudiante

Las dos preguntas que se presentan para responder en esta dimensión son: ¿Cómo definirías al estudiante ideal de nuestro colegio? Y ¿qué debería saber/hacer un niño cuando salga del colegio? Todo esto, bajo la guía principal que, para los tres estamentos, el estudiante es lo más importante y la razón de ser del colegio.

Para los fundadores, el estudiante es y debe ser siempre el centro del trabajo del colegio. Son considerados agentes activos de su aprendizaje, *los niños son fundamentales en ese proceso, en hacerse ellos responsables de su aprendizaje y por lo tanto ser sujetos activos, querer aprender, querer preguntar, querer descubrir más, por ahí*” (F.2.73), esto implica que estén en constante transformación. También deben tomar decisiones y estar en constante aprendizaje dentro y fuera del colegio. El colegio debe partir los aprendizajes desde sus intereses y emociones. Se espera que sean personas alegres, diversas, que participen y se involucren con su entorno. Se busca tener diversidad de ellos den el colegio.

Los docentes en el grupo de discusión señalan que dentro de las características que debería tener un estudiante al salir del colegio, se señala que debe tener: un conocimiento válido y valioso, ser capaz de generar su propio aprendizaje, trabajar en conjunto con otros, ser capaz de tomar decisiones con respecto a los objetivos educativos y los procesos a llevar a cabo para lograrlos y ser un aporte a la comunidad. El colegio, debe prepararlos para enfrentar a la sociedad, y para eso tienen que tener confianza en su comunidad más cercana. Implica que tienen que ser: críticos, propositivos y tener rigor.

Por su parte, los apoderados consideran que estudiar es la principal obligación de los niños, aunque esto les parezca difícil. Para otros apoderados en cambio, es la única obligación que éstos tienen. Consideran que estudiar es necesario, y para ello deben: obedecer a sus mayores y docentes (se tienen que adecuar a ellos), estudiar, obtener buenas notas, con disciplina, *“ordenado, es la clave para que él que vaya a aprender”* (A.1.48). Si bien reconocen que

esto no es lo mejor, tienen que hacerlo ya que esto traerá beneficios a futuro tanto para él como para la comunidad, porque así podrán elegir mejor qué es lo que quieren hacer cuando sean mayores sin tener que resignarse a trabajos que no los satisfacen, y porque tienen que dejar de ser ignorantes.

Llama la atención, un cierto cambio de discurso en los apoderados, a la hora de definir a los estudiantes, en comparación a cómo definen a los niños. A la hora de hablar de los niños, tienen una mirada mucho más cercana, cariñosa y respetuosa de los niños, desde el derecho; mientras que, a la hora de hablar de los estudiantes, focalizan más en el respeto “*Respetuoso con todo, especialmente con los profesores*” (A.1.49), en la obediencia y en el deber. Esto no significa que desconozcan al niño como aquel que recibe educación, pero sí hay un cambio de enfoque en algunos de los apoderados que, por ejemplo, señalan que son ignorantes e incapaces de ser completamente autónomos, en vez de señalar de manera más acogedora de su desarrollo, como seres que necesitan ser protegidos y acompañados en su crecimiento. Al mismo tiempo resaltan mucho el tema del respeto a los docentes, lo que aparece en todas las entrevistas.

## Infraestructura

Esta es una categoría emergente, por parte de los tres estamentos. Al realizar las primeras entrevistas con los fundadores surge esta categoría pues, al ser un proyecto de colegio que no existe y que está en formación, es más posible soñar con una infraestructura desde cero; no hay que adaptarse a un edificio existente, pues no existe nada y se tiene que construir; es una demanda real y no un sueño como para muchos colegios ya existentes en un espacio físico determinado.

Hay coincidencia entre los estamentos al señalar que el colegio debe tener una infraestructura que sea contextualizada en el espacio en el que se ubica y que además sea un educador; que el espacio físico hable de la misión: que el centro sea el niño, y que al mismo tiempo sea un lugar de crecimiento, encuentro y aprendizaje para toda la comunidad en su diversidad “*Que sea un lugar que de gusto entrar, o mirarlo incluso, que de gusto estar ahí solamente por su apariencia, un lugar donde se vivan buenas relaciones, que uno esté cómodo ahí además de*

*por la estética, porque ahí cada uno se va a encontrar con las personas que quiere, o que las pasa bien, o con las que aprende.” (F.1.86).*

En lo práctico implica una construcción sustentable, construida por la comunidad, que sea modificable, un espacio de encuentro para la comunidad *“no construir por construir y una estructura de fierro, si no cuál es la mejor forma que le podemos dar a este proyecto y que al mismo tiempo sea coherente con lo que estamos buscando y eso tiene que ver con innovación, y con sustentabilidad entre otras cosas” (F.2.112).* Los apoderados agregan la importancia de que se ubique en un lugar geográficamente cercano.

La dificultad de incorporar este elemento al Proyecto Educativo, es que no está sólo en el ideario, como corresponde a PEI, sino que es material. Sin embargo, es una categoría de gran importancia y que se debería tener en consideración a la hora de materializar el proyecto educacional.

## **Propuesta de Proyecto Educativo**

El siguiente capítulo, tal como señala el título, es una propuesta sobre cómo podría estar redactado el Proyecto Educativo del colegio a crear por la corporación Sur Humano, si se consideran fundadores, docentes y apoderados.

En la propuesta no se mencionan diferencias o similitudes entre estamentos, ya que el objetivo es que en el Proyecto Educativo las voces se unan presentándose como un proyecto común a todos, y no sólo de un grupo en particular. Es una manera de asumir a nivel de colegio, la tarea de vivir y practicar una cultura democrática.

## **Contexto**

*En medio de un proceso de cambio social y educativo, la Corporación Sur Humano asume con compromiso y alegría la creación de una comunidad educativa que ponga el foco en el estudiante y el hombre.*

*Asumimos los desafíos globales marcados por una excesiva preocupación por lo material e individual; las presiones educacionales por lograr resultados en pruebas estandarizadas y acumular contenidos; los prejuicios y estigmatización a la localidad, la falta de oportunidades de desarrollo,*

*confiando en que es la comunidad misma la que hará una transformación desde la riqueza humana y natural propia de Llanquihue, iniciando un círculo virtuoso desde el individuo mismo hasta la comunidad local y global.*

*Como comunidad educativa, nos sumamos a una serie de transformaciones que busca innovar en la sala de clases poniendo al estudiante como foco, reconociendo que eso significa la transformación profunda de cada uno de sus miembros y de manera constante*

## Visión

*Niños y niñas felices y conocedores de su multidimensionalidad, que cuentan con las herramientas necesarias para llevar a cabo su misión personal en el presente y en el futuro. Niños y niñas co-constructores del mundo en el que quieren vivir.*

*Una comunidad educativa diversa, alegre y desafiante que está en constante aprendizaje para lograr el crecimiento integral de cada uno de sus miembros. Una comunidad educativa que potencia sus capacidades humanas y naturales, asumiendo los desafíos propios de la realidad local y global.*

## Misión

*Somos una comunidad educativa, que busca la felicidad de cada uno de sus miembros, especialmente de los niños y niñas. Somos un espacio comunitario en el que juntos descubrimos nuestra misión personal mediante el conocimiento y encuentro con los demás y el entorno, porque tenemos la convicción de que el hombre debe en primer lugar descubrirse para ser feliz y así ser un aporte a la comunidad, especialmente la local.*

## Ideario

### Antropológico

*El hombre es un ser espiritual, material y social. Cada hombre es libre, único y está en constante transformación. Todos los hombres tenemos la misión de ser felices, pero para cada uno de nosotros es algo diferente que tenemos que descubrir libremente mediante el conocimiento a uno mismo, a los demás y del entorno. Este descubrimiento requiere realizar un trabajo diario y de un reconocimiento de lo que ya tenemos. Logrando esa misión el hombre no sólo alcanzará su felicidad, sino que también podrá ser un regalo para los demás.*

### Niñez

*Los niños y niñas son la razón de ser de nuestro colegio.*

*Los niños y niñas requieren de cuidado de los adultos, especialmente de sus padres, para potenciar la sabiduría propia de su edad; para asegurarles espacios de juego y descubrimiento, donde puedan equivocarse y se sientan seguros; y especialmente para que puedan ser felices.*

## Sociedad

*La sociedad es un grupo de individuos en un lugar determinado, que determina normas para convivir y desarrollarse en búsqueda de un bien común, que permita el bienestar de cada uno de sus individuos.*

*Son interrelaciones complejas y dinámicas que requiere de diversas características para poder convivir de manera democrática. Algunos de los valores que se mencionan para poder ir perfeccionando la sociedad son: la preocupación por el otro, el trabajo colaborativo, empatía, valoración de la diversidad, pacifismo, confianza y transparencia. Creemos en una sociedad democrática, que está en constante creación y transformación.*

*La dimensión social del hombre es un elemento fundamental de la dimensión humana, que se interrelaciona y depende de lo ambiental, y crea quiénes somos.*

## Comunidad

*Comunidad es un conjunto de personas en una determinada localidad que tiene un objetivo común y que todos trabajan para su concreción. Cuenta con características humanas y naturales propias y únicas.*

*El colegio es un miembro de esta comunidad, por lo que, por un lado, la comunidad lo define, así como también, el colegio debe aportar en el desarrollo de ella. En este sentido, el colegio se pone a disposición de la comunidad como un espacio de encuentro, de diálogo y de aprendizaje; donde se pueden desarrollar habilidades propias de la vida en convivencia tales como la tolerancia, el respeto, el diálogo y la confianza.*

## Aprendizaje

*Entendemos como aprendizaje, todos aquellos conocimientos, habilidades y valores que nos permitan relacionarnos y enfrentarnos al mundo.*

*Para nuestra comunidad, el aprendizaje tiene características, formas de adquirirlo y una función determinada.*

## **Características:**

1. *Es espontáneo, siempre estamos aprendiendo, por lo tanto, es ilimitado. Al mismo tiempo, se puede planificar y dirigir.*
2. *Es individual, pues cada uno aprende de manera diferente considerando los aprendizajes previos que posee. Al mismo tiempo, existe un aprendizaje común, que adquirimos como comunidad y cultura.*
3. *Es emocional pues sólo logramos aprender cuando primero nos sentimos seguros, cuando el aprendizaje nos atrae y nos hace sentido.*

**Cómo:**

1. *En ambientes de aprendizaje.*
2. *Mediante la imitación, a los pares, en las casas, en el colegio.*
3. *Desde la emoción; con seguridad, confianza, entusiasmo, curiosidad. Entregando refuerzos positivos.*
4. *Acogiendo y corrigiendo el error como elemento fundamental para aprender.*
5. *Descubriendo nuevas cosas y realizando preguntas que permitan siempre conocer nuevas cosas.*
6. *Teniendo en consideración la edad, la etapa de desarrollo y los aprendizajes previos.*
7. *Teniendo y utilizando correctamente la información. Esto lo deben hacer los profesores para guiar los aprendizajes, y los estudiantes también mediante ejercicios de metacognición.*
8. *De manera respetuosa con las diferentes formas de ver el mundo. Integrando disciplinas, conocimientos, realidades, culturas, personas. La diversidad enriquece el aprendizaje.*
9. *Con los demás, de manera horizontal y respetuosa.*
10. *De manera individual, en silencio con uno mismo y con los demás, para poder identificar lo que es realmente propio.*

**Para qué:**

1. *Con respecto a nosotros mismos: Para descubrir nuestra misión personal, para conocer y controlar nuestras emociones, para ser autónomos, para ser felices.*
2. *Con respecto a los demás: para poner nuestra misión al servicio de los demás, para responder a las demandas de la sociedad sin perder nuestra identidad, para comunicarnos y relacionarnos positivamente, para poder integrarnos adecuadamente al mundo laboral, para tener una opinión propia.*
3. *Con respecto al entorno: Para ser conscientes de las necesidades del medio ambiente y transformarlo de manera sustentable.*

*Queremos que nuestro colegio cuente con profesionales y el personal adecuado para asegurar aprendizajes de calidad, sin poner barreras ni hacer diferenciaciones, valorando la diversidad y respetando a cada uno de sus miembros.*

## Conocimiento

*Nuestra comunidad educativa se reúne en torno a la generación del conocimiento, entendiendo la importancia de él para crecimiento personal y comunitario. Como colegio queremos adquirir constantemente principalmente tres tipos de conocimientos:*

- (1) Conocimiento sobre uno mismo.*
- (2) Conocimiento sobre los demás.*
- (3) Conocimiento sobre nuestro entorno.*

*Reconocemos que el conocimiento no es objetivo, y que se obtiene de diferentes maneras para cada uno, y con distintas finalidades. Todos los conocimientos son válidos y necesitamos distintos tipos para complementar nuestra comprensión de mundo. Queremos acompañar en la generación de conocimientos de manera gozosa, constante y comunitaria, reconociendo distintas fuentes para obtenerlo.*

## Ambiente Educativo

*El ambiente educativo es en sí mismo un educador.*

*Tiene dos dimensiones:*

- (1) Una física, que debe ser un lugar de encuentro, dinámico y que desafíe el aprendizaje.*
- (2) Una social, que debe ser un espacio de confianza, comunitario, acogedor, cómodo para todos en su diversidad, moderno, de reflexión, creativo y alegre.*

*La conjunción de estas dos dimensiones debe permitirles a los estudiantes crear su propio aprendizaje, desafiándolos a más, pero dándoles seguridad y confianza de que lo podrán lograr.*

*Los docentes son los encargados de generar este aprendizaje, de acompañar y guiar a cada uno de los estudiantes permitiéndoles resaltar sus capacidades, generar su propio aprendizaje, relacionarlo con otros aprendizajes, especialmente con el de vivir y aprender en comunidad.*

*Seleccionar, crear y guiar el aprendizaje por medio de ambientes educativos es una propuesta pedagógica que deben liderar los docentes de nuestro colegio, pero que implica el compromiso de todos sus miembros, ya que nos hace sentido para el logro de nuestra misión.*

## Comunidad Educativa

*La Comunidad educativa es medio y fin de nuestro colegio, pues en ella aprendemos quiénes somos, quiénes son los demás, y cómo podemos convivir en torno a la búsqueda y concreción de nuestra misión común.*

*Queremos ser una comunidad educativa que refleje nuestro ideario de sociedad y comunidad mayor en todos los ámbitos; una comunidad donde la diversidad sea el valor que nos guíe, ya que de esa diversidad surge la riqueza de nuestro aprendizaje. Reconocemos y potenciamos el valor de cada uno de nuestros miembros, buscando que cada uno en su rol, sea un aporte al aprendizaje y felicidad de los demás.*

*Los miembros de nuestra comunidad, son seres que se involucran activamente, desde su rol, en el logro de la misión y que están dispuestos a dialogar, transformarse y disfrutar el proceso de crecimiento propio y ajeno.*

*Nuestra comunidad educativa está compuesta por cada uno de los estudiantes, docentes, para docentes, administrativos, directivos, así como también de los padres, los tutores y las familias de los señalados anteriormente. Reconocemos también que como comunidad educativa estamos insertos en una comunidad mayor con características naturales y humanas propias, que son un aporte diverso y rico a nuestra comunidad y misión. Como comunidad educativa, asumimos la tarea de involucrarlos en el desarrollo de una comunidad mayor, y de atraer a la comunidad local en el logro de nuestra misión.*

## Evaluación

*Considerando nuestra visión de Aprendizaje, concebimos la evaluación como una parte más de este proceso, que tiene por principal objetivo entregar evidencia que permita mejorar el aprendizaje de cada uno de nuestros estudiantes. El valor social que tienen no debe generar competencia, sino colaboración, y nunca interferir negativamente a que nuestros estudiantes sigan entusiasmándose por descubrir y aprender nuevas cosas.*

*Es por eso que consideramos que las evaluaciones son:*

- *Procesuales: son parte de un proceso, que no tiene fin. El error es sólo una pista sobre cómo debemos intentar nuevas cosas; un desafío a ser más.*
- *Individuales: en el sentido de que la comparación sólo se debe realizar con uno mismo, considerando avances y desafíos personales.*

- *Colaborativa: en el sentido de que todos somos responsables del crecimiento personal y colectivo; que dependemos unos de otros y nuestro valor en la comunidad es irremplazable.*

*Para fomentar una evaluación procesual, individual y colaborativa, como educadores fomentamos el uso constante y permanente del refuerzo positivo, encontrando el valor al trabajo, las habilidades y opiniones diversas de los miembros de nuestra comunidad; ayudando a nuestros estudiantes a identificar aquellos elementos que les permite hacer las cosas bien; y dando un lugar especial a la metacognición, teniendo siempre en consideración la diversidad y la individualidad de cada uno.*

## Perfil de los actores

### Equipo Directivo

*El Equipo Directivo es aquel que encarna los valores del colegio, lidera el logro de la misión del colegio, representando, cuidando y poniéndose al servicio de cada uno de sus miembros. Son los responsables de generar comunidad desde la confianza y la diversidad.*

*Para liderar el logro de la misión deben tener una visión real y cercana con la comunidad educativa y con la comunidad en la que el colegio está inserto. Los miembros del equipo directivo deben conocer a cada uno de los miembros de la comunidad educativa para así facilitar las condiciones que les permita cumplir la misión del colegio desde su rol, siendo colaboradores y no controladores de los otros miembros.*

*Al tener una visión global evaluarán constantemente si es que se dentro del colegio se están generando las condiciones para responder a las necesidades externas logrando ir más allá, pero sin ceder frente a presiones estandarizadoras que van en contra de la misión del colegio.*

### Docentes

*Los docentes del colegio son uno de los actores más importantes de nuestra comunidad educativa, ya que ellos logran materializar nuestra misión en la sala de clases. Son los encargados de generar los ambientes educativos donde los estudiantes generan sus propios aprendizajes, monitoreando que cada uno de ellos logre desarrollar su potencialidad al máximo.*

*Las características de nuestros docentes las dividimos en 4 grandes categorías:*

#### *Técnica:*

- *Contar con las herramientas necesarias para generar ambientes de aprendizaje que permitan a los estudiantes crear su propio aprendizaje.*
- *Lograr que los estudiantes logren desarrollar al máximo sus capacidades de manera individual y colaborativa.*

- *Tener conocimiento disciplinar y estar al día con los nuevos conocimientos.*

#### *Social:*

- *Visualizar a cada uno de sus estudiantes como individuos holísticos antes que meros estudiantes.*
- *Ser capaz de relacionarse, comunicar y trabajar en conjunto con el resto de la comunidad.*
- *Conocer y ser parte de la comunidad en la que se desarrolla el colegio.*
- *Generar vínculos con los estudiantes, manteniendo su rol como docentes.*

#### *Organizacional:*

- *Tener objetivos de aprendizaje claros y de acuerdo a cada uno de sus estudiantes.*
- *Liderar los objetivos de aprendizaje generando un clima de aprendizaje respetuoso con todos los miembros de la comunidad.*
- *Monitorear el aprendizaje de sus estudiantes, generando cambios en su planificación para lograr mejores resultados.*
- *Estar en línea con el Proyecto Educativo.*

#### *Personal:*

- *Encarnar los valores del colegio dentro y fuera de la sala de clases.*
- *Confiar en que sus estudiantes siempre pueden ser más.*
- *Apasionado por el aprendizaje propio y de los demás.*
- *Alegres y joviales.*
- *Respetar y fomentar la diversidad.*
- *Disposición al cambio y adaptación a diferentes situaciones.*

#### *Apoderados*

*Son los primeros y principales educadores de los estudiantes. Tienen con sus hijos un vínculo emocional dado por la cercanía, que permiten conocerlos mejor. Las familias, son también, el primer espacio de sociabilización de los niños.*

*Son parte de la comunidad, al optar ser parte de ella y de la misión y visión que nos proponemos como comunidad, y al confiar y colaborar en el trabajo de educar a los estudiantes.*

*Son los responsables finales de la formación valórica de los estudiantes, pero para eso cuentan con el apoyo del colegio, con el que comparten valores.*

*Para lograr esta alianza, es necesario:*

- *Mantener una comunicación constante y permanente.*
- *Confiar en las competencias pedagógicas de los educadores, y participar de las experiencias de aprendizaje de los estudiantes como co-creadores.*
- *Generar una colaboración real, donde:*
  - *Los apoderados y padres puedan aportar con sus conocimientos, habilidades y cosmovisiones a la comunidad.*
  - *Los padres y apoderados puedan encontrar en el colegio, un espacio de encuentro y aprendizaje comunitario, que los beneficie como individuos.*
  - *Los docentes informarán a los padres y apoderados de manera constante, de los estados de avance en el proceso de aprendizaje de los estudiantes.*
  - *Los docentes entreguen orientaciones pedagógicas concretas y reales para que los padres puedan colaborar, desde su casa y realidad, con los procesos de enseñanza y aprendizaje de los estudiantes.*
  - *La comunidad educativa, reconozca la diversidad y valore el aporte de cada uno de sus miembros, sin realizar juicios.*

Estudiantes

*El estudiante del colegio de la Corporación Sur Humano, es la razón, el objetivo y el medio de esta comunidad educativa.*

*Nuestros estudiantes son:*

- *Agentes activos de su aprendizaje.*
- *Inquietos y curiosos.*
- *Alegres.*
- *Tal como son en su diversidad e individualidad.*
- *Seres con conocimiento valioso y válido.*

- *Capaces de enfrentarse a ellos mismos,*
- *Un aporte a la sociedad presente y futura.*
- *Rigurosos y perseverantes.*
- *Respetuosos.*

*Cuando nuestros estudiantes hacen:*

- *Parten su trabajo desde emociones.*
- *Sin críticos, colaborativos y propositivos con su entorno.*
- *Buscan siempre aprender algo nuevo.*
- *Se vincula desde el entorno desde su personalidad.*
- *Toman decisiones conscientes.*
- *Reconocen la sabiduría de otros.*
- *Se esfuerzan para dar lo mejor de ellos mismos.*
- *Planifican su futuro de manera consciente.*

## Infraestructura

*La infraestructura de nuestro establecimiento es educadora. En sus construcciones vemos el respeto y cuidado por los niños, por la comunidad y por la localidad que nos acoge y nos educa.*

*Por esto, contamos con una construcción sustentable, creada con el aporte de los que componen a esta comunidad desde su riqueza y diferencia. Queremos que este espacio sea un lugar donde los estudiantes puedan innovar, aprender, ser felices y ser quienes deseen ser. Un lugar de encuentro y crecimiento al servicio de sus miembros y de la comunidad local.*

# Capítulo 5

## Conclusiones

El proyecto de intervención en materia de diseño curricular, logró dejar como resultado no solo las orientaciones para la creación del Proyecto Educativo Institucional de un colegio en construcción de la Corporación Sur Humano en la provincia de Llanquihue, sino que además una propuesta de su redacción, bajo el enfoque reconceptualista a partir de la creación de las orientaciones de los actores locales de la comunidad escolar y local proyectada.

Tras vivir el proceso teórico, metodológico y de análisis, quisiera compartir tres aprendizajes claves en relación a cada uno de estos temas, el primero con respecto al uso del enfoque reconceptualista, el segundo sobre el modelo recursivo de análisis de datos para la creación de la estructura del PEI y el tercero sobre los resultados obtenidos a partir de la triangulación entre estamentos.

El uso del enfoque reconceptualista permitió que la pregunta ¿y dónde está el ser humano acá? se plasmara no solo en un apartado limitado de la propuesta de PEI, sino que permaneciera de manera transversal a la estructura y a las diferentes formas de levantamiento de datos con la comunidad proyectada.

Permitió conciliar algunas temáticas que podrían ser vistas como dicotómicas, por ejemplo, si es primero el individuo o la sociedad, tema que aparece recurrentemente entre los entrevistados. En algunos casos, los mismos entrevistados no tenían claridad si es que uno debía ir antes que el otro, sin embargo, la mirada reconceptualista que presenta al individuo como el centro, sin una mirada individualista, nos permitió presentar lo comunitario como un camino para lograr el desarrollo de cada uno de los miembros que componen la comunidad.

Además, este enfoque permitió el surgimiento de categorías emergentes que quizás podrían ser comprendidas como elementos ajenos al contexto escolar. Si bien podrían serlo, no lo son de la educación, ya que como señala Murillo “lo curricular tiene que ver con la pregunta del ser humano” (2021, p.3), no podemos comprender la educación como un fenómeno limitado

a lo escolar, sino que en todas las dimensiones de crecimiento y aprendizaje humano, haciendo que cobren sentido por ejemplo, tener un apartado de niñez dentro de la mirada antropológica del establecimiento educacional, independiente del perfil de los actores donde irían los estudiantes; o uno de comunidad, independiente de comunidad educativa. Tal como plantea Morin (1999) y se señala, se puede ver un arraigamiento, primero en la Tierra, es desde ahí que nos definimos, nos comprendemos y nos relacionamos, para luego pensarnos en la escuela, sin apartarnos de ella, sino que, como señala el mismo autor, perteneciendo a la especie humana.

Un segundo aprendizaje, es que el enfoque cualitativo, especialmente el modelo recursivo de análisis de datos para la creación de la estructura del PEI permite dar relevancia a temáticas locales, que de replicarse en otros proyectos nos podrían dar cuenta de procesos macros a partir de los locales.

La elección del enfoque cualitativo permitió gran coherencia con la preocupación de realizar un trabajo desde la mirada reconceptualista, tal como señala Vasilachis (2006), con esta metodología logramos interesarnos por las personas y sus historias en un contexto particular. Esto permitió, por ejemplo, que los apoderados mencionaran, con mayor frecuencia que los otros dos estamentos, su preocupación por el futuro laboral de sus hijos en el contexto donde ellos habitan, relacionados a problemáticas urbanas como migración y envejecimiento de la población.

Con respecto a la estructura final, puede ser que no diste mucho de lo propuesta por el MINEDUC, incluso varios de los elementos podrían haber sido agregados dentro de los apartados ya existentes, sin embargo, el abordar el levantamiento de información desde el Análisis Temático, permitió crear una categoría especial para cada uno de los temas que emergentes resulta fundamental en dos sentidos: el primero tiene que ver con dar la relevancia que necesita la temática emergente para así poder abordarla correctamente, rescatando la propuesta de Braun y Clarke (2006) de organizar y describir información con un rico detalle; la segunda, con visualizar cambios que podrían ser macros a partir de experiencias micros, ¿será una categoría emergente en más de una institución la preocupación por la infraestructura por los colegios? ¿son varias las experiencias locales las que ven al niño y no solo al estudiante o corresponde solo a una experiencia local? Hacernos estas preguntas

podría tener gran riqueza con implicancias más macro que incluso podrían terminar modificando la estructura del PEI propuesta por el Ministerio.

Este trabajo no tiene esa pretensión, ya que el foco está en lo local, sin embargo, la estructura de análisis que se puede replicar en procesos de creación de proyectos educativos institucionales fundacionales, o en los de actualización, podría darnos algunas respuestas de transformación más macro, al mismo tiempo, que el cuidado de las demandas e intereses locales.

Un tercer aprendizaje, es que el resultado de la propuesta de PEI no hubiese sido la misma si es que no se hubiesen triangulado los resultados entre los estamentos, esta fue la etapa clave del proceso que lo transformó en un proceso comunitario.

La creación de un Proyecto Educativo comunitario y que incluya las voces de los diferentes estamentos que la componen, supone un compromiso institucional con la democracia y con sus miembros en la búsqueda de un bien común. La mera declaración de un proyecto comunitario, incluso uno creado de esa manera, no supone ni garantiza que la implementación sea coherente con una cultura colaborativa abierta a la diversidad, la diferencia y el diálogo.

Hay categorías que aparecieron con mayor frecuencia en un estamento que en otro, lo que ya nos habla de una diferencia, pero más que la cantidad, en este tipo de análisis lo que nos hace sentido es cómo aparecen esas categorías representando a cada uno de los estamentos. Por ejemplo, el análisis del rol de los apoderados dentro de la comunidad, es visto de manera muy diferente por los apoderados mismos, que al parecer presentan más demandas y solicitudes sobre el tipo de colegio que les gustaría formar parte, y no sólo a los que sus hijos asistieran, lo mismo pasa cuando se habla del rol docente y las demandas que hacen sobre lo que deberían hacer los otros estamentos del colegio.

Es interesante que este proyecto de intervención surge de una preocupación de los mismos fundadores, explicitando su interés por incluir y hacer parte del proyecto a otros estamentos, uno de los aprendizajes más importantes que ellos podrían lograr de esta experiencia tiene que ver con lo que proponía Tyler ya en 1949 señalando que para reconstruir el currículo es necesario dar intervención a todo el cuerpo docente como uno de los materializadores de este

currículo más importantes, considerando también a niños, niñas y jóvenes de la comunidad educativa.

Este trabajo, es un ejemplo ilustrativo, de que a pesar de las complejidades propias del marco normativo del país, donde se declara inicialmente la búsqueda de una formación integral del estudiante y luego se desvanece (Murillo, 2021), es posible lograr incluso en proceso de formación y sin contar con toda la comunidad educativa, un proyecto comunitario, local y centrado en el ser humano.

A partir de este trabajo, se resuelve entonces la problemática de consensuar y plasmar en un documento pedagógico y curricular las ideas que el grupo de jóvenes de la corporación Sur Humano tiene, en conjunto con los intereses y preocupaciones de la localidad donde se implementaría esta institución educativa, teniendo orientaciones más claras para plasmar este sueño y cumpliendo también con uno de los requerimientos ministeriales para su aprobación.

Claramente el trabajo realizado es solo un comienzo y surgen varias y muy bienvenidas interrogantes tales como: ¿cómo se mantiene vigente el PEI, manteniendo su foco reconceptualista y comunitario? ¿Cómo se podría implementar este PEI siendo fiel al trabajo previamente realizado? ¿Cómo la aplicación de este modelo metodológico transformaría la composición de un PEI a nivel nacional si es que consideráramos las categorías emergentes? Quizás, esto último no es parte de la discusión, y tenemos que dejar de pretender lo uniforme de un proyecto, y dedicar más tiempo y energía en hacer emerger lo local desde sus actores, asumiendo así el MINEDUC un rol de facilitador de herramientas para que cada comunidad local explote al máximo sus capacidades, lo que nos transformaría la pregunta a ¿Cómo la aplicación de este modelo metodológico transformaría la educación a nivel nacional si aplicamos esta metodología propuesta? Y en consecuencia, ¿Cómo la aplicación de este modelo metodológico, con foco reconceptualista, lograría hacer de esta sociedad una más humana?

## Limitaciones

A partir del marco teórico de este proyecto de tesis y de la metodología propuesta, queda en evidencia que la principal limitante de este trabajo es la no participación de los estudiantes como un actor relevante a considerar en la construcción del Proyecto Educativo. Esta razón

se determinó por una limitante de conocimientos y herramientas por parte de la investigadora para realizar análisis con estudiantes de edades pequeñas, que es lo que hubiese correspondido en caso de querer incluirlos. En un principio se pensó en la posibilidad de incorporar estudiantes de Kínder, Primero y Segundo Básico, con la metodología *mossaic approach*, utilizando juego de roles, entrevistas y grabaciones por parte de los estudiantes. La creación de instrumentos se pudo haber realizado, pero el análisis era un elemento fundamental, para el que no se tenían conocimientos. Haber realizado este análisis sin los conocimientos apropiados, pudo haber terminado en un resultado que no respondiera a la realidad, y por lo mismo, pudo haber comprometido a los otros tres estamentos a la hora de la triangulación inter estamental.

Facilitó el trabajo que la persona encargada del diseño metodológico, de la creación de instrumentos, de aplicación de ellos y del análisis tuviera una imagen global de los resultados. Al mismo tiempo, pudo haber sido un problema por la falta de una tercera mirada sobre una fuente, pero este problema fue abordado con el acompañamiento por parte de la profesora guía, y un diseño metodológico con diferentes etapas de análisis que permitieron hacer una bajada paso a paso, volviendo constantemente a la fuente buscando en las entrevistas o en el grupo de discusión las referencias a cada una de las unidades gramaticales.

Este proyecto está incompleto, en la medida que hace falta un proceso de validación por parte de los tres estamentos, sería interesante crear grupos de discusión que incluya a miembros de los tres estamentos para que revisen la estructura del Proyecto Educativo, con especial énfasis en la misión y la visión, para luego hacer revisión de los otros elementos del Proyecto Educativo. De seguro se tendrían que hacer ciertos ajustes que permitan un instrumento que sea más perdurable en el tiempo futuro, de sus elementos fundantes.

Las limitaciones señaladas son solo una ilustración de lo mucho que se puede crecer y hacer en materia educacional cuando nos planteamos preguntas relevantes que buscan poner al ser humano en el centro. La articulación entre el foco reconceptualista, con una búsqueda de mirada común y colaborativa fueron claves para el desarrollo de este proyecto de mejora, donde el currículum, en particular el proyecto educativo institucional fue solo una herramienta para responder y abrir nuevas preguntas sobre lo humano para esta y las generaciones venideras.

## Bibliografía

- Alonso, J. M. (2005). *Manual para elaborar el proyecto educativo de la institución escolar*. Colonia San Rafael: Plaza y Valdes.
- Álvarez Fernández, M. (2008). La Función del Proyecto Educativo. En C. Díaz-Murinio Peña, *El Proyecto Educativo de la Institución escolar* (págs. 13-20). Barcelona: Editorial Laboratorio Educativo.
- Antúnez, S., & Gairín, J. (2009). *La organización escolar. Prácticas y Fundamentos*. Barcelona: Editorial GRAÓ.
- Apple; Beane. (2012). *Escuelas Democráticas*. Madrid: Ediciones Morata.
- Astiz, M. F. (2006). School autonomy in the province of Buenos Aires, Argentina: evidence from two school districts. *Comparative Education, Vol.42, No.2 (May)*, 203-223.
- Beane, J. (2005). *La integración del curriculum*. Madrid: Morata.
- Bolívar Botía, A. (1992). Papel del profesor en los procesos de desarrollo curricular. *Revista Española de Pedagogía, Vol. 50, No. 191 (enero- abril 1992)*, 131- 151.
- Braun, V. & Clarke V. (2006) Using thematic analysis in psychology, *Qualitative Research in Psychology*, 3:2, 77-101.
- Centro de Estudios MINEDUC. (2018, octubre). *Matrícula total y variación según comuna del establecimiento, de 2016 a 2018* (N.º 04). MINEDUC.  
<https://centroestudios.mineduc.cl/wp-content/uploads/sites/100/2018/11/MINUTA-4.pdf>
- Charmaz, K. (2006). *Consturcting Grounded Theory*. Wiltshire: SAGE Publications.
- Denzin, N.K. (1970). *Sociological Methods: a Source Book*. Aldine Publishing Company: Chicago.
- Dewey, J. (1916). *Democracia y Educación*. Madrid: Morata.
- Díaz-Munio Peña, C. (2008). *El Proyecto Educativo de la Institución escolar*. Barcelona: Editorial Laboratorio Educativi.

- Gimeno Sacristán, J. (2010). ¿Qué significa el currículum? En J. Gimeno Sacristán, *Saberes e incertidumbres sobre el currículum* (págs. 21- 43). Madrid: Ed. Morata.
- Gimeno Sacristán, J. (2015). El currículum como estudio del contenido de la enseñanza. En M. Á. José Gimeno Sacristán, *Ensayos sobre el currículum: Teoría y Práctica* (págs. 29- 62). Madrid: Morata.
- Hargreaves, A & Fink. (2008). *El liderazgo sostenible. Siete principios para el liderazgo en centros innovadores*. Madrid: Morata.
- Instituto Nacional de Estadísticas. (30 diciembre 2016). *Informe Empleo Regional. Región de Los Lagos*.
- Mena, Isidora; Bogueño, Ximena; Valdés, Ana María. (2008). Gestión Institucional. Una gestión democrática para el desarrollo de Comunidades de Aprendizaje y formación socio-afectiva. *Valoras UC*.
- MINEDUC. (2014). *Proyecto Educativo Institucional. Orientaciones para la elaboración*. Santiago.
- Moreno, J. M. (2006). La dinámica del diseño y del desarrollo del currículum: escenarios para la evolución del currículum. En A. C. Benavot, *El conocimiento escolar en una perspectiva histórica y comparativa* (págs. 311- 350). Buenos Aires: Gránica.
- Morin, E. (1999). *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro*. París: UNESCO.
- Murillo, F. & Pinar, W. (2019). William Pinar Responding to Elliot Eisner. 20. 10.24908/encounters.v20i1.13558.
- Murillo, Fernando. (2020). El concepto de Bildung: recuperando al sujeto en la formación.
- Murillo, F. (2021, junio). *El campo de lo curricular ayer, hoy y posibles futuros*. Conferencia dictada a la Asociación de Curriculistas de Guatemala ASOCUGUA, Guatemala.
- Pinar, W. (1979). What is the Reconceptualization? *Journal of Curriculum Theorizing*;, 1(1).

- Pinar, W. (2011b). *The Character of Curriculum Studies: Bildung, Currere, and the Recurring Question of the Subject* (2011 ed.). Palgrave MacMillan.
- Romero, C. (2011). La institución escolar en la sociedad del conocimiento. En M. Gvirtz S. y Podestá, *Mejorar la gestión educativa* (págs. 131- 157). Buenos Aires: Granica.
- Sacristán, G. (s.f.). *¿Qué significa el currículum?* Ediciones Morata. S. L.
- Santos Guerra, M. (2010). El proyecto de centro: una tarea comunitaria, un proyecto de viaje compartido. En J. Gimeno Sacristán, *Saberes en incertidumbres sobre el currículum* (págs. 294- 310). Madrid: Morata.
- Shirley, D., Fernández, M., Parra, M. et al. (2013). La Cuarta Vía de liderazgo y cambio en América Latina: perspectivas en Chile, Colombia y Brasil. *Pensamiento Educativo. Revista de Investigación Educativa Latinoamericana*, 5- 27.
- Stenhouse, L. (2003). *Imaginación y Desarrollo del Currículum*. Madrid: Morata.
- Stone, Hammersness & Gray. (1999). *¿Cómo aprenden los docentes a enseñar para la comprensión?* En M. (. Stone, *La enseñanza para la comprensión*. Buenos Aires: Paidós.
- Tyler, R. W. (1949). *Principios básicos del currículo*. Buenos Aires: Editorial Troquel.
- Villaroel, S. (2002). *Proyecto Educativo Institucional. Margo legal y Estructura básica*. Santiago: Gobierno de Chile, Ministerio de Educación.

## Anexos

### Anexo 1 - Adecuación de estructura según categorías emergentes.

Categorías emergentes fundadores	Categorías emergentes docentes	Categorías emergentes apoderados
1. Ambiente de aprendizaje 2. Apoderados 3. Aprendizaje 4. Comunidad 5. Comunidad Educativa 6. Conocimiento 7. Contexto 8. Proyecto curricular 9. Desafíos 10. Equipo Directivo 11. Estudiante 12. Hombre 13. Infraestructura 14. Misión 15. Mobiliario 16. Niñez 17. Profesor 18. Sociedad 19. Visión	1. Apoderados 2. Aprendizaje 3. Comunidad 4. Comunidad Educativa 5. Conocimiento 6. Contexto 7. Desafíos 8. Educación 9. Enseñanza 10. Equipo Directivo 11. Estudiantes 12. Evaluación 13. Gestión educativa 14. Hombre 15. Misión 16. Niño 17. Profesores 18. Propósitos 19. Refuerzo positivo 20. Sociedad 21. Visión	1. Administrativo 2. Ambiente educativo. 3. Apoderados 4. Aprendizaje 5. Comunidad 6. Comunidad educativa. 7. Contexto 8. Desafío 9. Desarrollo Sustentable 10. Equipo Directivo 11. Estudiante 12. Familia 13. Felicidad 14. Hombre 15. Infraestructura 16. Integración 17. Juventud 18. Niñez 19. Profesor 20. Reglamento 21. Seguridad

### Anexo 2- Referencias según dimensiones según estructura inicial.

Categorías	Fundadores	Docentes	Apoderados
Contexto	18	41	156
Visión	17	60	11
Misión	41	119	31
Ideario – Hombre	20	19	69
Ideario – Sociedad	20	12	32
Ideario - Aprendizaje	33	86	107

Roles – Estudiante	6	14	22
Roles – Profesor	21	116	95
Roles – Equipo Directivo	15	11	2
Roles – Apoderado	15	6	59
Roles - Comunidad	21	7	20
TOTAL	322	805	857

### Anexo 3- Categorías emergentes y su referencia según estamento.

Categorías emergentes	Fundadores	Docentes	Apoderados
Ambiente de Aprendizaje	18	1	1
Comunidad Educativa	14	5	29
Proyecto curricular	1	-	
Desafíos futuros	9	10	5
Infraestructura	12	-	20
Niñez	1	38	5
Conocimiento	-	58	-
Enseñanza	-	19	-
Evaluación	-	37	-
Refuerzo Positivo	-	24	-
Desarrollo sustentable	-	-	3
Familia	6	2	13
Felicidad	-	-	5
Integración	-	-	4
Juventud	-	-	11
TOTAL	322	805	857

## Anexo 4- Ejemplo de análisis estamental por dimensión del Proyecto Educativo.

CÓDIGO	TEXTO	CATEGORÍA	ANÁLISIS
A.4.36	Si tú quieres hablar de tu hijo tienes que ir a la atención de apoderados que es una vez al mes y te dan una hora y media que tienen ellos (los docentes) de atender a los apoderados, pero el tema es que uno a veces no puede asistir en esos horarios.	Apoderados	Los tiempos de los apoderados y del colegio son diferentes, lo que dificulta la comunicación. Esto, en algunas ocasiones es mal interpretado como falta de interés por parte del colegio. Faltan espacios y momentos de comunicación entre docentes y apoderados para así fortalecer los procesos de aprendizaje de los estudiantes.
A.4.37	Por lo menos yo tenía atención los miércoles de 15:30, que es la hora que salen los chicos, hasta las 17:00. Entonces uno no tiene tiempo de ir a esa hora y no sabía como va tu hijo.	Apoderados	
A.3.17	Porque no se dan el tiempo de decir “sabe qué, su niño está así, venga a esta hora y este día” y sabiendo esa hora una se acomoda, pero no, si no llegaste a la hora que ellos te dieron...	Apoderados	

## Anexo 5- Cuadro triangulación inter actores.

Ideario antropológico. Visión de hombre		
Fundadores	Docentes	Apoderados
Humano como ser divino, trascendente y con una dimensión espiritual, que tiene una misión que cumplir para ser feliz. Esto implica ejercicio de la	Seres perfectibles que tienen la misión de ser felices. Para lograr esa felicidad necesitan estar en sintonía con la sociedad y ser un aporte para ella.	Todos somos diferentes y el cómo somos es algo que se genera por el ambiente y por los genes y nuestro espíritu. Cada uno tiene que descubrir

libertad, reconocimiento de capacidades	Esto implica ser libres y crítico frente a su realidad.	su misión y cumplirla, lo que implica trabajo.
Seres libres, que para ser felices necesitan estar en armonía con ellos mismos, con los demás y con el entorno, desarrollándose en todas las dimensiones.	Es un ser emocional antes que material, pero reconociendo estas dos dimensiones.	La vida del hombre se reconoce un regalo con valor único para uno mismo y necesario para el resto, como un aporte en la diversidad, a una comunidad mayor.

## Anexo 6- Ejemplo de triangulación en tres fases - Contexto

Triangulación inter actores - Contexto		
A. Cuadro triangulación inter actores		
Fundadores	Docentes	Apoderados
<p>Contexto <b>social</b> de cambio, en el que la <b>escuela</b> es fundamental, donde de a poco el foco se está poniendo en el individuo a nivel social, y en el estudiante a un nivel escolar. En ese sentido, la creación del colegio, es una forma de responder de manera positiva a este cambio social.</p> <p>Se reconoce que el desafío es complejo y requiere alta demanda, pero es posible de alcanzar.</p>	<p>Social: Teñido por el capitalismo que hace que predomine lo material. Sin embargo, estamos en un momento de quiebre y cambio (principalmente a nivel discursivo) que pone el foco en lo humano.</p> <p>Educativo: Viviendo el mismo proceso de quiebre donde aparecen discursos centrados en el estudiante, pero que convive con prácticas academicistas y de eficiencia social. Lograr un cambio puede ser complejo, ya que la formación docente todavía no se hace cargo de</p>	<p>Se identifican tres contextos distintos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Local: Enfatizan en la falta de trabajo de la zona y las consecuencias que eso tiene, tales como falta de oportunidades, estigmatización, malas condiciones habitacionales, poco tiempo con la familia, alto tiempo de traslados, entre otros. Al mismo tiempo se recalca la riqueza de la presencia mapuche y de la belleza natural del lugar.</li> <li>- Social: Contexto en el que prima el individualismo lo que genera una sensación de agobio por necesidades</li> </ul>

	<p>este cambio centrado en el estudiante.</p> <p>Esto genera sentimiento de infelicidad, pérdida de la diversidad y limitación de capacidades (tanto en estudiantes como en docentes).</p>	<p>materiales que impiden lograr la felicidad.</p> <p>- Escolar: En general, tienen una visión negativa de los colegios en los que estudian sus hijos principalmente porque no pueden desarrollar sus capacidades y no son lugares donde se sienten felices. Incluso hablan de un trato indigno desde lo material a lo pedagógico. Frente a esto se genera un círculo vicioso.</p>
--	--	--

### **B. Análisis para la triangulación de Contexto**

En los tres estamentos hay coincidencia en que es necesario realizar un cambio a nivel escolar donde el centro se ponga en el estudiante. Esto se percibe como un desafío que requiere “luchar” no sólo con prácticas educativas arraigadas, sino que también implica luchar por un cambio social más allá de los límites de la escuela, como el materialismo y el individualismo. Ante este desafío, los que tienen una visión más positiva son los fundadores. Los docentes señalan como posible dificultad la formación de los docentes y las presiones ministeriales que perpetúan lógicas de eficiencia social y academicistas, mientras que los apoderados señalan la falta de oportunidades laborales propias del contexto local.

Reconocimiento de que el sistema educativo actual tiene falencias que no permiten un aprovechamiento de las capacidades de cada estudiante.

Ni los fundadores ni los docentes hacen mención sobre el contexto local. Esto no generaría una contradicción ni conflicto con lo señalado por los otros dos estamentos, por lo que se podría añadir en el documento final.

De los tres estamentos, los que tienen una visión más negativa del contexto escolar, son los apoderados. Esto podría obedecer a que consideren que los cambios en esta materia están fuera de su nivel de influencia, así como también la falta de conocimiento de ciertas transformaciones en el ámbito educativo que están ocurriendo en otras localidades, de las

que sí hacen mención los otros dos estamentos. Esta visión más negativa, podría ser un argumento relevante para la creación del colegio que acoja de manera positiva los desafíos que señalan.

Desde la visión positiva que se busca lograr, se propone una redacción que evidencie que se visualizan los desafíos propios de lo global, lo local y lo educacional, pero desde una manera positiva, asumiendo que serán abordados y superados.

### **C. Propuesta de redacción Contexto**

En medio de un proceso de cambio social y educativo, la Corporación Sur Humano asume con compromiso y alegría la creación de una comunidad educativa que ponga el foco en el estudiante y el hombre.

Asumimos los desafíos globales marcados por una excesiva preocupación por lo material e individual; las presiones educacionales por lograr resultados en pruebas estandarizadas y acumular contenidos; los prejuicios y estigmatización a la localidad, la falta de oportunidades de desarrollo, confiando en que es la comunidad misma la que hará una transformación desde la riqueza humana y natural propia de Llanquihue, iniciando un círculo virtuoso desde el individuo mismo hasta la comunidad local y global.

Como comunidad educativa, nos sumamos a una serie de transformaciones que busca innovar en la sala de clases poniendo al estudiante como foco, reconociendo que eso significa la transformación profunda de cada uno de sus miembros y de manera constante.